



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:  
رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة

دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء  
أخلاقيات المهنة  
دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار

اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع  
التخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:  
الأزهر العقبي

إعداد الطالب:  
لعريبي أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عمر أوزاينية	أستاذ	بسكرة	رئيسا
الأزهر العقبي	أستاذ	بسكرة	مقررا ومناقشا
محمود قرزيز	أستاذ	برج بوعريرج	عضوا مناقشا
مصطفى عوفي	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
بويدي لامية	أستاذ محاضر(أ)	الوادي	عضوا مناقشا
بوزيد سليمة	أستاذ محاضر(أ)	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

## مقدمة:

تعتبر المنظمة النواة الأساسية في نشاط المجتمع حيث يعرفها "بارسونز" أنها "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق هدف معين" (1)، وهذا ما ذهب إليه كل من الدكتور بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة "بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد في تفاعل مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق قواعد وقيم ومعايير ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة(2)".

وليس هناك من شك في أن الإشكالية الكبرى التي تواجه منظمات اليوم ناتجة عن زيادة التكنولوجيا وارتفاع حجم العمالة بصفة عامة والتزام الحكومات بمعالجة مشكلة البطالة وتحقيق التوظيف الكامل ومواجهة الصراعات التي تواجه الأفراد داخل العمل والناجمة عن ضغوطات العمل. وهذا ما أدى إلى توجيه مزيدا من الاهتمام والعناية بتوجيه العنصر البشري نحو إختيار الوظائف الملائمة وتمكين المنظمة من تدبير وتدريب المهارات التي تحتاج إليها حتى يمكن تحقيق أقصى استفادة من الجهود المبذولة من جانب العنصر البشري والإنجاز الفعال للأهداف المنشودة من قبل المنظمة في أن واحد.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى وتهتم بأمور العاملين في المنظمة وتعددت المسميات والمفاهيم التي يتم من خلالها تناول هذه الإدارة، فيطلق عليها البعض إدارة شؤون الأفراد أو إدارة الأفراد في حين تسمى حديثا إدارة الموارد البشرية والذي ظهر كمفهوم للمرة الأولى في بداية القرن العشرين كنتيجة لأعمال تايلور ... عندما أصبحت هناك الحاجة للبحث عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية في جميع المنشأة. (3)

لذى لا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في عملية توظيف الأفراد بل يمتد إلى تنمية المورد البشري وذلك بتجسيد البعد القيمي والإنساني في العمل لضمان الاستمرارية و الأداء الفعال، وهو ما يطلق عليه بأخلاقيات المهنة وهي في الأصل "مجموعة من القيم أو المبادئ الأخلاقية التي يمتلكها كل فرد والتي تمثل الخصائص الواجب توفرها في السلوك الأخلاقي لهم" (4) وهي الفكرة الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والأخلاقيات من أجل الحصول على أخلاقيات مهنية ، التي لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسير عليه المنظمات في العالم المتغير السريع التطور بتقنياته المتنوعة

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص09.

<sup>2</sup> نفسه المرجع، ص09.

<sup>3</sup> زكي هشام: التنظيم وظروف العمل، جامعة الكويت، ب ط، الكويت، 1984، ص29.

<sup>4</sup> أمين السيد احمد لطفي: معايير أخلاقيات المحاسبين المهنيين، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2008، ص13.

. فالمنظمة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بحيث ينسجموا، والمعايير الأخلاقية في العمل خاصة في عالم العولمة إذ تهتم أخلاقيات المهنة باعتبارها الأساس لمعنى وهدف الوجود الإنساني، والمبادئ الأخلاقية التي تعتمد عليها الفعاليات، إذ أن هناك أبعادا عديدة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين في المنظمة .

وفي هذا الإطار تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول رئيسة بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات، فصل منها تم تخصيصه للبناء المنهجي لموضوع الدراسة وفصلين للإطار النظري و فصل خاص بالقسم الميداني وهو بدوره يحتوي على مبحثين أحدهما يعالج الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والأخر يتضمن عرض وتحليل البيانات الحقلية وتفسيرها ، وكذا مناقشة النتائج، أما ميدان الدراسة فهو مديرية التربية لولاية ادرار.

هذا وقد جاءت مضامين الفصول الأربعة المختلفة كما يلي :

بالنسبة للفصل الأول فقد كرسته للبناء المنهجي للدراسة، أي الإشكالية والفرضيات و الأهداف المرجوة من الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع والأهمية العلمية والعملية من دراسة والمدخل النظري للدراسة وتحديد مختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع المعالج فضلا عن الدراسات السابقة. وفيما يتعلق بالفرضيات فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين تغطي كل منها جانب من جوانب الموضوع ، وقد حرصت أن أرصد لكل فرضية جزئية مجموعة من المؤشرات للتعبير عنها.

وبغية دراسة هذا الموضوع فإنني أستند إلى المقاربة الإدارية لـ "هنري فايول" بغية وصف وتحليل نمط العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والوظائف المناط بها في إرساء أخلاقيات مهنية بين العمال، ومحاولة تفسير الصحيح لهاته العلاقة بغية الإفادة منها في عمليات التنبؤ وتطوير العملية التسييري للمورد البشري بصفة عامة في الإدارة مستقبلا ؛ بدلا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحدس والتخمين. ولكي أعرض رؤية فايول التنظيمية للعمل، من خلال أربعة عشر مبدأ للتنظيم.

أما المفاهيم المعتمدة في دراستي فتشمل : أخلاق ، أخلاقيات المهنة، أخلاقيات الإدارة، السلوك الأخلاقي، القيم، إدارة الموارد البشرية ... وغيرها من المفاهيم التي جرى معالجتها نظريا وإجرائيا. وأخيرا تم ختم هذا الفصل باستعراض عددا من الدراسات السابقة الأجنبية والجزائرية وتعين موقع دراستي من بعض هذه الدراسات.

أما الفصل الثاني فيعبر عن إدارة الموارد البشرية ، وتطورها وأهم سمات وظائفها في الوطن العربي خاصة حيث تطرقنا فيه إلى ستة عناصر شملت التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وعلاقتها بالإدارات الأخرى و أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وكذا العوامل المؤثرة على إدارة الموارد و وظائفها وأخيرا أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية.

في حين تناول الفصل الثالث أخلاقيات المهنة ،أهميتها ووسائل ترسيخها في الإدارة\_ تجارب إدارية عالمية وجزائرية\_ ، وقد ضم تسعة عناصر احتوى كل منها عنصرا من عناصر أخلاقيات المهنة بداية من نظريات التي تناولته والمشكلات الأساسية في دراسته ومصادره وأهميته وأهدافه، وكذا أسسه وشروط السلوك الأخلاقي للمهنة وخلصت في الأخير إلى وسائل ترسيخه في المنظمة وبعض تجارب الإدارات العالمية والإدارة الجزائرية خاصة.

أما الفصل الرابع، والمعنون بالدراسة الميدانية ،فقد عرضت في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ،حيث بنيت فيه مجالات الدراسة وأسس اختيار مجتمع البحث، واهم المناهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات، هذا فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

في حين شمل المبحث الثاني محور الدراسة الميدانية ،إذ فيه تم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي حصلت عليها من مجتمع الدراسة وكذا تفسيرها في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري المعتمد، هذا وصولا إلى استخلاص النتائج وتوضيح دلالاتها بالنسبة لأهداف الدراسة، وبناء على هذه النتائج قدمت جملة من التوصيات التي أمل أن تؤخذ بعين الاعتبار، من طرف المهتمين بتنمية المورد البشري في كافة المجالات وبالخصوص التنظيمي.

## شكر و تقدير

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "الأزهر  
العقبي" الذي كرمني فتفضل مشكورا

بالإشراف على بحثي، وشملي بعطفه وعنايته ونصائحه وقاد البحث بتوجيهاته السديدة وروحه  
العلمية وسعة صدره .

كما أتقدم بخالص شكري لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاطلاع  
على هذا الجهد المتواضع وإبداء

ملاحظاتهم العلمية عليه وتصويباتهم له لأنال بذلك شرف التلمذة على أيديهم

وأخيرا أوجه شكري لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد الرسالة على هذا نحو

وبالله توفيق، فهو نعم المولى ونعم النصير

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير.....
02	فهرس المحتويات.....
06	فهرسة الجداول.....
09	فهرس الأشكال.....
10	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة</b>	
14	أولاً: الإشكالية.....
16	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
18	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
19	رابعاً: أسباب اختيار الدراسة.....
20	خامساً: أهمية الدراسة.....
21	سادساً: مفاهيم الدراسة.....
28	سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة.....
30	ثامناً: الدراسات السابقة.....
38	مناقشة وتقييم:.....
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية، تطورها وأهم سمات وظائفها في الوطن العربي</b>	
42	تمهيد.....
42	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة.....
49	ثانياً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....
50	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.....

54	رابعاً:العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
	سادساً:أهم سمات إدارة في المؤسسة العربية،(مصر،السعودية،الاردن،الجزائر،كنماذج)
111	خلاصة الفصل: .....
	الفصل الثالث:أخلاقيات المهنة أهميتها ووسائل ترسيخها في الإدارة "تجارب إدارية عالمية وجزائرية".
113	تمهيد:.....
113	أولاً:نظريات ومدخل أخلاقيات المهنة.....
121	ثانياً:المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات المهنة.....
123	ثالثاً: مصادر أخلاقيات المهنة.....
131	رابعاً:أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة.....
134	خامساً:أسس نظام أخلاقيات المهنة.....
136	سادساً:شروط السلوك الأخلاقي في المنظمة.....
138	سابعاً:وسائل إرساء وترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة.....
139	ثامناً:أخلاقيات المهنة في بعض التجارب الإدارية العالمية.....

144	.....تاسعا: أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية.
152	.....عاشرا: لمهن الأكثر تطلباً لأخلاقية المهنة.
155	..... <b>خلاصة الفصل:</b>
157	..... <b>تمهيد:</b>
	<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.</b>
157	.....أولاً: مجالات الدراسة.
157	.....1_ المجال الزمني.
158	.....2_ المجال المكاني (الجغرافي).
159	.....3_ المجال البشري.
161	.....ثانياً: مفردات مجتمع وأسلوب المسح الشامل.
163	.....ثالثاً: نوع المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.
168	.....رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
169	.....خامساً: صعوبات الدراسة.
170	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستعراض النتائج</b>
170	.....أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمبحوثين.
176	.....ثانياً: دور القائمون على إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد مهنية ....
210	.....ثالثاً: إدارة الموارد البشرية ودورها في العملية الإدارية.
233	..... <b>المبحث الثالث: نتائج الدراسة.</b>
233	..... <b>نتائج حسب الفرضيات الجزئية للدراسة.</b>
233	.....1_ النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.
236	.....2_ النتائج في ضوء الفرضية لجزئية الثانية.

238	....._النتائج العامة
240	.....التوصيات
241	.....الخاتمة
242	.....ملخص الدراسة
254	....._قائمة المصادر والمراجع
	.....ملحقات

## فهرسة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح طريقة النتائج المقارنة	74
02	يوضح نموذج القوائم	76
03	يوضح نموذج لعبارات الاختبار الإجباري	77
04	يمثل مقياس التقييم السلوكي	79
05	التدريب أنواع يوضح	84
06	يوضح خصائص قيم وأخلاقيات الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية	143
07	يوضح توزيع موظفي مديرية التربية على أساس المصالح	160
08	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة.	162
09	يوضح توزيع استمارات الدراسة.	166
10	يوضح جنس مفردات الدراسة.	170
11	يوضح الفئات العمرية لمفردات الدراسة.	172
12	يوضح الفئات المهنية لمفردات الدراسة.	173
13	يوضح الحالة المدنية لمفردات الدراسة.	174
14	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.	175
15	يوضح الكيفية التي تمت بها معرفة بوجود عروض العمل بالنسبة للمبحوثين	176
16	دوافع اختيار الوظيفة عند و يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة للمبحوثين.	177
17	الإجراءات. الوظيفة و يوضح العلاقة بين نوع	180

182	المقابلة للتوظيف. وإجراء يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة	18
184	تحديد مهام الوظيفة بدقة. و يوضح العلاقة بين الوظيفة	19
186	مستواه التعليمي. و للمبحوث يوضح العلاقة بين الوظيفة الحالية	20
188	سن المبحوثين. و يوضح العلاقة بين وظيفة	21
190	يوضح وجود عملية تكوينية في المنظمة.	22
192	يوضح نوع التكوين الساند في المنظمة.	23
193	يوضح مدى ملائمة التكوين.	24
194	التكوين. ونوع الداخلي يوضح العلاقة بين النظام	25
196	نوع التكوين المقدم من طرف و يوضح العلاقة بين القواعد المطبقة المنظمة.	26
198	ونوع تكوين المقدم من طرف وضوح الأهداف يوضح العلاقة بين المنظمة.	27
200	ملائمة التكوين المقدم من طرف و تنشيط الأعمال يوضح العلاقة بين المنظمة.	28
202	يوضح مدى وجود عملية التقييم في المنظمة.	29
204	التشجيع والأداء داخل المنظمة. يوضح العلاقة بين العملية	30
206	تقييم الأداء داخل المنظمة. و المشاركة يوضح العلاقة بين	31
210	تطبيق التعليمات داخل المنظمة. و يوضح العلاقة بين القواعد المطبقة	32
212	حل مشاكل الموظفين داخل المنظمة. و يوضح العلاقة بين الاتصال	33
215	واجبات الإدارة اتجاههم. يوضح العلاقة بين حل مشاكل الموظفين و	34
217	الحقوقهم واجباتهم داخل و ادراك الموظفين يوضح العلاقة بين الاتصال المنظمة.	35
219	ووسيلة الاتصال المعتمد داخل توحيد الممارسات يوضح العلاقة بين المنظمة.	36
221	يوضح العلاقة بين وسيلة الاتصال والصعوبات الوظيفية للعاملين.	37
223	وسيلة الاتصال المستخدمة. و حل مشاكل الموظفين يوضح العلاقة بين	38
225	النظرة للمسؤولين داخل و تطبيق التعليمات يوضح العلاقة بين	39

	المنظمة.	
228	الداخلي للمنظمة_ النظام و يوضح العلاقة بين النظرة للمسئول	40
230	في الاجتماعات الدورية المنعقدة داخل المنظمة المشاركة يوضح مدى الممارسات المهنية داخل المنظمة_ وعلاقته بتوحيد	41
231	المشاركة في حل و حرية التحدث مع المشرف يوضح العلاقة بين المشكلات المهنية.	42
232	المشاركة في حل المشكلات و مضايقات العمل يوضح العلاقة بين المهنية.	43

## فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
75	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	01
84	يوضح أهداف التدريب	02
92	المنظمة. استراتيجيات ضمن التدريب يوضح إستراتيجية	03
146	يوضح مصادر أخلاقيات الإدارة	04
148	يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات	05

## الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة.

1\_ الدراسات الأجنبية.

2\_ الدراسات الجزائرية.

مناقشة وتقييم.

## أولاً: الإشكالية :

إن أهم ما يتميز به عالمنا المعاصر هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الاجتماعية وبلاخص في البنى التنظيمية للمنظمات الذي أصبح السمة البارزة لهذا العالم، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات؛ السعي الحديث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي وظهور المنافسة التي تعتمد على الزمن، وهو ما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو الذي يبني أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات لتحقيق أهدافها، إضافة إلى ذلك إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي و التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التحولات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغييرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما يوجب على قادتها استباق التغييرات و مسايرتها، فالمنظمة التي تكون قادرة على التكيف مع المستجدات بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق و تتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مواكبة هذه التحولات بشكل فعال .

ومن سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد لهم القدرة على القيام بكافة أنشطة العمل المنوط لهم، مع مراعاة ما يجعلها تحافظ على ولاء أفرادها \_ وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد – المتمثلة في "أخلاق المهنة"، كونها تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وهو ما ينعكس على إنتاجيتها.

موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع التي حظيت باهتمام السلوكيين والإداريين في السبعينيات من القرن الماضي، حيث بحثوا في مختلف الجوانب المتعلقة به، كمدى توفره من عدمة لدى الموظف، ودوره في استقرار المنظمة، وكذا الأسس النظرية لتقييمه... الخ.

وقد زاد الاهتمام بدراسة موضوع السلوك الأخلاقي في العمل العام خلال السنوات الماضية نظرا لارتباط كفاءة المنظمات وفعاليتها بمسلكيات وأخلاقيات العاملين فيها، غير أننا نجد بعض المنظمات بالرغم من ولاء موظفيها واتصافهم بميزات حميدة، إلا أنها لم تمض قدما مع عجلة التطور.

وما تشهده المؤسسة الجزائرية من تطورات وتحولات نتجت عن تطبيق مبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التسيير و تحميله مسؤولية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ويمكن اعتبار ذلك خيارا أخلاقيا للمجتمع، لأنه بعد نحو نصف قرن من الوصايا والإصلاحات - رغم ظهور نقائص متعلقة بالنوعية و الفعالية العملية وعدم احترام معايير التحكم في آليات تحسين أدائها- للعلم فإن بعض هذه الاختلالات ترتبط بطبيعة المحيط المنظمة الذي ينمو وسط تفاعلات اجتماعية وثقافية واقتصادية وتكنولوجية جديدة، إضافة إلى ارتباطها بالمكانة التي يحظى بها هذا المحيط والوسائل المسخرة له.

إن تكليف إدارة الموارد البشرية بهذه المهام التيسيرية يخول لها مسؤولية وسلطة معنويتين معتبرتين تتطلبان استقلالية كبيرة في نظام سيرها، علما أن ممارسة المسؤولية مرهونة بحرية تحديد المهام من حيث رسم الأهداف وتصورها وإعداد وتطبيق الحلول المتفق عليها، وعليه ينبغي توفير ما يلزم من

الموارد المادية والوسائل الإدارية ووضعها تحت تصرفها وفق أهداف الجودة المحددة و العناصر المرتقب تكوينها. لهذا فإن التزام إدارة الموارد البشرية بتقديم حصيلة عن نشاطاتها يتطلب بطبيعة الحال تسييرا شفافا لكل أعمالها، ويقع على عاتقها الوصول-ولو على المدى البعيد- إلى تحقيق هذا الربط الأمثل بين الكم والنوع، وذلك في منأى عن التأثيرات السياسية و العوائق الظرفية .

إن الجودة والرقى في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، و لاسيما عند شريحة العمال التي تكون خير قدوة. لذلك يعد هذا الأخير المثل الأعلى لهذا السلوك المرجعي، وهذه متطلبات غالبا ما تكون مجهولة إلى حد بعيد، كما أن الوضعية الاجتماعية والمادية والصعوبات المهنية له تنعكس على سلوك بعضهم.

فإشكالية الدراسة تتمثل في دراسة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات مهنية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال معرفة الوظائف الإدارية والمخصصة لإدارة الموارد البشرية ودرجة تأثيرها في أخلاق المهنة عند العمال .

ومنه طرحنا التساؤل التالي:

### **التساؤل الرئيسي:**

هل لوظائف إدارة الموارد البشرية دورا في إرساء أخلاقيات مهنية في مواقع العمل داخل المنظمة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صيغة جديدة ، فالفرضيات تترجم لنا ذهنية الاكتشاف بحيث يقول الباحث أظن انه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر خصوبة، والفرضيات هي: "مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث"<sup>1</sup>

### الفرضية العامة

"لوظائف إدارة الموارد البشرية دور كبير في إرساء قواعد عمل وذلك من خلال الوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة مما ينعكس على التزام العاملين بأخلاقيات مهنية داخل المنظمة."

### الفرضيات الجزئية:

من الفرضية العامة السابقة أمكننا الخروج بالفرضيات الجزئية التالية :

### الفرضية الجزئية الأولى:

"في سعيهم لإرساء قواعد سلوك مهنية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تثبيت الاتجاهات التنظيمية من جهة الحصول على المعلومة وإثبات الذات وتحمل المسؤولية في مواقع العمل والالتزام بالسر المهني فضلا عن تحقيق أهداف و سياسات المنظمة."

\*وتوضح الفرضية الجزئية الأولى أطر بعض الأبعاد والمؤشرات التالية:

- أ- في العملية التوظيفية يلتزم القائمون على إدارة الموارد البشرية في عمليتي الاختيار والتعيين مبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة .
- ب- في سعيها لتنمية قدرات الموظفين تحرص إدارة الموارد البشرية على تدريبهم بغية تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسية الخاصة وأهداف المنظمة .
- ت- في تقييمهم المستمر للموظفين يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على مبدأ إثبات الموظف لذاته .

### الفرضية الجزئية الثانية:

- "في العملية الإدارية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة."

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999، ص.115.

## \*ولتوضيح الفرضية الجزئية الثانية أطرح الأبعاد والمؤشرات التالية:

- أ- في العملية الاتصالية المستمرة يسعى أخصائي إدارة الموارد البشرية الى تقديم الاستشارات والمعلومات للأقسام الإدارية الأخرى بكل شفافية وحيادية مما يشجع العمل الجماعي.
- ب- في العملية الإشرافية يعمل القائم إدارة الموارد البشرية على مساعدة الرؤساء المباشرين في إدارة مرؤوسيههم وإتخاذ الإجراءات المناسبة مما يساعد في إرساء مبدأ الاحترام .
- ت- في العملية الرقابية يسعى القائمون على إدارة الموارد البشرية على التأكد من توحيد الممارسات المتعلقة بالأفراد بين مختلف أقسام المؤسسة يشجع المنافسة والاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى.

## ثالثاً- أهداف الدراسة:-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- ✓ التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.
- ✓ تحديد دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودرجة تأثيرها :
  - أ- على السلوك العام للموظف في المحيط الاجتماعي وعلى مستوى الأداء في المنظمة.
  - ب- تبيان درجة تأثيرها في الخدمات المقدمة بشكل عام، باعتبار أن مجموعة المهن في المجتمع هي الأداة المنفذة لأهداف وتطلعات الأفراد. علماً أنه إذا فقد العاملون - في مختلف التخصصات والقطاعات - آداب الأداء وأخلاقياته، فإن النتيجة الحتمية ستكون الفشل والتخلف.
  - ت- محاولة معرفة عن مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لديها، وإعطائه العناية والاهتمام في تنميته وتطويره والرفع من أدائه وفعاليتته في العمل والإستراتيجية المتبعة نحوه.
- ✓ تحديد أهم الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتحكمة في البيئة الأخلاقية للمنظمة والتي تعد الركيزة التي بها يتشكل البناء التنظيمي للمنظمة.
- ✓ تحليل الوظيفيتين ؛ الإدارية والمتخصصة \_ بوصفهما الدورين الأساسيين لإدارة الموارد البشرية في المنظمة \_ وتأثيرهما على الالتزام بأخلاقيات المهنة.

## رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكن أن نلخص أهم الدوافع التي أنتجت اهتمامي بهذا الموضوع :

- 1- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع أخلاقيات المهنة في حدوث إطلاعنا .
- 2- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات.
- 3- التوسع في مجالات العمل المختلفة فهناك حديث عن أخلاقيات الحاسوب والمنظمات الافتراضية.
- 4- التوجه الحديث الذي يرى بأن تجاهل أخلاقيات العمل هو نزوح نحوى المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية لمهنة يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة.
- 5- نجد أن الدول النامية ومنها العربية لم تعط اهتماماً لهذا الجانب حسب اطلاعي، بحيث لا تزال قيم البداوة السلبية والشيخوقرابية وتأليه الحاكم وعبادة الأفراد... الخ هي السائدة في المنظمة.
- 6- وجود إمكانية البحث والتي تتمثل في وفرة المراجع في الجانب السوسولوجي والصناعي وإدارة الأعمال.
- 7- دور إدارة الموارد البشرية في إرساء مبادئ الانضباط .
- 8- محاولة معرفة أثر أخلاقيات المهنة على السلوك.
- 9- محاولة الوصول إلى فعالية ثقافية أخلاقية المهنة الموجهة لسلوك العمالي.
- 10- بروز ثقافة اللامبالاة والإهمال وقلة الانضباط في الصف العمالي مثل غياب الفكر التنظيمي كأساس للسلوك التنظيمي وذلك بعدم وضوح السياسة المتعلقة بأخلاقية المهنة.

## خامساً: أهمية الدراسة:

### أ- الأهمية العلمية:

- إن الاهتمام بموضوع أخلاقيات المهنة في مجال العمل من قبل الأكاديميين أو الممارسين سواء على المستوى الدولي أو المحلي حديث العهد حسب اطلاعي، ودراستنا هذه تحاول
- دراسة واقع السلوكيات الأخلاقية للعاملين في المؤسسة الجزائرية؛ وذلك من خلال معرفة دور قواعد ووظائف إدارة الموارد البشرية في ترسيخ أخلاقيات المهنة، قصد التوصل إلى نتائج و توصيات يتم استخدامها كأداة في أيدي المسيرين و المشرفين على العملية التنظيمية بغية المساهمة في تحسين السلوك الأخلاقي لقوى العاملة، وذلك للحصول على أفضل سلوك تنظيمي وتفعيل الخلق الإداري و الصناعي.
  - محاولة معرفة المكانة التي وصلت إليها، إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا، والأبعاد والاستراتيجيات التي اتخذتها، في استعمال الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير لمواردها البشرية .
  - الأهمية التي حظيت بها إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، من قبل المنظمات والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها .

- إضافة معرفية و علمية في مجال الدراسات التنموية في المجتمع. وما يمكن أن تقوم به من توجيه أنظار الباحثين إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال.
- ب- الأهمية العملية:**

لقد ترتب عن التغير و التحديث الذي شهده المجتمع الجزائري العديد من المظاهر في معظم مجالات الحياة، وأهم ما يميز عملية التطور هذه تأثير أخلاقيات المهنة سلبا أو إيجابا، الأمر الذي يجعلنا في حاجة ماسة إلي دراستها، أملا في امتلاك الأدوات التي تساعدنا في :

- إعداد برامج ضبط السلوك والعمل الأخلاقي في ظل التطور السريع للأحداث، مع التأكيد على أهمية مواكبة المجتمع للتطورات.
- الحاجة الملحة لرفع مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من حيث علاقتها بسوق العمل والإنتاجية أو العولمة و العملية الإشرافية.

### **سادسا: مفاهيم الدراسة:**

إن مفردات الواقع الاجتماعي ليست دائما بارزة أو واضحة، ولعلها من أهم الخصائص التي تتميز بها العلوم الإنسانية وبخاصة علم الاجتماع . عدم الوضوح هذا في المفاهيم، راجع إلى عدة اعتبارات من أهمها اختلاف الراصدين لها، اختلاف المتعاشين معها

1/ لذلك فإنه من الضروري على الباحث الاجتماعي، توضيح مؤشرات السلوك الإنساني والقيم التي تحكمه في مجتمع معين أو جماعة بعينها وبالتالي تحديد المعاني المراد دراستها في الميدان، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد النظري المتداول في أدبيات النظرية الاجتماعية.

لكن من الضروري الإشارة بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال، أن نفرض قوالب منظمة على واقع متغير، فالمفاهيم لا تحدد بصفة اعتباطية ولكن تبنى على تعاريف الأفراد المتفاعلين في المجتمع. إن البحث في حقل العلوم الاجتماعية استنادا إلى ما قيل سالفا، خاصة على مستوى صياغة المفاهيم يصطدم بكثير من الإشكالات التي تحول دون الوصول إلى صياغة المفهوم الذي يناسب الوضعية الاجتماعية الراهنة، مما يؤدي بالباحثين في هذا الحقل من الدراسات إلى تبنى مفاهيم تنميطية، مستقرة، ستاتيكية، لا تعدو أن تكون سوى إعادة إنتاج لا واعي لواقع قديم أو واقع تاريخي يعبر عن حقبة سابقة تمثل إحدى لحظات ذلك المفهوم في المكان والزمان. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن القول أن المفاهيم الدقيقة والعلمية هي تلك التي تساير وتتحسس الواقع، أي تلك التي تنبثق عن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في الوضعيات الاجتماعية المختلفة، فالمفهوم " المعرف، ولأنه يحمل أو يقترح بعض معالم المعنى – لا يمكن أن يخلط مع النهائي أو الثابت." (2)

هذا الاتجاه في صياغة المفاهيم هو الكفيل بإنتاج خطاب سوسيولوجي حقيقي لأنه يحدث التراكمية الفعلية التي تراعي الخصوصية المجتمعية والخاصة في المجتمعات العربية أو على وجه التحديد في المجتمع الجزائري . ولذلك فإننا سنحاول قدر المستطاع تجسيد هذا المبدأ من خلال دراستنا وذلك بالاعتماد على تعاريف إجرائية كما تعبر عنها الوضعية. الاجتماعية الممثلة لإطار الدراسة مع

<sup>11</sup> - علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبي، قسنطينة 2006، ص46.

<sup>2</sup> - M. Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED Casbah, Alger, 1997. p15.

الإشارة إلى المفهوم المتناول في التراث العلمي والنظري . وسنتناول في إطار هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم و المستقاة أساسا من سؤال الانطلاقة والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد مصطلحات تناولها على طول الدراسة .وتتمثل المفاهيم الإجرائية الأساسية في: **أخلاقيات المهنة، إدارة الموارد البشرية،** و التي تمثل جملة المتغيرات التي يبنى على أساسها التحليل المفاهيمي من أجل إيجاد المؤشرات لقياس هذا الموضوع على أرض الواقع، أي في الإطار الميداني للدراسة.

## 1. الأخلاق المهنية:

تحتل أخلاق المهنة في جوهرها أحد الأركان الأساسية لثقافة المنظمة، فلا يمكن أن يكون هناك منظمة ما، دون أن تكون هناك مجموعة منظمة من المعايير تعمل على توجيه السلوك أعضائه والتي من خلالها تحقق وحدة الهدف والفكر .وفي هذا الإطار هناك العديد من التعريفات التي طرحها السوسيولوجين حول هذا المفهوم.

"فاحمد زكي" يعرف أخلاق المهنة " ..إنها المبادئ و المعايير المعيرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة ..متعهدين بالالتزام بها".(1) هذا التعريف يدعونا إلى اعتبار أخلاق المهنة بمثابة مبادئ ومعايير تم التعهد على الالتزام بها من طرف أفراد التنظيم أو مهنة محددة دون غيرها. أما "احمد العايد وآخرون " فيرون بأنها كل "ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا".(2) وتبعاً لذلك، فإن أخلاق المهنة لا تعبر عن قواعد مهنة بل تشمل حتى السلوكيات حسب تحليل "شون مالبرايد" إذ تبلغ أخلاقيات المهنية شدتها عندما تقف في وجه أنانية الفرد، وعند التغلب على الضغوط الخارجية لإظهار الحقيقة بطريقة واعية ومسؤولة... فالأخلاقيات المهنية حسب تفسيره هامة جداً، باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد، في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني. (3)

من جهته "تومبسون" يرى بأنها تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقياً أو لا أخلاقياً(4). وتبعاً لذلك فإن الأخلاقيات المهنية لا تعبر عن شيء مرغوب، ولكنها تتضمن تصوراً لما هو مرغوب، فهي موجهة لسلوك إذ في ضوءها يتم الاختيار والتفضيل بين البدائل أو الوسائل المناسبة في جميع المواقف المهنية، حيث تشترك السلوكيات في كافة أنماط التفاعل، بل إنها تكون بمثابة ضمان لاستمرارية التفاعل بين العمال وجماعات العمل، لأنها توفر قدراً من التوقعات التي يتفاهمون على أساسها ويخضعون تصرفاتهم لها . هو ما يؤكد "ياغي" والذي يرى بأنها " مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرووسين"(5).

1 - احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،، مكتبة لبنان ،ط1، بيروت ،1978،ص439.

2 -احمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام، القاهرة، 1989،ص419.

3 - شون مالبرايد وآخرون : أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 1981،ص505.

4 - العمر فؤاد عبد الله: الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج،مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 83، الكويت، 1996.

5 - محمد عبد الفتاح ياغي : أخلاقيات في الإدارة ،خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1999،ص25.

في حين يوسع "موسى اللوزي" مفهوم أخلاقيات المهنة لتشمل جميع التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على الموظف أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإنتاجية، ويشمل من بين الجوانب الأخرى الكثيرة الإخلاص في العمل والولاء للقوانين واحترام كل ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمور العمل. (1)

ويمكن القول عن أخلاقيات المهنة بأنها السلوكيات القيمة والحسنة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن في أخلاقيات المتعارف عليها. كما تعتبر الأخلاقيات مجموعة القيم المتصلة بالعمل، سواء كانت قيم اجتماعية، اقتصادية .. الخ. والتي تشكل في مضمونها القواعد الأخلاقية للأفراد، في أفعالهم وأعمالهم.

### صلة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى :

بعد محاولة تعريف أخلاقيات المهنة على اختلاف الاتجاهات العلمية و التي تناولت ماهية هذا المفهوم، يجدر بي لاستكمال جوانب الموضوع أن أبين موقع مفهوم أخلاق المهنة بالنسبة للمفاهيم الأخرى ومن بينها أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.

#### **أ- أخلاقيات العمل:**

تستخدم الاخلاقيات العمل للدلالة على المبادئ و المعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة... متعهدين بالالتزام بها.(2) ولان المعايير تحدد ما يجب أن يفعل من سلوكيات تنظيمية فإن هذه الأخيرة تعني أيضا جل ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا. في حين يرى البعض بأنها "مفهوم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية." (3) أما الحدود الفاصلة بين الاثنتين فتتمثل في أن أخلاقيات المهنة تحدد السلوكيات القيمة والمقبولة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن فيها. في حين أن أخلاقيات العمل تحدد ما يجب أن يفعل من السلوكيات الصادرة عن جهة تنظيمية ما.

#### **ب- أخلاقيات الإدارة:**

إن المتتبع لماهية أخلاقيات الإدارة يجد تعاريف ومداخل متعددة إذ يعرفها "ريو بيارز" أخلاقيات الإدارة بأنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتلق بما هو صحيح أو خطأ" (4). في حين يرى "إيفانسيج" وزملاؤه أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمسؤولين في صنع القرار. (5) وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف الأول أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية، أما ما جاء به إيفانسيج فيتفق مع سابقه في مبدأ النسبية، إذ أن الخطوط التوجيهية هي

1 - موسى اللوزي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسات، المجلد 25، العدد 2.

2 - احمد زكي بوي: مرجع سابق ذكره، ص 439.

3 - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010-2009، ص 294-295.

4 - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 20.

5 - نفسه المرجع، ص 20.

سياسات عامة لا بد لها من إستراتيجية متكاملة تشتق منها، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها. أما "بيتر دروكر" فيركز على البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة ويعرفها على أنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف".<sup>(1)</sup> و في ضوء ما تقدم يمكن أن نفرق بين أخلاقيات المهنة والتي تتمثل في مجموعها كل السلوكيات الحسنة أو المتفق عليها في المهنة، أما أخلاقيات الإدارة فتعد البناء الذي يحتوي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والتي تشتق من الثقافة التنظيمية وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

### ت- ثقافة المنظمة:

يعرفها الأستاذ "قاسم" بشكل عام بأنها "مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل المنظمة والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها".<sup>(2)</sup> في حين نجد "محسن طاهر" أعطى تعريفاً تنظيمياً إذ يرى "بأنها ذلك الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف".<sup>(3)</sup> "كما تمثل حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى".<sup>(4)</sup>

ويمكن أن تبيان الحدود الفاصل بين أخلاق المهنة وثقافة المنظمة حيث نجد بأن :

- الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم التنظيمية، بينما أخلاقيات المهنة هي ذلك الجزء الذي يعبر عن مجموعة القيم المتصلة بثقافة العمل.
- الثقافة التنظيمية هي مجموع الاتجاهات التنظيمية التي تربط أعضاء المؤسسة، بينما أخلاقيات المهنة تعمل من أجل توحيد الاتجاهات المتعلقة بالعمل قصد خلق نوع من الانسجام والتوأم الداخلي بين أعضاء المؤسسة.

### ث- القيم التنظيمية:

- 1- هي مجموعة من المبادئ والقوانين تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة وان يلتزم بأخلاقيات العمل التي بدورها تدفعه للقيام بمهامه الوظيفية بأمانة وإخلاص.<sup>(5)</sup>
  - 2- وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والقيم التي تتبع هذه الإدارة (القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدل، والنظام).<sup>(6)</sup>
- إذا يمكن القول بأنها تحتل مكانة مركزية إذ كل الصفات التي يتصف بها العامل داخل المنظمة وتكون مرغوب فيها من طرف المؤسسة هي في الأصل مجموع السلوكيات الأخلاقية الخاصة بالمهنة.

### 2. إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> \_ بيتر - ف - دروكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص488.  
<sup>2</sup> \_ قاسم نايف علوان: الإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص166.  
<sup>3</sup> \_ محسن طاهر منصور الغالي، مهدي محسن الغامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ط2، عمان ص182.  
<sup>4</sup> \_ المرجع نفسه، ص187.  
<sup>5</sup> \_ سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل، (ضرورة تنموية ومصالحة شرعية) ب، د، مكة المكرمة، 2010، ب ص.  
<sup>6</sup> \_ المرجع نفسه، ب ص.

يعرفها "علي السلمي" بأنها كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تقصها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلي مستويات إنتاجية.(1)

في ضوء هذا التعريف نجد بأن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجموعة عمليات وإجراءات الهدف منها تحقيق تعاون بين جميع القوى العاملة والوصول إلى أعلى مستوى إنتاجي.

كما نجد "إبراهيم العمري" أعطى للمفهوم معنى أوسع إذ يقول بأنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهيئتها، وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة(2). من هذا التعريف نستشف معنى آخر لإدارة الموارد البشرية يكمن في عملية البحث عن الموارد البشرية ورسم مساره المهني بالاعتماد على تهيئة له الظروف المناسبة للعمل.

أما "حنا نصر الله" فتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة ، حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وذلك للمحافظة علي الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية(3).

كما يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية :

هي عبارة عن مجموعة أنشطة إدارية تهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد و المنظمة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية في ممارسة العملية الإدارية ، من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، وإعداد البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة.

## المفاهيم ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية:

### 1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اتسع مفهوم الموارد البشرية خصوصاً في بداية الخمسينات بعد التأكد من أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج، علي غرار ما كان ينظر إليه في السابق، و لتمييز العنصر البشري بالحركة والتغيير، و أصبح لابد من تحديد مفهوم الموارد البشرية.

حيث يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات(4). من خلال هذا التعريف يمكن أن نخلص إن مفهوم الموارد البشرية يشير إلى مجموعة أفراد لهم هدف وضمن نسق تنظيمي معين.

في حين نجد أن الباحثة "وسيلة حمداوي" تعطي للمفهوم أبعاداً أخرى إذ ترى : بأنها مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث

<sup>1</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 30 .

<sup>2</sup> - إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص 43 .

<sup>3</sup> - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 03 .

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص 16.

تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية<sup>(1)</sup>. أي تصنيف مفهومي الزمن وتقسيم العمل.

أما "علي السلمي" فيرى بأن الموارد البشرية هي ذلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة الأداء الأعمال و صفة القدرة علي أداء الأعمال<sup>(2)</sup>.

ومن هذه التعاريف نلخص إلي المفهوم الإجرائي للموارد البشرية. هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز العمال وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته حيث نعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

#### ب- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت التسميات حول مفهوم موحد الإدارة الموارد البشرية وسوف نحاول تبيين الفرق بين الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية .

#### ت\_ تسيير الموارد البشرية :

التسيير كما يعرفه "محمد رفيق الطيب" بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة ، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها الإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة<sup>(3)</sup>، فالتسيير حسب هذا التعريف يكمن في عملية حركية مقصودة، تركز على العقلانية، بحيث تتم في عملية متكاملة إذ يتم من خلالها التنسيق بين الموارد المتاحة.

أما تسيير الموارد البشرية عند "جورج فلنسكي" فهو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار إلى هذه العملية بجملة من المفاهيم المختلفة كإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية حيث يذهب إلى القول بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف، وكلها ألفاظ تدل

علي إدارة الأفراد<sup>(4)</sup>. فعلمية تسيير الموارد البشرية هي خلق المهارة و الدقة و الذكاء و الحماس و الشمول لدي الموارد البشرية، بقصد أن يؤديوا أعمالهم الموكلة إليهم على أحسن وجه<sup>(5)</sup>.

1- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر 2004، ص25.

2- علي السلمي: مرجع سابق ذكره، ص147 .

3- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص05.

4- جورج وهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985، ص ص 11-12.

5- نفسه المرجع، ص17.

## سابعا: المقاربة النظرية للدراسة :

وبغية تحقيق الأهداف السابقة الذكر فإنني سوف أستند إلى المقاربة الإدارية لـ "هنري فايول" قصد وصف وتحليل نمط العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والوظائف المناطة بها في إرساء أخلاقيات مهنية بين العمال، وصولاً إلى محاولة التفسير الصحيح لهاته العلاقة بغية الإفادة منها في عمليات التنبؤ لتطوير عملية التسييرية للمورد البشرية بصفة عامة في الإدارة مستقبلاً ؛ بدلا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحدس والتخمين. ولكي أعرض رؤية فايول التنظيمية، أجد ضرورة عرض أهم المقولات التي تنهض عليها مقاربتة، وفي هذا السياق يرى "فايول" أنه من الممكن أن ننظم العملية التسييرية وكذلك ضبط السلوك التنظيمي للعمل من خلال أربعة عشر مبدأ للتنظيم وهي(1):

\_ تقسيم العمل : هذا المبدأ من أهم الركائز التي قامت عليها المقاربة لان تطبيق هذا المبدأ ينعكس بشكل مباشر على فعالية وكفاءة العاملين ويقضي هذا المبدأ على قيام الفرد بعمل محدد ودقيق يكسبه قدرات ومهارات في إنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية عاليتين.

\_ وحدة الأمر: ويقوم هذا المبدأ على أن يتلقى العامل التوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز الأعمال من مسؤل واحد وفي نفس الوقت يرفع له التقارير عن سير العمل.

\_ النظام: ويعني هذا المبدأ أن يكون هناك مكان معين لكل عامل وكذلك لكل شيء حسب مقتضيات المهنة أو حسب تسلسل الإجراءات المطلوبة لانجاز نشاط معين.

\_ المركزية: وتعني مدى تركيز السلطة في المركز أو توزيعها إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ويرى فايول أن المركزية واللامركزية يتوقف على عوامل ومتغيرات مختلفة ومن أهمها حجم المنظمة، والانتشار الجغرافي.

\_ مبدأ العدالة في الأجر: هذا المبدأ يقضي بأن يتقاضى العاملون الأجر المناسب مقابل العمل الذي يقومون به مع الأخذ في الاعتبار مستوى المعيشة، وعدالة الأجر تعني أن يكون هناك نوع من التوازن والتناسب بين طبيعة الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات وبين شريحة الأجر التي يتقاضها العاملون.

\_ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: إذ يقوم هذا المبدأ على خضوع مصلحة العمال لصالح العمل أو المنظمة، أي إن وجد نوع من التعارض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة فوجب إعطاء الأولوية لأهداف هذه الأخيرة حسب نظرت فايول.

\_ مبدأ استقرار العمل: ويرى "فايول" أن التنقل في المهن بطريقة مطردة وسريعة يضيع على العامل فرصة استيعاب العمل واكتساب الخبرة التي تمكنه من إنجاز الأعمال المنوط به بفعالية وكفاءة عاليتين.

\_ وحدة الاتجاه : ويقصد بهذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات المتحدة من حيث الهدف والطبيعة لابد أن تكون تحت قيادة موحدة أو مصلحة أو قسم...مستقلة ولها خطة عمل.

<sup>1</sup> \_ طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم الوظائف الأنشطة)؛ ب، ط، دار حافظ للنشر والتوزيع، ص 32\_41.

\_ الانضباط: ويقضي هذا المبدأ بضرورة طاعة أفراد التنظيم للقوانين واللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة. ولا بد أن يكون هناك نوعاً من الجزاء (التوبيخ، الإنذار، الغرامات... الخ) واختيار الجزاء المناسب متروك للباقة وخبرة المسئول حسب طبيعة المخالفة .

\_ المبادأة: والمقصود به تشجيع الرؤساء للعمال من خلال فتح باب الحوار وقبول فكرة إبداء الرأي والمقترحات... وتوجيهاتهم فيما يتعلق بطريقة إنجاز العمل.

\_ مبداء روح الفريق: هذا الأخير يعد من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الهيئة المسيرة للمنظمة إذ به تهيئة جو التفاهم والانسجام بين العاملين ومحاولة نبذ الخلاف بين العاملين وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

\_ تدرج السلطات: يعني هذا المبدأ أن الأوامر وإصدار القرارات تكون من الرؤساء إلى الأتباع من أعلى إلى الأسفل وتأخذ الشكل الهرمي.

\_ السلطة والمسؤولية : وفي هذا المبدأ يرى "فايول" بأن هناك تلازماً وترابطاً بين المفهومين، فالسلطة تعني الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين مع الالتزام بطاعتها وتنفيذها، والمسؤولية تكون بقدر السلطة الممنوحة.

\_ المساواة: ويقوم هذا المبدأ على أداء الأفراد للمهام المناط لهم بشكل فعال بالاعتماد على تطبيق قواعد وأسس موضوعية واحدة على جميع العاملين في كل ما يتعلق بواجباتهم وحقوقهم. (1)

## ثامناً: الدراسات السابقة:

عند قيام بالبحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق إليه المختصون من قبل: أي أنه لا يوجد مراجع في هذا الشأن. لكنه بعد التقصي يكتشف أنه لم يكن السباق إلى دراسة هذا الموضوع، فكل ظاهرة سيوسولوجية عالجت تيارات فكرية من قبل وأثرت فيها. لذا واجب على الباحث أول ما يجب أن يحدد هو موقع بحثه من الدراسات السابقة. (2) هكذا فإن البحث الاستطلاعي قادنا إلى سبع دراسات حول الموضوع، سنتطرق إليها في هذه النقطة ونحدد موقفنا منها وموقع بحثنا منها .

### 1. الدراسات العربية:

وفي دراسة الأولى ل: "فلمبان"، (1997)

<sup>1</sup> \_ طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32\_41.

<sup>2</sup> \_unod .paris. **QUEVY raymond et compen wood lue van manuel de reche en sciences sociales.** D .1988p40-4..

تحت عنوان: مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم. أطروحة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

وهدفت الدراسة إلى معرفة المبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم التي تلتزمها المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية في مدينة مكة المكرمة، ودرجة التزامهن بها ودرجة الاختلاف بين المعلمات في المدارس الحكومية والمعلمات في المدارس الأهلية في التزامهن بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم باختلاف كل من التأهيل والتخصص والخبرة.

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقتصرَت الدراسة على المعلمات في المدارس الابتدائية ممن يحملن مؤهلاً جامعياً بالإضافة إلى مؤهل تربوي، وممن يحملن مؤهلاً جامعياً فقط وكذلك اللاتي يحملن أي مؤهل تربوي آخر دون الجامعي، حيث تألفت عينة الدراسة من (570) معلمة وتم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية البسيطة. (1)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كمايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الحكومية ومعلمات المدارس الأهلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الحكومية والأهلية تعزى لمستوى التأهيل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الحكومية والأهلية تعزى لخبرتهن .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الحكومية والأهلية تعزى لتخصصهن.

لدراسة الثانية: لـ"صباح بنت حسين فتحي" 2005

بعنوان السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل" ، أطروحة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة أملك عبد العزيز.

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي للعامل بتوطين العمل بين القطاعين العام والخاص، حيث انطلقت من التساؤل الرئيسي وهو "ما مدى إمكانية تطبيق فكرة توطين الوظائف في القطاع الخاص؟" إذ حاول الباحث الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> \_ فلمايان:مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم،مذكرة ماجستير غير منشورة ،مقدمة لكلية التربية ،جامعة أم القرى،مكة المكرمة،1997.

- 1- لا توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
  - 2- لا توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
  - 3- لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.
  - 4- لا توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين.
- أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك في توصيف المتغيرات موضوع البحث، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة والتي استخدم فيها أسلوب العينة العشوائية البسيطة، أما الأدوات المستخدمة فقد اقتصر على الاستبانة والتي احتوت على البيانات العامة والعبارة الخاصة بمتغيري الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
  - توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
  - لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.
  - توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين<sup>(1)</sup>.
- وفي الدراسة الثالثة: بل "سكر ونشوان"، (2006)

بعنوان: دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين. مجلة جامعة الأقصى، غزة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أخلاقيات مهنة التدريس لدى الطلبة المعلمين من خريجي كلية التربية، وتحديد مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم.<sup>(2)</sup>

إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي، أما الأدوات المستخدمة فقد تم الاستعانة بالاستبانة مكونة من (32) فقرة على عينة قدرت ب(300) طالب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك تدنيا ملحوظا في مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم.

<sup>1</sup> - صباح بنت حسين فتحي: السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل دراسة تحليلية على ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص منكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2005.

<sup>2</sup> - سكر ونشوان: دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين، مجلة جامعة الأقصى، غزة، مج10، ع2، صص 257\_284.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الطلبة حول درجة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم تعزى إلى متغير الجنس أو التخصص أو المستوى الأكاديمي.

### وفي دراسة الرابعة: ل "بلال خلف السكارنه" (2012)

**بعنوان: أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء.**

وهي دراسة ميدانية لإحدى الشركات الاتصالية بالأردن. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تهتم الشركات الاتصالات بأخلاقيات العمل. وانطلقت من مجموعة التساؤلات والتي جاءت كما يلي: (1)

ما مدى اهتمام شركات الاتصالات في تطبيق أخلاقيات العمل؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لأخلاقيات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية أو المركز الحالي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.

هل يوجد أثر لأخلاقيات العمل (احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت) في إدارة الصورة الذهنية (الذاتية، المرغوبة، المدركة)؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة كل من الشركات التالية (زين، أمنية، اورينج واكسبرس) حيث قدرت عينة الدراسة (210) موظفا وحددت وحدة التحليل في مدير عام، نائب المدير، مساعد مدير، مدير دائرة التسويق والمبيعات، مدير دائرة العلاقات العامة، موظف.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اقتصر على أداة الاستبانة والمبنية على مقياس ليكرت بحيث شملت الأداة ثلاثة أجزاء، الأول يحتوي على المعلومات التعريفية لإفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني شمل فقرات تقيس أبعاد أخلاقيات العمل، أما الجزء الأخير فخص أبعاد الصورة الذهنية المرغوبة والمدركة والذاتية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (2)

1. وجود اهتمام من قبل الشركات الاتصالات بأخلاقيات العمل بمتوسط (4.30) وبانحراف معياري (0.27).

2. كما كشفت الدراسة عن وجود اثر معنوي لأبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة في الصورة الذهنية بأبعادها الثلاثة.

### وفي الدراسة الخامسة: ل "جنان شهاب احمد" (2013)

<sup>1</sup> \_ بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء، العدد 33، 2012، صص 373\_407.

<sup>2</sup> \_ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، صص 373\_407.

**بعنوان: أخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.**

وهي دراسة تحليلية لأراء العاملين في مؤسسة ألكاكري للمبرات الاجتماعية في العراق

إذ هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى توفر متغيري البحث المستقل (أخلاقيات العمل) والتابع (المسؤولية الاجتماعية) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر أعضائها.(1)

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات والتي جاءت كما يلي:

1. هل تمثل المنظمة المبحوثة بيئة دائمة لبناء وتطوير واستعمال الأخلاقيات في أثناء مجريات العمل اليومية؟

2. هل يمكن تحسين وتطوير المسؤولية الاجتماعية في حالة تطبيق أخلاقيات العمل بوصفها منظور إداري معاصر؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة؟

4. ما مدى تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات من عينة البحث وكذا عرضها، والمنهج التحليلي الاستدلالي في تحليل النتائج. عبر ما أثير من تساؤلات بهدف تحليل وقياس العلاقة السببية بين متغيري البحث. وقد قدرت عينة الدراسة (57) شخص.

أما الأدوات المستخدمة فقد أعتمد الباحث على الاستبانة المبنية وفق مقياس ليكرت إذ تكونت من (30) فقرة منها (20) لمتغير أخلاق العمل و(10) فقرات لمتغير المسؤولية الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي : (2)

- كشفت الدراسة أن الالتزام بأخلاقيات العمل يقود إلى بناء وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- كما كشفت الدراسة إلى ايجابيات في توفر المتغيرات الخاصة بأخلاق العمل والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية إلى حد ما بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، من خلال ارتباط كل أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الفرد، أخلاقيات القائد، أخلاقيات الأنشطة، أخلاقيات للبنى التنظيمية) بعلاقات ذات دلالة معنوية في تطوير المتغير التابع، وهذا مؤشر على انعكاس الايجابي لأخلاقيات العمل في المسؤولية الاجتماعية.

**وفي الدراسة السادسة: ل"مراد سليم عطيان" (2014)**

**تحت عنوان: " أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين "**

<sup>1</sup> \_ جنان شهاب احمد: أخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2013، صص 79\_122.

<sup>2</sup> \_ جنان شهاب احمد، مرجع سبق ذكره، صص 79\_122.

هي دراسة تم إجرائها في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين .

انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات والتي جاءت كما يلي:

1\_ ما مدى التزام إدارات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الخلوية بتطبيق أخلاقيات العمل ؟

2\_ ما هو أثر الممارسات الأخلاقية في أنشطة الموارد البشرية على رضا العاملين؟(1)

\_ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة والمكونة من (300) عامل من المجتمع الكلي (2143).

\_ أما الأدوات المستخدمة، فقد اعتمد الباحث في دارسته هذه على كل من الاستبانة، حيث تضمنت (27) فقرة لقياس أبعاد أخلاقيات العمل إدارات الموارد البشرية كمتغير مستقل. في حين تضمنت أداة الدراسة ثمان فقرات لقياس المتغير التابع (رضا العاملين)، كما استخدم مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي: (2)

1. إن ممارسة إدارات الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنزاهة في أنشطتها له أثر بالغ على رفع الروح المعنوية التي بدورها تنعكس على حالة الرضا العمال.

2. كما كشفت الدراسة أن المشاعر الايجابية للعاملين اتجاه شركات الاتصالات الخلوية ذلك أن الرضا هو حالة يقف أثرها على شيء قد مضى بينما يمتد أثر الروح المعنوية للمستقبل.

3. توصلت الدراسة أن حالة الرضا التي عبر عنها العاملون في شركات الاتصالات الخلوية هي انعكاس لقياس الشركات موضوع البحث بإشباع حاجات العاملين فيها المادية والمعنوية.

## 2.الدارسات الجزائرية:

### الدراسة السابعة: دراسة ل العقبى الأثر 2009/2008

بعنوان القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة.

وهي دراسة لإحدى مؤسسات "الصناعات الكوابل الكهربائية ببسكرة "

وقد استهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي بها ويشكل بيئتها الخارجية، إضافة إلى تحليل ما تحدثه البيئتان؛ الاجتماعية والثقافية بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة \_ من تأثيرات على سلوك العاملين داخل

<sup>1</sup> \_ مراد سليم عطيان: أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، 2014، صص 388\_399.

<sup>2</sup> \_ مراد سليم عطيان: مرجع سبق ذكره، صص 388\_399.

المنظمة. وتبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

وانطلقت الدراسة من الفرضية عامة تفرعت عنها فرضيات فرعية والتي جاءت كالتالي<sup>(1)</sup>:

• فرضية عامة :

تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

• فرضيات فرعية:

\_ تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (المورثة)، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المصنع.

\_ تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه رؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب الإشراف عليهم.

\_ يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقتهم المهنية.

هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقارن بحكم طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، وقد قدرت عينة الدراسة ب(110) عاملا، كما استخدم الباحث أداة العينة العشوائية الطبقية .

أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمد الباحث على الاستمارة والمقابلة والأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ذكر أهمها كما يلي: <sup>(2)</sup>

✓ أن تعاون أعوان التنفيذ و تضامنهم فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم

الرسمية والأدوار المهنية التي يؤدونها، أكثر من أية اعتبارات أخرى.

✓ إن الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية و الأخلاقية التي

يتحملها تجاه رؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمية نحوهم.

✓ أن نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات و التقاليد والأعراف

السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم برؤوسيه داخل المنظمة.

### الدراسة الثامنة: دراسة بن عمر عواج 2010/2011

بعنوان : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل

وهي دراسة لإحدى مؤسسات (MANTAL) والمتخصصة في صناعة معدات النسيج والمتواجدة

بمدينة تلمسان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الانثربولوجيا، جامعة تلمسان

<sup>1</sup> \_ العقبى الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة. 2009/2008.

<sup>2</sup> \_ العقبى الأزهر، مرجع سبق ذكره، ص 209.

وقد استهدفت هذه الدراسة توضيح الجانب المتعلق بواقع التسيير داخل هذه المؤسسة الجزائرية على أساس أن تحديد هذا الموقف يمكن الاعتماد عليه كمعيار لقياس درجة وعي العامل بواجباته وحقوقه من ثم قياس فعالية أدائه.

وانطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات والتي جاءت كما يلي: (1)

1. كيف يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة المرافقة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية؟
2. ما مدى انعكاس هذه القيم على أداء الأفراد العاملين بها؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بحكم طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، وقد قدرت عينة الدراسة ب(226) عاملاً، كما استخدم الباحث أداة العينة العشوائية البسيطة.

أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة ومقياس ليكرت بغية قياس الاتجاهات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ذكر أهمها كما يلي: (2)

- يكتفي العامل بتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافه وفق ما تمليه اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- عملية التوظيف مبنية على شروط أهمها الإعلان وحسب متطلبات المنصب الشاغر يتم تقديم المترشحين لطلبتهم، فتدرس وتقسّم وترتب وأخيراً يتم استدعاء المترشحين وتوظيفهم، لكن بعد المرور بعدة اختبارات وقضاء المدة التجريبية.
- لتكوين إسهام في تغيير ذهنيات العمال بصورة واضحة وسريعة، إلا أنه يتطلب كلفة عالية وهو الأمر الذي قد يتناقض مع مبدأ تحقيق الربح بأقل تكلفة.

### مناقشة وتقييم للدراسات السابقة:

#### 1\_ جوانب استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

تتمثل جوانب الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- استفادت الباحثة من هذه الدراسات خاصة من الناحية تحديد التراث النظري لدراسته.
- كما ساعدتني هذه الدراسات في ضبط متغيرات الدراسة ونموذج البحث.
- كما أفادتني في اختيار المناهج المناسب وتحديد الأدوات التي يجب الاستعانة بها في الدراسة الميدانية وحتى النظرية.
- فضلاً عن ذلك استفادت الباحثة من نتائج هذه الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة وتحديد النتائج ومقارنتها بنتائج دراسته.

#### 2\_ العلاقة بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

<sup>1</sup> \_ بن عمر عواج: الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الانثربولوجيا، جامعة تلمسان، 2010/2011.

<sup>2</sup> \_ بن عمر عواج، مرجع سبق ذكره،

ونتناول في هذه العلاقة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة وذلك كما يلي:

### ا\_ أوجه الاتفاق بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

#### من حيث الهدف من الدراسة:

تتفق كل من الدراسات التالية الرابعة<sup>(1)</sup> والخامسة<sup>(2)</sup> والسابعة<sup>(3)</sup> مع دراسة الباحث إلى حد كبير في تناولها لمفهوم أخلاقيات العمل ودرجة الاهتمام به من طرف المنظمات، وسعيها لإبراز مستوياته، فضلاً عن ذلك في إبراز واقع التسيير في المؤسسة ومكانة إدارة الموارد البشرية في البناء الكلي لها.

#### من حيث المناهج المعتمدة:

تتفق كل الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في إتباع المنهج الوصفي التحليلي .

#### من حيث أدوات جمع البيانات:

تتشارك كل الدراسات السابقة بدرجات متفاوتة مع دراسة الباحث في الاستعانة بالأدوات التالية : الملاحظة والاستمارة والوثائق والإحصائيات.

### ب\_ أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

#### من حيث الهدف:

ومما تقدم تهدف دراسة الباحث إلى معالجة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة بصورة مباشرة. مما أدى إلى حضور العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة بحيث نجد أن كل من الدراسة الأولى<sup>(4)</sup> والثانية<sup>(5)</sup> والثالثة<sup>(6)</sup> والسادسة<sup>(7)</sup> والثامنة<sup>(8)</sup> استهدفت:

\_ معرفة المبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم التي تلتزمها المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية في مدينة مكة المكرمة إضافتنا إلى درجة التزامهن بها ودرجة الاختلاف بين المعلمات في المدارس الحكومية والمعلمات في المدارس الأهلية في التزامهن بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم باختلاف كل من التأهيل والتخصص والخبرة.

\_ معرفة مدى إمكانية تطبيق فكرة توطين الوظائف في القطاع الخاص من خلال علاقة السلوك الموظف بالتوطين للوظائف في القطاع الخاص وهل لها- سلوكيات- تأثير على أخلاق العمل السائدة

\_ معرفة مستويات الالتزام بأخلاقيات المهنة من خلال: المتغيرات الشخصية و الوظيفية .

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه:مرجع سبق ذكره،ص ص 373\_407.

<sup>2</sup> جنان شهاب احمد: مرجع سبق ذكره،ص ص 79\_122

<sup>3</sup> بن عمر عواج: مرجع سبق ذكره .

<sup>4</sup> فلمبان: مرجع سبق ذكره.

<sup>5</sup> صباح بنت حسين فتحي: مرجع سبق ذكره.

<sup>6</sup> سكر ونشوان: مرجع سبق ذكره،ص ص 257\_284.

<sup>7</sup> العقبى الأزهر: مرجع سابق ذكره.

<sup>8</sup> مراد سليم عطيان:مرجع سبق ذكره، ص ص 388\_399

\_ تحليل أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين.

\_ كما هدفت الدراسة السابقة إلى تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة، و تبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

أما دراسة الباحث فتهدف إلى التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وعلى كيفية تسييرها داخل المؤسسة التربوية .

**من حيث مفردات العينة:**

\_ اقتصرت كل من الدراسات السابقة على عينة مفردتها على أساس مفردة الجنس الأنثوي فقط كالدراسة الأولى .

\_ كما اقتصرت الدراسة الرابعة على مفردة الإطارات ( مدير عام، نائب المدير، مساعد مدير، مدير دائرة التسويق والمبيعات، مدير دائرة العلاقات العامة، موظف).

\_ كذلك اقتصرت الدراسة الثالثة على مفردة الطلبة دون المفردات الأخرى (الأساتذة والموظفين).

\_ كما اقتصرت الدراسة الثامنة على مفردات (الإطارات وأعاون التحكم).

أما دراسة الباحث فقد تناولت عينة مفردتها من كل العمل قطاع مديرية التربية لولاية ادرار على اختلاف مستوياتهم .

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية، تطورها وأهم سمات وظائفها في الوطن العربي .  
بخاصة.

تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة.

ثانياً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

سادساً: أهم سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية، (مصر، السعودية، الأردن، الجزائر، كندا، ج)

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد الموارد البشرية في المنظمة، مورداً من أهم الموارد واصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخير بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون هذه الأفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالإنسان وليس المباني أو المعدات هي التي تخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات التي تواجهها المنظمات.

## أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لعدد من التطورات التي مرت بها عبر المراحل الزمنية المتعاقبة والظروف التي مرت بها المنظمات من طابعها البسيط والمغلق إلى المعقد والمفتوح<sup>(1)</sup>، ومع توسع الأعمال و كبر حجم المنظمات، دفع إلى مراجعة تنظيم إدارتها وذلك لقناعة أرباب العمل أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي للنمو والاستمرار حيث نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة هو خلق القدرة للموارد البشرية الفعالة.<sup>(2)</sup> حيث ظهرت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، تضبط العلاقة بين أصحاب العمل والعمال،<sup>(3)</sup> وتجاوز التجارب القاسية التي مرت بها، والعلاقات التي كانت سائدة آن ذاك، والتحديات التي واجهتها، و اختلفت تلك التحديات باختلاف الأفكار والثقافة لرجال الإدارة والعاملين ورؤساء النقابات والحكومة على حد سواء، إذ بدأت الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك استجابة لمختلف التحولات والتغيرات التي طرأت عليها.

## 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

مما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل هو ممارسة المورد البشري للأعمال اليدوية البسيطة، التي كان يحقق من خلالها الحد الأدنى من متطلبات العيش، إذ لم تشهد هذه المرحلة أيه نظم قائمة للعمال فصاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع وتشتري وفقاً لحاجات العمل ومتطلباته... لتظهر بعد مدة زمنية (فترت الرأس مالية الصناعية) فئة

1\_ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2016، ص21.  
2\_ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 21.  
3\_ عادل حسن: الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 55.

معينة لديها الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه.(1)

ومع تطور أدوات و أنظمة العمل والتي برزت بوضوح ضمن أنظمة الإقطاع في الريف، و طبقة الملاك (الإقطاع)، و أنظمة الطوائف في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها، أصبح هناك صاحب حرفة و لديه موقع عمل و مدرسة لتعلم الحرفة، إلا أنها كانت حرف أسرية ذات ملكية فردية.

إذ قام أصحاب الحرف بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموها "طائفة" هذه الطوائف شكلت نواة لما تطور لاحقاً ليصبح نقابة.(2)

## 2- مرحلة الثورة الصناعية:

ما يميز هذه المرحلة هو ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، مما حتم وجود أعداد كبيرة من الموارد البشرية المؤهلة و غير المؤهلة، و تطور التقنيات الصناعية بشكل كبير، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

✓ ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

✓ التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العامل.

✓ تجمع عدد كبير من الموارد البشرية في مكان واحد و هو المصنع.

✓ انتشار المصانع الكبرى التي تعتمد على الآلات الجديدة و المتطورة ... الخ.

في ظل هذه الظروف و أخرى لم نذكرها حتم إدخال أمور جديدة في العملية الإنتاجية، كالتطرق إلى قضايا الأجور و الرواتب و الحقوق و كيفية تحسين ظروف العمل، و كذا التوفيق بين رغبة العامل في تحقيق حاجياته و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العامل(3). في الوقت ذاته كانت جهود الباحثين أمثال "ماكس فيبر" بدراسته عن التنظيمات، و وضع نموذج المثالي لتنظيم البيروقراطي على أساس أنه أحسن نموذج للمنظمات و خصوصاً المنظمات كبيرة الحجم، و يتميز هذا النموذج بالتخصص و تقسيم العمل و التدرج الهرمي للسلطة للوصول إلى الأهداف

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2007، ص 20.

2- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، الأردن، 2001، ص 27.

3- نفسه المرجع ، ص 30.

المنشودة بشكل عقلاني. و"تايلور" بدراسته التي تحاول الوصول إلى مبادئ عامة قابلة لتطبيق علم الإدارة، والذي كانت أهم مبادئه:(1)

✓ تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف وتحديد الظروف الملائمة للأداء.

✓ اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

✓ التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

✓ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

و عليه فقد اهتم "تايلور" بالعاملين من خلال اهتمامه بتنميتهم، ودفع الأجور الجيدة لهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب اهتمامه بدراسة رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكل هذا بممارسة العمل الإداري عن طريق أساليب علمية بدلا من العشوائية.(2) وكان "تايلور" يرى بأن مجهودات وقدرات المورد البشري على الأداء ترتبط بتوفير الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري.(3) كما كان يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة دراسة وتحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات غير الضرورية، لزيادة الإنتاجية.(4)

وهنا يظهر اهتمام "تايلور" بالموارد البشرية من خلال اهتمامه بتدريب وتوجيه واختيار العاملين، ودعوته لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال التعاون بينهما، لأن كل فائض في الإنتاج يجني ثماره العمال في شكل أجور ومكافآت وصاحب العمل (الإدارة) في شكل مستوى أعلى من الأرباح.

في حين تكمن محاولات "هنري فايول" للوصول بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال المبادئ و الأصول العامة لعلم الإدارة، حيث اهتم بمشكلات الأجور والحوافز وتقييم الوظائف، ووضع عدة

<sup>1</sup> -S.G Franklin. **Les principes du management**. 8ème éd. édition Economica. paris. 1985. p24./G.R. Terry

<sup>2</sup> - علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2004. ص50.

<sup>3</sup> - أسمهان بلوم: **المستويات التنظيمية وأداء العامل**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003، ص50.

<sup>4</sup> - J.R.Edighoffsr: **précis de gestion d'entreprise**. 2eme éd. Nathan. Paris. 2001. p5.

مبادئ اهتم في اغلبها بالأفراد العاملين. واشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة والمتمثلة في: (1)

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- السلطة لا تنفصل عن المسؤولية.
- 3- وحدة الأمر.
- 4- وحدة التوجيه.
- 5- الاتصال.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مكافأة الأفراد.
- 8- المركزية.
- 9- الترتيب.
- 10- النظام والتأديب.
- 11- العدالة والمساواة.
- 12- استقرار العمالة.
- 13- الابتكار والمبادرة.
- 14- روح التعاون.

كما قسم "فايول" وظائف الإدارة إلى عناصرها الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتي تخترق كل وظائف التنظيم، بما فيها إدارة الموارد البشرية. (2) وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية لاقت العديد من الانتقادات كونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين. إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها، فقد كانت أفكار "تايلور و فايول" ، وغيرهما من رواد هذه الحركة بمثابة صحية لضرورة وجود إرادات للاستخدام الاسم القديم لإدارة الموارد البشرية (لتهتم بشؤون العاملين).

كما تميزت هذه المرحلة ب:

(أ)- نمو المنظمات العمالية :

<sup>1</sup> - B.Jarrosson: 100ans de management/Un siècle demanagement a travers les écrits.dunod.paris.2000.pp10-11.

<sup>2</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم: المفاهيم، لوظائف، العمليات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص65.

ما يميز بداية القرن العشرين، هو تقوية المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وخصوصا في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة، وقد سعت النقابات العمل في مطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل، إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل ... وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة، واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويرى الكثير من المفكرين أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (1).

### (ب)- بداية الحرب العلمية الأولى :

لقد أفرزت الحرب العالمية الأولى مجموعة من الظواهر الاجتماعية من بينها على سبيل الحصر الحاجة لاستخدام طرق جديدة لاختيار اليد العاملة قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل العمل، وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت قصد المساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والأمن الصناعي والرعاية الصحية . كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية خلال هذه الفترة للعمال، بإنشاء مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، كما حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة والتي تمثلت في إنشاء أقسام مستقلة للموارد البشرية (2). ورغم ما مر به الفرد خلال هذه المسيرة التاريخية، فقد انصب اهتمام الإدارة على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد وحده فقط. (3)

### (ت)- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

ما يميز هذه الفترة هو التطور الكبير في البحوث النفسية والاجتماعية كما أسلفنا سابقا و بلاخص في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاو ثورن بالولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت فيها الاعتماد على سياسة ملائمة الأشخاص مع الوظائف، لتحديد المهارات المطلوبة، وانصب الاهتمام الإدارة على البحث على الوسائل لاختيار الأفراد ( الرجل المناسب في المكان المناسب) (4).

### (ث)- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :

قدم "التون مايو" الذي يعتبر رائدا لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الأمريكية "western elctric" والتي اكتشف من خلالها أن :

1 - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص27.

2 - صلاح عبد الباقي: مرجع سابق ذكره، ص30

3 - مهدي حسن زويلق: إدارة الأفراد في منظور العلاقات الإنسانية، ط1، عمان. 1994. ص28.

4 - صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص09.

✓ التنظيمات غير الرسمية في المصنع يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية.(1)

✓ يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب

✓ لا يجب النظر إلى العامل من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية.(2)

إذ ركزت هذه المدرسة أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتثيرها على العملية الإنتاجية، واكتشف أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد وحتى المجموعات، إذ غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى المورد البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعاتهم بضرورة تفعيل دور إدارة الاستخدام، وإيجاد أشخاص متخصصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارة لجعل أداؤها أكثر فاعلية.(3)

### 3- المرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا :

في هذه المرحلة شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا في السنوات الحديثة، واتسع نطاق المهام والأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولة ليس فقط على الأعمال الروتينية ك حفظ الملفات وضبط الحضور ... الخاص العمال، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

وإذا نظرنا إلى أي إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، كالاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية (الأتمتة) أي الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثيرا من الضغوط سياسية واجتماعية واقتصادية كانت،

<sup>1</sup> - Petit et autres: **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, éd Gaétan Morin, Québec, 2000, p13.

<sup>2</sup> - نعيمة أبركان : **تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري**، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة باتنة ، 2000/2001، ص27.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي: **الإدارة أصول أسس ومفاهيم**، دار زهران ، بيروت لبنان، 1997، صص44-45.

وكذا التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة. (1)ومن هنا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات التي شملها التغيير والتعديل عبر مراحل مختلفة من الزمن.

إذ يعد الدور الذي يقوم به العنصر البشري في العملية الإنتاجية هام باعتباره المحرك والباعث في تغيير النظر في عملية تكوين إدارة الأفراد التي أصبحت وظيفتها الأولى هي اكتشاف العنصر البشري وما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب نوجزها فيما يلي: (2)

✓ أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات والمنظمات فيها من أعمال و أنشطة موارد البشرية في كافة المجالات.

✓ أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، كالاقتصاد، إدارة الأعمال، العلوم القانونية والاجتماعية، علم النفس.

✓ أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمنظمات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم لمنظمة معينة دون سواها.

إذ يتبين لنا من خلال طرح بعض النواحي عن إدارة الموارد البشرية أن أهميتها زادت بشكل كبير في جميع المجتمعات وبالخصوص المنظمات وذلك أن إدارة الموارد البشرية أولى اهتماماتها هو الموارد البشري، كذلك من غير الممكن أن نجد منظمة دون إدارة موارد بشرية إذ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بها وتضع لهم الخطط والبرامج المناسبة لتدريبهم، وتسعى دوما إلى دراسة مشاكلهم ومعالجتها.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية تزامنا مع زيادة التصنيع وتطوره بسرعة قوية وبالتالي كثرة طلب المنظمات على اليد العاملة، أدى إلى زيادة العدد فيها أكثر من المورد البشري وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة في الاهتمام والعناية به، وهذا من خلال تركيزها على أربعة أساسيات داخل المؤسسة: (3)

✓ تسيير فعالية للوظائف وتحديد مهام الإداريين.

✓ دعم و تعزيز الحوافز و الدوافع لكل الأفراد.

✓ التحكم في التغييرات التي تحصل بالمنظمة.

✓ إدارة إستراتيجية الموارد البشرية.

1 - صلاح عبد الباقي : مرجع سابق ذكره ، ص29.

2- حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره ، ص 19.

3-Jean Paul Jouies: Gestion des ressources humaines, principes et points clés, ellipses, Paris, 2002, P16.

## ثانياً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تعتبر إدارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون العاملين بالمنظمة، وبالتالي تقدم المساعدات للإدارات والأجهزة الأخرى في هذا المجال، إلا أن هذا لا يلغي دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها و التأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنظمة.

وفي هذا المجال يجب تحديد العلاقة بين كل من الطرفين داخل المنظمة منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهم. وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنظمة لتنظيم هذه العلاقة، ولعل أهمها التمييز بين الأنشطة والأعمال في المنظمة على النحو التالي:

أ- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة الصلاحيات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، ولا يجب أن يتدخل المدير والإدارات الأخرى بالمنظمة في هذه الأعمال، ومن أمثلتها حفظ سجلات العاملين، الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

ب- أعمال مشتركة، ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دورا محددًا في أدائها من خلال التعاون بينهم، ومن بين الأعمال المشتركة وظيفة الاختيار والتعيين، التي عادة ما تتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى والبعض يتم بالاشتراك بين الطرفين في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة وكذلك الحال بالنسبة لوظائف الأجور، العلاوات والتدريب.

أعمال يلتزم مدير الإدارات المختلفة بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من تأدية دورها في التخطيط والرقابة باعتبارها المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين بالمنظمة ككل، و أيضا عن سلامة تطبيق هذه السياسات، كان يلتزم المديرين بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم(بيانات الحضور و الغيابات، معدل الدوران، مدى حاجة العاملين للتدريب، رضاهم عن العمل...الخ).<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي: مرجع سابق ذكره، صص 80-82.

### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات، و يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على طبيعة العملية التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية و طريقة استغلالها، فالأهداف تقدم غايات فهي تؤثر في فاعلية الموارد البشرية و يجب أن تكون مهياً، لمساعدة المسيرين في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة و الأهداف معا.<sup>(1)</sup>

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

#### 1. أهداف تنظيمية:

هذه الأهداف تتعلق بالخصوص في قيام إدارة المورد البشرية بالوظائف الخاصة بها و يمكن حصرها فيما يلي:

##### ✓ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد:

تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على بلوغ أهدافها، و ذلك من خلال تقديم المشورة والدعم بشأن المجالات الخاصة بالقوى البشري، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات و قرارات الإدارة العليا بشأن اليد العاملة،<sup>(2)</sup> و ذلك من خلال غرس ثقافة تساعد هم على إبراز أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم و أهدافهم، و ذلك بقيام الإدارة بالتخطيط المسبق للعنصر البشري من تخصصات و قدرات معينة و احتياجات المنظمة.

##### ✓ تعظيم إنتاجية المؤسسة:

يعد هذا الهدف رئيسي داخل المنظمة، و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف الإدارة،<sup>(3)</sup> فيصبح مسؤولية مسيري الموارد البشرية تطوير و اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، حيث تسعى إلى تطبيق برامج و طرق تتماشى مع الهدف، كذلك تصبح الإنتاجية شاغلاً رئيساً للعاملين في استمرارهم بالعمل و بقائهم في وظائفهم، و لتحقيق ذلك يجب أن يشاركوا بفعالية في إعداد و تصميم البرامج الخاصة بتحسين هدف الإنتاجية.

##### ✓ المحافظة على مكانة المؤسسة:

يتعلق هذا الهدف بالمحافظة على بقاء المنظمة في وجه التحديات والضغوط الداخلية و الخارجية، خاصة في ظل المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ

<sup>1</sup>- Sekiou(L) et autres: **Gestion des ressources humaines**, De boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P10.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى: إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 21.

<sup>3</sup>- أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 79.

بقوة عمل دائمة، و الذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة،(1) إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة، و ذلك بوضع السياسات و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المنظمة ذات مكانة في البيئة التي تنشط بها، في استقطاب العمال و تقليل الصراع و النزاع الداخلي و الذي يهدد كيانها حتى تستطيع أن تواجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي تهددها.

## 2. أهداف اجتماعية:

هذه الأهداف ترمي إلى تشغيل القوى العاملة حسب قدراتهم في ظروف حسنة، و طبقا لتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور و النمو و يضمن للأفراد إشباع رغباتهم و حاجاتهم،(2) فهم يمثلون عنصرا مهما من العملية الإنتاجية، بالتالي أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

### ✓ تحسين العلاقة مع النقابات العمالية:

تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين تجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور و ساعات العمل و ظروفه، إذ يشارك العاملون في إدارة النقابة و يدعمون نشاطاتهم و ذلك بسبب:

✓ النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية.

✓ التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب فيها العاملون.

✓ النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون.(3)

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في القيام بعلاقات جيدة مع العمال و تشركهم في سياساتها الإدارية، حتى تجعلهم لا يرغبون بالانضمام إلى النقابات العمالية على العكس ما يحصل عندما تكون مصالح و أهداف كل من المؤسسة و العاملين متعارضة.

### ✓ التقليل من ضغوط العمل:

توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها العامل، و التي تنعكس على سلوكه و أدائه داخل المنظمة، و من هذه الضغوطات ما يلي:(4)

1- أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق ذكره، ص 47.

2- على محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 24.

3- سهيلة محمد عباس: علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 31.

4- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص148.

✓ ضغوطات فردية: تتعلق بحياة الفرد الخاصة و بالأحداث التي تؤثر في أسرته و عاداته الاجتماعية تنعكس على أدائه داخل المؤسسة .

✓ ضغوطات تنظيمية: قد تكون في الضغط على الوضع التنظيمي، أو ضغط الوظيفة أو العلاقات داخل الجماعات، وقد يكون أيضا الضغط ناتجا عن عدم تحديد الأدوار، و عدم وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للفرد.

✓ يكون لعوامل البيئة تأثيرات ضاغطة على أداء الفرد و المؤسسة، و تشمل هذه العوامل الحالة الاقتصادية و الاتجاهات السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية، و التي تؤثر على طريقة تفكير الأفراد و سلوكهم.

### ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد:

تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة و يجب توفيرها:(1)

✓ لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة.

✓ وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل عامل في عمله.

✓ وجوب تحرر العامل من القلق، و مما يساعده على ذلك شعوره بالاطمئنان في الاحتفاظ بوظيفته.

✓ يجب أن يشعر العامل بالمحبة نحو رئيسه المباشر، و أن يحس بعدالته.

و إذ ما تحققت هذه العوامل و ترسخت في أفكار أفراد المؤسسة، ارتفعت روحهم المعنوية مما ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي

### 3. أهداف إستراتيجية:

تقوم المنظمة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق، يحتم عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، و الذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي(2):

✓ تمكين المنظمة من جذب و اختيار عمالة على مستوى عال من القدرة و الالتزام.

✓ تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين.

✓ تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص.

1- كمال بربور: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 19.

2- أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق ذكره، ص 48.

## رابعاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف من تأسيس أي مؤسسة هو تحقيق أهداف و غايات و أغراض محددة، و المنظمة التي تود الاستمرار في نشاطها، لن تستطيع ذلك ما لم تملك القدرة في الاستجابة للتغيير و التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية و الداخلية، و يقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و هذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.

### أ: البيئة الخارجية

ويقصد جميع العوامل البيئة المحيطة بالمنظمة، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه هذه الأخيرة، و ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في النسق الكلي الموجود و لا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها.<sup>(1)</sup> و تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها و أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها. وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية.

### ✓ البيئة الاقتصادية:

للتغيرات البيئية الاقتصادية تأثير كبير على مستوى الاقتصاد العالمي و الإقليمي و الوطني و بالأخص على إستراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت الكثير من المؤسسات العملاقة ودفعتها إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة.<sup>(2)</sup>

حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الاختيار و التدريب و الأجور و حدوث تقلبات في الأسعار و التوجه نحو الخوصصة للمؤسسات.

### ✓ البيئة الاجتماعية:

لهذه البيئة تأثيرات كثيرة وخصوص على قيم و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم، و من أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم... الخ.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - على السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> - عقيل جاسم عبد الله و آخرون: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 38.

هذه المؤثرات الاجتماعية لها تأثيرات كبيرة على التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، و بذلك يجب أن تكون لديها القدرة على تحليل وتحكم في القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة، و ذلك من خلال تحديد اتجاهات و نوعية القوى العاملة بالمؤسسة و المسئولين و كفاءتهم والعلاقات بين العمال و دوافعهم و مكانتهم الاجتماعية و أدائهم.(1)

ويؤثر على هذه البيئة الاجتماعية عاملين هما:

#### ✓ البيئة التعليمية:

تعد العوامل التعليمية من بين أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو بمثابة الشريان الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، و عجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية، و يعتبر من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في:

\_ ارتفاع معدلات الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالدول المتقدمة.

\_ قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.

\_ قصور برامج التدريب و التنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب.(2)

وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وإعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

✓ **البيئة الثقافية:** هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة منظومات من القواعد الضابط لسلوك والتي تتميز بها تنتقل من جيل لآخر عبر الاتصال المباشر وغير المباشر\_ التلقين، التعلم\_ كما تتباين الثقافات الإنسانية إلى درجة الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية(3).

1- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 89.

2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص 21.

3\_ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2، وهران، 2003، ص06 .

وما نخلص إليه أن ثقافة المجتمع عبارة عن منظومة مشتركة من القيم...تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل.(1) و تؤثر على رسالة و إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، إذ لا بد أن تكون إستراتيجيتها و منتجاتها و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية .

### ✓ البيئة السياسية و القانونية:

ويقصد بها جميع القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و التي تنظم عمل المنظمات بكافة أشكالها ... مثل قوانين العلاقات المهنية أو قوانين تشجيع الاستثمار أو الجباية و حتى الضريبية.(2)

وما نخلص إليه أن للسلطة السياسية دورا هاما و مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية و بالتالي قد يكون لها تأثير على كفاءتها، أو انعكاس على ممارساتها الإدارية و أيضا على طريقة توظيف المورد البشري...حيث فرضت العوامل القانونية تأثيرها قوي على سياسات الموارد البشرية، من حيث تشكل البيئة التي يجب أن تعمل الإدارة فيه، و كذا الإطار الذي تلتزم فيه بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهتم العنصر البشري.(3)

### ✓ البيئة التكنولوجية:

ويقصد بالبيئة التكنولوجية جميع الأفكار و المعارف التطبيقية التي يقوم بها الإنسان من أجل إيجاد الحلول لمشكلاته ، سواء على مستوى المنظمات أو غيرها ، و معالجتها بشكل إيجابي(4) . و التي تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في عمل المؤسسة ، حيث أن اختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي، و آخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية الموارد البشرية،وذلك في جوانب عدة منها:(5)

✓ كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات او مهارات هو مرتبط بتركيبية معينة من الموارد البشرية.

✓ في أغلب الأحيان يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور و نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الطاقة.

1- أسعد احمد محمد عكاشة:أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "poltel" في فلسطين

، غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية غزة ، 2008،ص11.

2- عابدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،مكتبة جامعة عين شمس، ط2،القاهرة، 1999، ص36.

3- مصطفى كمال: إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 1996، ص 79.

4- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود :نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ،ط1،عمان الأردن،2000،ص339،

5- سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 88.

✓ يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم و التدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.

✓ لاختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي انعكاس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الافرد بالمنظمة.

وما نخلص إليه أن للبيئة التكنولوجية أثرا كبيرا في تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم و وضع برامج وخطط في تكوينهم على تكوين ملائم و التحولات الجارية.

### ب. البيئة الداخلية:

وهي المحيط الذي يعمل فيها الفرد و يضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، و من أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:(<sup>1</sup>)

**1. المنشئ المنظمة:** ويشكلون عنصر ضغط داخل المؤسسة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات و تفاصيل أداء المؤسسة، و بالتالي فإن أداءهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم، تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية لمؤسسة.

**2. حجم المنظمة:** تتأثر سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المنظمة فهي تختلف من صغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى كبيرة الحجم.

**3. الهيكل التنظيمي:** للهيكل التنظيمية تأثير وذلك من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم

المصفوفي أو تنظيمات فرق العمل، أو بين وجود قدر كبير بين المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات.

**4. القوى العاملة:** يعتبر العاملون القوة البشرية للمؤسسة، و بالتالي فإن سلوكياتهم و أدائهم و متطلباتهم و علاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة.

**5. تاريخ المؤسسة و ثقافتها:** يؤثر تاريخ المؤسسة و ثقافتها على سياسيات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير .

و تمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة، و التي تؤثر على الأفراد العاملين بها و على طريقة تعاملها مع الأهداف الخارجية.(<sup>2</sup>)

**6. رسالة و فلسفة المؤسسة :** و التي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، من حيث منتجاتها و خدماتها و البيئة التي تتعامل معها، و تستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها و الإستراتيجيات المختلفة.

<sup>1</sup> - فريد النجار: إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 76.

<sup>2</sup> - نفسه المرجع ، ص 77.

7. الإدارة العليا و السياسات الإدارية: كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية و النجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح.

8. الإستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على إستراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها و تتكامل و تتفاعل معها.

9. المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كلما توفرت القدرات و الكفاءات لدى المسئولين و العاملين بإدارة المورد البشرية، كان أثر ذلك على جودة الصنع و اتخاذ القرار الخاصة بالموارد البشرية و على فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.(1)

### خامسا: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

من خلال عرضنا لمسار تطور إدارة الموارد البشرية ولعواملها وطبيعتها ووظائفها ... لاحظنا أن هناك بعض الوظائف الرئيسية، تقوم بها أي إدارة، والمتمثلة في: التخطيط-التنظيم-التوجيه- الرقابة، وهي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية، وبالموازاة مع هذه الوظائف هناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تنقسم بدورها إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، سنحاول توضيحها من خلال هذا العنصر.

#### أ:الوظائف الإدارية:

##### 1-التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة اللا مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد.(2) فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بحيث تكون فاعلة في العملية الإنتاجية مع شرط تقليل تكاليف الاستثمار فيها، و يتضمن التخطيط ثلاثة مستويات (على مستوى المؤسسة ، على مستوى القطاع، على مستوى القومي)، وبالمثل تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ

<sup>1</sup> فريد النجار: مرجع السابق ، ص 78.

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح رزيق:"الإدارة، الأسس والوظائف"،سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، 2001، ص11.

بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.(1)

و الحديث عن التخطيط بهذا المعنى، يقودنا إلى تصور ه فقط في التنظيمات كبيرة من حيث الحجم، إذ أنه في التنظيمات الصغيرة أو المتوسطة لا يكون ضروريا، بل يكفي وجود قسم مستقل ليقوم بهذه الوظيفة، حيث يتم ذلك من طرف صاحب العمل شخصيا، أو يتم الاستعانة بأخصائيين في هذا المجال، وبهذا يوضع مخطط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف، وتحقيق نتائج معينة بتكلفة محددة وفي فترة زمنية مقررة.

## 2-التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة لعملية التخطيطية، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ.(2)، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير..(3) وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

ولإدارة الموارد البشرية إسهام في تأسيس الهيكل التنظيمي أو إطار العمل ، بتقسيمه إلى أجزاء إدارية ،قصد تسهيل إنجاز الأهداف الواردة في الخطة،وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات ،تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا وكذلك العمل على تنسيق بين العمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة.(4)

## 3- التوجيه:

1 - جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ت. محمد سيد احمد عبد المتعال،مراجعة، عبد المحسن جودة ،دار المرجع،ط8،الرياض،2003،ص39.

2 سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي،مرجع سابق ذكره، 2006،ص116.

3 - علي الشريف: "الإدارة المعاصرة"،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000، ص255.

4 - جاري ديسلر:مرجع سابق ذكره،ص34.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها.

تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.<sup>(1)</sup>

#### 4-الرقابة:

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة بغية التأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفذ بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكوين الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد السواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً.<sup>(2)</sup> هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.<sup>(3)</sup> وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوفر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر ما يلي:<sup>(4)</sup>

- كبر حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية.
- كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.
- كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية.
- وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات

#### ب: الوظائف المتخصصة:

1 - صبحي العنبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، بدون سنة، ص 135.

2 - علي الشريف: مرجع سابق ذكره، صص 367-369.

3 - جاري ديسلر: مرجع سابق ذكره، ص 34.

4 - إيهاب صبيح: مرجع سابق ذكره، ص 168.

- إن من أهم الوظائف و العمليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب، و لهذا يتطلب من المؤسسات بغية أن يكون فيها قيم أخلاقية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال و تخطيط سليم ومتابعة حقيقية لأوجه النشاط التزام العاملين بها.

## 1\_ عملية التوظيفية :

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير اليد العاملة ذات مؤهلات المناسبة... للوصول إلى الأهداف المنشودة (1)، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف.(2)

وأول خطوة في عملية التوظيف تنطلق من التساؤل التالي : هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف... حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية(3).

## - مصادر التوظيف :

بعد عملية تحديد مواصفات الوظيفة وشاغلها، لا بد من التمهيد والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على العنصر البشري المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين .

و يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف اليد العاملة ، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

➤ **التوظيف الداخلي**: يقصد به الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة من بين الموارد العاملة بالمؤسسة... ويعتبر قرار التوظيف

<sup>1</sup> \_ محفوظ احمد جودة :إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ،الأردن،2010،ص121.

<sup>2</sup> - Wikipédia, Recrutement, [http:// fr.wikipedia.org/wiki/recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/recrutement), D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille

الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل...الخ

#### ➤ مميزاته:

- ✓ انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي.
- ✓ الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح(1).
- ✓ معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعمالئها.
- ✓ معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.(2).

عيوبه: برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها : (3)

- ✓ إمكانية نشوب الصراع بين المترشحين بغية الحصول على الترقية.
- ✓ قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى عدم إعطاء الفرصة لدماء الجديدة من الخريجين جدد للعمل .
- ✓ قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود في الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع.

وما نخلص إليه هو ضرورة أن توازن المؤسسة دائماً بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، من خلال أن تتوفر لديها قاعدة معلومات كافية عن العنصر البشري العامل بها كجزء من نظم معلومات إدارة الموارد البشرية(الشخصانية)من جهة، و أن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وتسمح لكل من تتوفر فيه الشروط من موظفيها أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج .

#### ➤ التوظيف الخارجي : ويقصد به لجوء المؤسسة إلى المصادر الخارجية بغية

الحصول على المورد البشري المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدوداً نسبياً، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية: (4)

الدار والعشرين، الحادي القرن لمنظمة تنافسية ميزة لتحقيق المدخل البشرية، للموارد الإستراتيجية الإدارة المرسى: محمد الدين \_ جمال<sup>1</sup>

الجامعية، القاهرة، 2003، ص251

<sup>2</sup> \_ محفوظ احمد جودة :مرجع السابق، ص127.

<sup>3</sup> \_راوية محمد حسن: الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص107.

<sup>4</sup> \_ راوية محمد حسن،مرجع سبق ذكره، ص107.

- ✓ مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف و الحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل من اليد العاملة.
- ✓ عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

#### - مميزاته :

- ✓ إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي.
- ✓ إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

#### - عيوبه :

وبرغم هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها :

- ✓ من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل.
- ✓ نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

## 2\_ عملية الاختيار و التعيين:

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها.(1) وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية).

أما التعيين فهو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار و هو المكمل لعملية التي يتم بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة ..ويتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها(2).

<sup>1</sup> \_ محفوظ احمد جودة : مرجع سابق ذكره، 2010، ص135.

<sup>2</sup> \_ نفسه المرجع، ص150.

## - معايير الاختيار والتعيين:

تشير إلى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة استناداً لنتائج توصيف الوظائف و تخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثلاً : التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية... الخ. وغالباً ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس علمية بدلاً من الأسس الشخصية إلى(1):

- ✓ التقليل من معدل دوران العمل و كل ما ينتج عنه.
- ✓ تحسين أداء المؤسسة وتجنب الهدر.
- ✓ تقليل تكاليف الخاصة بجميع مراحل عملية التوظيف.
- ✓ ارتفاع الرضا معدلات الوظيفي لدى العمال وبالتالي توثيق الصلة بينهم وبين المؤسسة.

## \_ مراحل الاختيار والتعيين:

في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، لا توجد مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها كل المنظمات إذ أن غالبية هذه الأخيرة تستعمل أكثر من وسيلة وتخطو خطوات متباينة بغية الحصول على معلومات كافية عن المترشحين، فخطوات عملية الاختيار تأتي متسلسلة و خاضعة لجملة من الاعتبارات، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المترشحين، أو بالاستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح. كما تهدف كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المنظمة بالمترشح من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه... الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي:

## ➤ دراسة طلبات العمل المجمعّة من عملية الاستقطاب :

<sup>1</sup> بوشريبة محمد: نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002

من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتنطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما: (1)

✓ فرز الملفات ومراجعة البيانات.

✓ إجراء مقابلة شخصية أولية.

حيث أنه ومن المنطقي في حالة الإعلان عن الوظيفة، سوف تواجه المؤسسة عددا كبيرا نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب عدم كفاية أو ملائمة المستوى التعليمي، أو عدم ملائمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف،... الخ . وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وهي أداة تسمح لأخصائي الموارد البشرية لشرح الوظيفة بدرجة أكثر من التفصيل، بما يمكن من مراجعة بعض الأفراد لمواقفهم إما لعدم الجدية أو لعدم الرغبة أو لإدراك عدم القدرة على تحقيق الذات أو الأداء الجيد في الوظيفة، حيث أن عرض المعلومات عن الوظيفة ومتطلبات النجاح فيها في شكل مقابلة علمية تشجع الأفراد غير المؤهلين أو المؤهلين تأهيلا محدودا على الانسحاب الاختياري، دون أن يتحمل كل من الفرد والتنظيم تكاليف ملموسة.

### ➤ إجراء اختبارات التوظيف:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الشخص المتقدم للشروط الأولية العامة لشغل الوظيفة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات ومهارات معينة تستطيع المؤسسة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات، وهناك أنواع

: عديدة من اختبارات التوظيف منها: (2)

1. اختبارات القدرات و الاستعدادات :و تحاول قياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة لأداء عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات معينة، ومن أمثلة هذه القدرات و الاستعدادات المقدره اللغوية، قدرة الحساب،

<sup>1</sup> \_جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق ذكره،ص ص، 268\_270.

<sup>2</sup> \_محفوظ احمد جودة :مرجع سابق ذكره،ص ص136-138.

القدرة على التمييز بين الأشياء، القدرة على تحليل المواقف وإصدار الأحكام...الخ.

2. اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه وثقته بنفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وما إلى ذلك، ومن هذه السمات مثلا: القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب، الاستقرار العاطفي، الموضوعية، الأخلاق، القدرة على القيادة، القيم والدوافع والميول...الخ.

3. اختبارات الأداء: وتخص المترشحين لوظائف معينة، حيث يطلب منهم أداء الأعمال التي سيكلفون بها فيما بعد على أرض الواقع، بهدف الحكم على مدى إلمام المترشح بكيفية الأداء وقدرته وخبرته في مجال معين مثل: اختبارات الآلة الكاتبة، السياقة، تشغيل الآلات... الخ.

4. اختبارات الذكاء: ويهدف إلى قياس مدى ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة... الخ.

وما تجدر الإشارة إليه أن اختيار الاختبار أو الاختبارات المناسبة لتقييم المترشحين و مواضعها تخضع إلى بطاقات وصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، بالإستناد إلى مختصين إن لزم الأمر، ثم استدعاء المترشحين واستقبالهم وتوفير كافة الشروط الضرورية لإجراء الاختبارات.

### ➤ إجراء المقابلات المتعمقة مع الدوائر :

تعتبر المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف(والتأكد) عن بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:

✓ المقابلة الموجهة: وهي النوع المستعمل غالبا في اختيار المترشحين وتقييمهم، حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عددا من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقا، الأمر الذي يسمح للمقابل من السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعد على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المترشح في شكل منظم. (1)

<sup>1</sup> \_ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص، 180

✓ المقابلة غير الموجهة: وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقا يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضا حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة(1).

✓ المقابلة المختلطة: وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، حيث تحدد قائمة الأسئلة مسبقا ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقا لما يراه مناسباً للكشف عن الخصائص المرغوبة. وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم والمترشح مما يسهل تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة الشاغرة(2).

وينبغي أن نؤكد على أنه يجب أن يكون هناك تخطيط وإعدادا مسبقا للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف من إجرائها ووقتها ومدتها ونوع المعلومات اللازم الحصول عليها وكيفية توزيع الأدوار أثناء سريان المقابلة بين المقابلين أنفسهم وبين المقابلين والمترشح،... الخ ولنجاح المقابلة، يجب تحضير الشروط المادية والسيكولوجية لإنجاحها مثل :

- ✓ الاستقبال الجيد للمترشحين والتحديد الدقيق لمكان وزمان المقابلة.
- ✓ إشعار مكتب الاستقبالات بتوجيه المترشحين إلى الأماكن المخصصة.
- ✓ إعلام أعضاء لجنة المقابلة مع توفيرهم بكافة المستلزمات.
- ✓ توفير الشروط الضرورية التي تضمن عدم مقاطعة أو تعطيل الحوار كالهاتف .. الخ.
- ✓ تدوين المعلومات،... الخ.

#### ➤ اختيار الموظف الأفضل :

و للقيام بهذه الخطوة يتم الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشحين، وقد تتضمن مثلا: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكاته ومبررات تركه للعمل بها، كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية و أي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة

1\_ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994، ص15.  
2\_ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص100.

عن شاغل الوظيفة المرتقب.(1) و تأتي بعد ذلك مقارنة بين نتائج الاختبارات والمقابلات وبين تحليل الوظيفة الشاغرة و ثم اختيار الأنسب من المترشحين.

### ➤ الفحص الطبي :

وتمثل المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار، ويمكن الغرض منها في التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، ويتم الفحص الطبي للمترشحين لدى جهات طبية متخصصة.

### ➤ البدء بإجراءات التعيين :

يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، بحيث يمر المترشح بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من أعلى هيئة موجودة في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف ) والذي يتم عرضه للموظف .وعلى العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعيين، أما في المؤسسات الصغيرة فان صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به.(2)

وبعد الانتهاء من هذه المراحل لا بد من مراجعة وتقييم عملية التوظيف بأكملها، حتى نقف على ايجابيات وسلبيات العملية عبر كل مراحلها ومحطاتها، وذلك من خلال حساب مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على مدى كفاءة وفعالية التوظيف.

وفي الأخير فإن عملية التوظيف تتوج في النهاية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لنتائج دراسة الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup> \_ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق،ص،273  
<sup>2</sup> \_ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق ذكره،ص219.

## وظيفة تقييم الموارد البشرية:

### ➤ تقييم الأداء:

#### ✓ ماهية تقييم الأداء:

✓ تعد عملية تقييم الأداء مكملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، و تقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها تتم معرفة جوانب قوة و ضعف الأفراد، فهي تخضع لممارسة و استخدام عدة أساليب لتقييمهم.(1)

إذ يقوم العاملون في أية منظمة بأداء واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، و لدور تقييم الأداء دورا مهما في قياس مستوى الإنجاز و التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم، و تصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم.

و على هذا الأساس فعلمية تقييم الأداء تتضمن ما يلي:

### ➤ وضع و إعداد معدلات الأداء.

### ➤ تقييم أداء العاملين قياسا بهذه المعدلات.

➤ إضافة تغذية عكسية للعامل بهدف حث الشخص للتخلص من عيوب الأداء، أو لمواجهة الأداء فوق المعدل المطلوب.

➤ تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي "الإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات الصحيحة"(2).

وما نخلص إليه من كل هذا أن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن تقييم دوري يبين مستوى أداء الفرد الفعلي، مقارنة بالأعمال التي تقوم بها و محاولة معرفة الجوانب التي يتقنها و يحسنها و الجوانب التي عنده عجز فيها و محاولة علاجها.

### ✓ أهداف تقييم الأداء:

يعد التقييم نشاط دائم و حتى لا يمكن تجنبه في أية منظمة، فهو يسعى إلى تحقيق عدة أهداف و التي يمكن حصرها فيما يلي:

➤ تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.

1- العايب سليم: تقييم الأداء بين السرية و العلانية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، العدد 01، 2007، ص 217.

2- بسويوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2005، ص34.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد، على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يتعين على الإدارة اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.(1)
- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة او خارجها
- يساعد على مباشرة توسيع مخططات تكوينية مستقبلية.(2)
- إعطاء العامل التغذية الرجعية واعتبار تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- التعرف على مواصفات الأعمال و المهام التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى كل فرد بحسب قدرات و أداء كل واحد منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.(3)
- تمكين الإدارة من بناء بنك معلومات يضع المعطيات الخاصة بأداء كل فرد من أجل إشراف السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و الترقية.
- يعتبر تقييم الأداء مرجع لتأسيس و تكوين واضح لأهم سياسة في تنمية الموارد البشرية و ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية و التكوينية لهم، و إعادة النظر في زيادة أجور الأفراد و في إجراءات اتخاذ القرارات اتجاههم.(4)
- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة، مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم وفق الإمكانيات المتاحة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الأفراد، و نقاط القوة و الضعف، و هذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية بالمنظمة.

<sup>1</sup>- العايب سليم، مرجع السابق، ص 219.

<sup>2</sup>-Gulaine Demarais, Christiane Martinet: **La maitrise de la gestion des ressources humaines**, assistance hôpitaux publique, Paris, 2001, P48.

<sup>3</sup>- محمد سعيد أنور سلطان: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص395.

<sup>4</sup>-Karim Mazoli: **Gestion des ressources humaines**, Pearson éditions France, 2008, P94.

➤ تقييم الأداء يهدف إلى احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية.<sup>(1)</sup>

✓ عناصر تقييم الأداء و التحليل الوظيفي لها:

• عناصر تقييم الأداء:

يمكن إبراز العناصر التي يتضمنها تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

**1\_ حجم و نوعية الأداء:** و هو معيار الأداء المستهدف للأداء العادي للفرد، و نظرا لصعوبة تحديده، فإنه يرفق إليه ببعض المعايير الأساسية و التي نجملها في:

➤ عبء العمل المكلف به الموظف عن طريق رئيسه المباشر.

➤ الاختصاصات الوظيفية لوظيفة الفرد.

➤ اختصاصات الإدارة أو المقيم التابع له الموظف.

➤ الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها.

**2\_ عناصر قياس الأهداف المستهدف:** لا بد من تحديد و تعريف مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم و نوعية الإنجاز الفعلي للموظف.

**3\_ مستوى و حجم الإنجاز :** و تقاس بإنجاز العمل المطلوب، تأجيل إنجازات العمل.

**4\_ جودة الإنجاز:** و تقاس بالدقة في العمل، الأخطاء في العمل، إعادة أداء العمل أكثر من مرة، الجودة المقبولة للعمل.

**5\_ سرعة الإنجاز:** و تقاس بوقت الإنجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ و القدرة على مواجهة المشكلات و الصعوبات.

**6\_ التعاون:** و تقاس بالحماس للعمل، التعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة للرؤساء.

**7\_ الانضباط في العمل.**

**8\_ المهارات الفكرية و الإدارية**

**9\_ القدرات الشخصية.**

• التحليل الوظيفي لعناصر التقييم:

<sup>1</sup> - العايب سليم: المرجع السابق ، ص 220.

<sup>2</sup> - نفسه المرجع ، ص 227.

إن قيام المنظمات بالتحليل الوظيفي و ذلك لزيادة مستوى أداء أفرادها، و يتم إجراء هذا التحليل من خلال قيام أخصائي من إدارة الموارد البشرية، بلقاء أفضل الموظفين أداء من الذين يعملون في نفس الإدارة و الذين يعرفون مهام تلك الوظائف و مسؤولياتها، كما تتم مقابلة الموظفين الذي يعملون في الوظائف المشابهة ليحددوا السلوكيات التي تؤدي إلى النجاح في الأداء لهذه الوظيفة.(1)

فالغرض من التحليل الوظيفي يكون بمعرفة أسلوب و طريقة الأداء لعمل معين و يقوم بجمع معلومات حوله و محاولة التعرف على أهم التغيرات التي حدثت في مستوى الأداء، و وضع الأبعاد الوظيفية لتلك العملية.

وتبرز أهمية التحليل الوظيفي في تحديد و ربط نظم معلومات الأداء ببعضها، و ذلك من خلال عدة مستويات ابتداء من مستوى أداء المنظمة ثم بعدها الانتقال إلى مستوى أداء الجماعات في العمل، وهو ما يعرف بالكيانات التنظيمية ، التي يتكون منها الهيكل التنظيمي والتي تكون مختلفة من منظمة لأخرى وتكون تقارير الأداء محصلة لاستخدام أساليب جمع البيانات ويمكن الاستفادة من معلومات تقارير الأداء بما لها من تأثيرات على الأداء سلبا او ايجابيا يمكن قياسها ، أما المستوى الثالث هو مستوى أداء الفرد و التغذية المرتدة ، من حيث المواظبة ، التكيف .

من خلال هذه المستويات يقوم التحليل الوظيفي بجمع و الحصول على معلومات الأداء، ويستنتج الأبعاد الوظيفية بين المستويات، كذلك يمكن له أن يعرف ما إذا كان هناك تنسيق بين غايات و أهداف المنظمة و مجموعة التنظيمات التي تسييرها، ووجود علاقة تكاملية بين التنظيم المعمول به بالمنظمة من خلال مجموعة الأعمال و الوظائف المطلوب أدائها، و وصف القدرات والإمكانات التي يتمتع بها شاغلي هذه الوظائف و القيام بالتحليل الوظيفي لها و يكون إجراء هذا التحليل من خلال عدة طرق و على سبيل المثال(2):

- **المقابلات:** و فيها يقوم المحلل الوظيفي بالإجماع مع الموظفين للحصول على معلومات عن مسؤوليات الوظيفة.
- **الملاحظة:** وذلك بملاحظة نفس الوظيفة المشابهة المراد تحليلها أثناء أداء العمل.
- **الاستبيان:** حيث يتم توزيع نماذج استبيان لجمع المستويات الإدارية في الإدارة التي توجد بها الوظيفة.

<sup>1</sup> - أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 53.

<sup>2</sup> - نفسه المرجع ، ص 55.

• **سجل الموظفين:** وهو سجل للوظائف الروتينية ذات المدى القصير.

ونعني بهذا أن التحليل الوظيفي يساعد كثيرا المقيم في توضيح و إبراز الوظيفة التي تحتاج فعلا إلى تفسير أو إحداث تعديلات بخصوص تلك الوظيفة حتى نصل إلى مستوى الأداء المعني لها، وبالتالي يستطيع أن يتوصل إلى معرفة الأبعاد الحقيقية في أهم النقائص و الثغرات التي يجب إحداثها في تلك الوظيفة، وتظهر أهمية التحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب .

✓ **مراحل و طرق تقييم الأداء**

➤ **مراحل تقييم الأداء:**

هناك مجموعة من المراحل التي يجب أن تتبع في عملية تقييم الأداء و يمكن تحديدها على النحو الآتي:(<sup>1</sup>)

**1. وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون بين المؤسسة و العمال على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول المهام المطلوبة و النتائج المحققة.

**2. مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة، ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل و قياس المعايير الموضوعية مسبقا، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه.

**3. تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقييم جمع العاملين في المؤسسة، و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة كالترقية و توزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

**4. التغذية العكسية:** تنفع العامل في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، و بلوغ المعايير المطلوبة، و يعرف أكثر درجة تقدمه في أدائه لعمله .

**5. اتخاذ القرارات الإدارية:** القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، أو الفصل و غيرها... الخ.

**6. وضع خطط تطوير الأداء:** حيث يتم وضع الخطط التي من شأنها أن تعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء.

✓ **طرق تقييم الأداء:**

1- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، بدون تاريخ، عمان، ص ص 182-183.

تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية و بالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء العمال مجموعة من طرق تقييم، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تراها أنها تتناسب و طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

إذ تنقسم طريقة تقييم الأداء إلى طريقتين:

1- الطرق التقليدية.

2- الطرق الحديثة.

وسوف نحاول عرض كل منها و معرفة الأساليب التي تتبعها في التقييم لكل طريقة:

**1- الطرق التقليدية:**

✓ **طريقة الترتيب البسيط:**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يرتب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، و غالبا ما يتم ذاك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ أن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه.<sup>(1)</sup>

✓ **طريقة مقارنة الثنائية:**

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة، و يقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس و الزملاء، و تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:<sup>(2)</sup>

$$n: \text{ عدد أفراد المجموعة. } \frac{n(n-1)}{2}$$

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ذكره، ص 310.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، : إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين مرجع سابق ذكره، ص 348.

ونستطيع أن نبين نتائج المقارنة من خلال الجدول التالي:

**\_ الجدول رقم(01) يوضح طريقة النتائج المقارنة.**

المرؤوسون	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملاء	الترتيب
الفرد (1)	2	الثالث
الفرد (2)	-	الخامس
الفرد (3)	4	الأول
الفرد (4)	3	الثاني
الفرد (5)	1	الرابع

أحمد سيد مصطفى: إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2008. ص310.

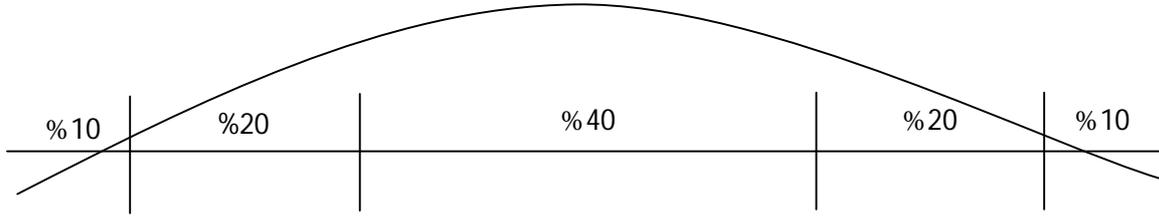
والعيب في هذه الطريقة في حالة وجود عدد كبير من المرؤوسين يصعب تطبيقها.

**✓ طريقة التوزيع الإجباري:**

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الإجباري، حيث يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة.<sup>(1)</sup>  
والشكل رقم (01) التالي يوضح طريقة التوزيع الإجباري

<sup>1</sup> - زهير ثابت: كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 120.

## الشكل رقم (01) يوضح طريقة التوزيع الإجمالي:



محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص261.

إن هذه الطريقة تفرض على أن كل مجموعات المستخدمين تنقسم إلى ضعيف و جيد وممتاز، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد أن جميع العمال في قسم معين يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، ولا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف و جيد، مما يؤدي إلى نقص روح المنافسة والمبادرة بينهم.

### ✓ طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من "1" و تنتهي مثلاً إلى "5" كنهاية كبرى.<sup>(1)</sup>

وبذلك يضع المشرف علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بالصفة هذه الأخيرة التي يعطى لها وزن مساوي للصفات الأخرى، إضافة إلى أن التقدير النهائي لأداء المستخدم يتم حسابه من خلال جمع كل الأوزان التي يحصل عليها من كل صفة.

### ✓ طريقة الوقائع الحرجة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك المستخدم الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 110.

انخفاضها،<sup>(1)</sup> حيث يقوم المشرف هنا بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت "جيدة أو سيئة" في صفة من ملف المستخدم.

#### ✓ طريقة التقرير المكتوب:

هي طريقة بسيطة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن المستخدم، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف، التي يتمتع بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها و قدراته القيادية.<sup>(2)</sup>

#### ✓ طريقة القوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المشرف قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، و على المقيم أن يختار الصفة التي تصف أداء المستخدمين و يكون تأشيرته "بنعم" أو "لا"، ثم بعد ذلك تحدد وزن كل إجابة من الإجابات، و في ذلك نوع من الضمان لعدم تحيز المقيم في تقديراته.

#### \_ الجدول رقم (02) يوضح نموذج القوائم:<sup>(3)</sup>

لا	نعم	الأسئلة
		هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟
		هل لديه اهتمام كبير بعمله؟
		هل يواظب على الحضور؟
		هل يتبع التعليمات بدقة؟
		هل يتهرب من المسؤولية؟
		هل ينهي عادة ما بدأ عمله؟

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع السابق، ص 317.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع السابق، ص 113.

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص 355.

## - طريقة الاختبار الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج، كل زوج يحتوي على سلوكيين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة في أدائهم.

### \_ الجدول رقم (03) يوضح نموذج لعبارات الاختبار الإجباري: (1)

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و (4)
1. يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل. 2. يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل. 3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل. 4. لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه.

تحاول هذه الطريقة من التقييم أن تتخلص من تحيز المقيم باعتبارها طريقة موضوعية و لكن قد أظهر استخدام هذه الوسيلة آثار سلبية لشعور المقيم بعدم الثقة فيه لعدم معرفته لأوزان العبارات المخصصة، كذلك عدم السماح له بمناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح الأداء.

## - طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ النتائج أن ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدي، و تنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون الرؤساء و أهداف المؤسسة.<sup>(2)</sup>

\_ الطرق الحديثة في التقييم: ظهرت هذه الطرق الجديدة نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة و من بين أبرز هذه الطرق و الأكثر استعمالاً ما يلي:

<sup>1</sup>- زكي محمود هاشم: مرجع السابق، ص 121.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص96.

## - طريقة الإدارة بالأهداف:

إن منهج الإدارة بالأهداف التي طورها العالم "بتيير دركر" يدعو إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي.

وهي تعتمد على جملة من الخطوات في تحديد ووضع الأهداف التي نقيس بها و هي (1):

➤ تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

➤ تنمية خطة فعلية في كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

➤ اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

➤ وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

➤ تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

➤ وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

➤ تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.(2)

## - مقاييس التقييم السلوكي:

تجمع مقاييس التقييم السلوكي بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقارير المكتوب ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 05 الى 09 عبارات حسبما يقرر هو اصغر المقياس.

بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كوابت سلوكية.

## \_ الجدول رقم (04) يمثل مقياس التقييم السلوكي:(3)

	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
	4	

من خ على إدارة الموارد البشرية أن تعتمد

على مقاييس تقيس بها أداء العاملين، خصوصاً و أن هذه المعايير تتسم بالصعوبة و لا

<sup>1</sup> - سليم العايب: مرجع سابق ذكره، ص 238.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن: مرجع السابق، ص 220.

<sup>3</sup> - سليم العايب، مرجع سبق ذكره، ص 238.

نستطيع ضبطها لأنها تمس بالخصوص العنصر البشري، دائما في حالة تغير و حركة و على المنظمة أن تقوم بتقييم أدائها أولا ثم أداء أفرادها، لأنه ربما يكون الخلل في الأنظمة التي تقيم بها و التي ربما تكون تؤثر بدرجة سلبية على أداء العنصر البشري.

#### 4. وظيفة تدريب والتكوين الموارد البشرية:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرسومة وتعتبر الموارد البشرية الوسيلة الأهم لتحقيق ذلك ومن هنا تبرز الحاجة إلى العمل على الاهتمام بالموارد البشرية... وتشمل هذه الإدارة العديد من الوظائف والأنشطة المترابطة بالتكوين والتنمية والمحافظة على القوى العاملة بالمنظمة، ومن بين هذه الوظائف تخطيط احتياجات الموارد البشرية وتحليل الوظائف وما يرتبط بها من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب... الخ.

ولعل أهم وظيفة تقوم بها الموارد البشرية هي التدريب ولقد ارتأينا في هذا العنصر التركيز على هذه الأنشطة وتتمثل في أهمية وأهداف هذا النشاط ومقوماته ثم أنواعه وبعدها تحديد احتياجات التدريب ثم استنتاج أو خلاصة عن كل ما تقدم في هذا العنصر.

#### ➤ أهمية وأهداف التدريب.

تراعي كل المؤسسات التي استفادت فعليا من وظيفة التدريب حقيقية مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة و أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على معلومات وتطوير مهاراته و قدراته واتجاهاته. لذا نجدها تحرص على تدريب كل أفرادها وتحسن أدائهم وتعيد النظر في برامجها التدريبية بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ربط برامج التدريبية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

1. أهميته بالنسبة للمؤسسة.
2. أهميته بالنسبة للأفراد العاملين.
3. تطوير العلاقات الإنسانية.

#### \_ أهمية التدريب:

\_أهميته بالنسبة للمؤسسة: تتمثل الفائدة منه فيما يلي: (1)

- زيادة قدراتها على تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاج كما وكيفا بمعنى زيادة عدد الوحدات المنتجة بالجودة المناسبة، وبالتالي خفض التكاليف التابعة للوحدات المنتجة يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير الأساليب القيادية و القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد أو إثراء المعلومات التي تنتجها المؤسسة لصناعة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- تخفيض معدل إصابات العمال بمعنى زيادة قدرة العامل على التعامل مع الموارد والآلات

فنتقل من الحوادث مما يؤدي ذلك إلى خفض تكليف الإنتاج.

#### - أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها: (2)

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر و الاغتراب والصراع داخل المؤسسة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات،
- ينتج المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل و الحديث والاستماع.

1 - سهيلا محمد عباس على حسين: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط1، 1999 ، ص109.

2- سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، صص133-134.

-يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

- يقلل من دوران العمل وازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية(1):

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين،
- تطوير إمكانيات أفراد لقبول التكليف مع المتغيرات حاصل في المؤسسة،
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين،
- يسهم في تنمية وتطوير عملية توجيه الذاتي لخدمة المؤسسة إلى غير ذلك من الفوائد التي يمكن أن يحققها التدريب على مختلف المستويات سواء بالنسبة إلى الفرد أو الوحدة الاقتصادية أو المجتمع بصفة عامة.

وخلاصة القول إن التدريب له أهمية كبرى في اكتساب الأفراد الجدد المهارات التي تتطلبها وظائفهم، بالإضافة إلى تنمية المهارات الموجودة لدى قدامى الأفراد وذلك من أجل تجديد المعلومات المتوفرة لديه وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.

وبعد تطرقنا إلى أهمية التدريب التي تستهدف إلى توفير الخبرات والمهارات، نتطرق إلى الأهداف التي يرمى إليها التدريب في المؤسسات والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي(2):

### أهداف التدريب:

#### ❖ الهدف الأول :

يساعد العاملين في المنظمات على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية وعلاوة على ذلك يكسبهم المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية

#### ❖ الهدف الثاني:

المساهمة في حل مشاكل العمل داخل المؤسسة لمواجهة الاحتياجات المتجددة للعملاء.

1- سهيلا محمد عباس على حسين: مرجع السابق، ص110.  
2- ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات، تخطيط و الرقابة صنع القرار، تمويل/تدريب/تنظيم، مكتبة زهران، ط1، الشرق جامعة حلوان، 2004، صص 282\_283.

### ❖ الهدف الثالث:

-تخفيف العبء عن المشرفين والرؤساء إذ أن تدريب العمال و الاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعمال باستمرار، كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف فتقل تكلفة الخدمة في مدى المؤسسات.

### ❖ الهدف الرابع:

توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة الفنية المدربة من خلال ما يكتسبه العاملون أثناء التدريب من معارف وخبرات ومهارات فنية لازمة لأداء العمل.

### ❖ الهدف الخامس:

يهدف التدريب إلى تطوير الخبرات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين العاملين من الإمام بالجديد في مجالات عملهم بتعليم مهارات جديدة، أي استخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعلياً أو كل مشكلة أو تطويره سواء كانت هذه المهارات فكرية أو فنية.

وفي هذا الإطار يعتبر أحمد ماهر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى إمام كامل بالمعرفة والعلم في المجال المهني، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصوير والعمل.(1)

### ❖ الهدف السادس:

تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجبات ومسؤولياته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة الدخل و زيادة فرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء عملهم بدرجة أفضل.

### ❖ الهدف السابع:

تعريف المتطوعين والعاملين في المؤسسات بأسس ومبادئ العمل الاجتماعي وتزويدهم بالقوانين والقرارات والمعلومات المتعلقة بميدان العمل الاجتماعي وأساليب توفير الخدمات للعملاء.

### ❖ الهدف الثامن:

1- احمد ماهر: إدارة الوارد البشرية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص337.

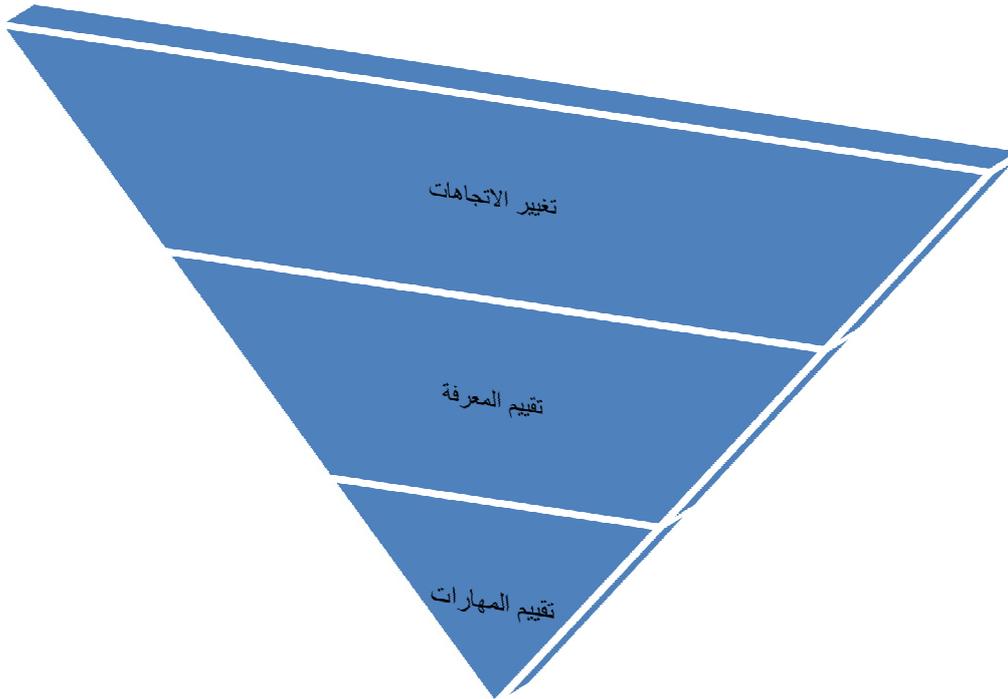
تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية حيال المجتمع وتنمية قدرات العاملين والمتطوعين على النقد الذاتي والبناء والاعتماد على النفس والتحرر من الشعور بالاعتماد الكامل على أجهزة الحكومية ودفع العاملين لزيادة وتنمية قدراتهم الذاتية على إنجاز الأعمال بصورة أفضل.

#### ❖ الهدف التاسع:

اكتساب عاملين في المؤسسات أساليب التي تساعد في التعرف على المشكلات الاجتماعية وأبعادها على المستوى القومي والمحلي والإجراءات التي تنتهجها الدولة، وأسلوب معاونة المواطنين في حلها كهدف أساسي يسعى التدريب إلى تحقيقه بالنسبة للعاملين في تلك المؤسسات<sup>(1)</sup>.

التدريب إلى إشباع الحاجات النفسية للفرد ويرفع من روحه المعنوية ويمنحه الثقة بالنفس، وخلق جو من العلاقات الإنسانية على غيره كما أن التدريب يهدف إلى ضمان تكيف الأفراد على مهنتهم، أي الاستقرار في العمل.

الشكل رقم (02) يوضح: أهداف التدريب.



من إعداد الباحث

➤ أنواع التدريب:

<sup>1</sup> - ماهر أبو المعاطي علي، مرجع السابق، 283.

يقسم التدريب إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتدربين ونوع المهام سيكلفون بها ويمكن الإشارة إلى نوع التدريب كالتالي : (1)

**جدول رقم (05) يوضح أنواع التدريب:**

يمكن تقييم أنواع التدريب حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
داخل الشركة	التدريب المهني والفني	توجيه الموظف الجديد
خارج الشركة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل
أ - في شركات خاصة	التدريب الإداري	تدريب لتحديد المعرفة والمهارة
ب - في برنامج حكومي		تدريب بغرض الترقية والنقل
		التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 323 .

❖ **التدريب من حيث الزمان:** (2)

✓ **وينقسم إلى نوعين:**

أ - تدريب قبل الخدمة: ويقصد به في مجال العمل الاجتماعي إعداد الفرد للقيام بمهام العمل الاجتماعي، وهذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية، إذ أن ما يتلقاه الفرد فيها من معلومات تعتبر الأساس في تشكيل قدراته ومنهجه ومهاراته واتجاهاته.

ب - تدريب أثناء الخدمة: بعد أن يلتحق الأفراد بالخدمة يتم في مراكز التدريب إعداد د لتحمل مسؤوليات وذلك من خلال التدريب المستمر لتطوير إمكانياته ومهاراته حتى يتوافق مع التطورات الحديثة ويكون في مستوى المهام الموكلة إليه وبصفة خاصة إذا كانت متعلقة بوضع برنامج العمل الاجتماعي.

○ **التدريب من حيث المكان:**

<sup>1</sup> - ماهر أبو المعاطي علي: مرجع سابق ذكره، ص 303.

<sup>2</sup> - ماهر أبو المعاطي علي: مرجع سابق ذكره، ص 303.

وينقسم هذا التدريب إلى نوعين:

أ -التدريب داخل المؤسسات الاجتماعية:

وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب مراكز ومعاهد تدريبية، وفي المؤسسات الاجتماعية يقوم بهذا النوع من التدريب في مراكز تدريب موجودة بالجامعات ووزارة الشؤون الاجتماعية.

ب -التدريب خارج المؤسسات:

حيث تتطلب بعض المهام تدريباً معيناً لا يتوفر عادة في المراكز التدريبية تابعة للجهاز وفي المؤسسات الاجتماعية ويتطلب الأمر في كثير من الأحيان إرسال بعض الأفراد في دورات لاكتساب مهارات في تخصصات معينة.

وتتوقف المفاضلة بين هذين النوعين من التدريب على الاعتبار التالي:

- مدى توافر الإمكانيات الداخلية للجهاز .
- تعدد جهات و مراكز التدريب الخارجية.
- مناسبة موضوعات التدريب المتبعة في الأجهزة و المراكز التدريبية الخارجية أو الأجهزة المطلوبة تدريبها.
- مستويات الدارسين الذين يشتركون في الدورات التدريبية.
- مدى توافر عوامل الرقابة على الدارسين في الأجهزة و المراكز التدريبية الخارجية .

○ **التدريب من حيث الهدف :**

وينقسم إلى :

أ -التدريب لتجديد المعلومات:

حيث أدت التطورات المتلاحقة في المجتمعات بصفة خاصة ما يتعلق منها بتصميم برامج الغاية الاجتماعية، والآثار الناجمة عنها إلى أن أصبحت المعلومات تحتاج إلى تجديد حتى يمكن للأخصائي الاجتماعي أن يمارس عمله بكفاءة و فعالية، ومن هنا تبرز أهمية التدريب لتحديد المعلومات ليكون الفرد دائماً على علم بما هو جديد في مجال عمله.

ب - تدريب المهارات:

ويعني زيادة قدرة المتدربين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءاتهم في أداء هذه الأعمال ويستفاد من هذا النوع من التدريب في تنمية مهارات الأخصائيين الاجتماعيين الجدد من خلال إعطائهم قدرا من المهارات الإدارية و الإشرافية التي تساعدهم على قيادة الأفراد الآخرين الذين يشرفون عليهم وبصفة خاصة في العمل الجماعي .(1)

ت -التدريب السلوكي ( تنمية الاتجاهات):

هذا النوع من التدريب له أثر كبير في إحداث تغيرات في سلوك الأفراد ونجاحه سيؤدي إلى اقتلاع العادات غير جيدة لدى الأفراد، مثل خشونة المعاملات، و استغلال السلطة التفرقة في المعاملة... إلخ، ليحل بدلا منها القيم و الاتجاهات مثل حسن التعامل، تقدير الظروف التعرف على أسباب المشكلات، التعامل مع العملاء بأسلوب لائق ومحترم... إلخ.

○ **التدريب حسب مراحل التوظيف:**

توجيه الموظفين الجدد:

هو محاولة إعطاء معلومات للموظفين الجدد عن الوظيفة التي هم بصدد شغلها وكذا أهداف ومستويات المؤسسة التي يعمل بها، منها على سبيل المثال خلق انطباعات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين للعمل بها.

أ -التدريب أثناء العمل:

إن اعتماد هذا النوع من التدريب يعود بالكثير على المنظمة ذلك أن تدريب العامل في موقع العمل أو بشكل مستمر يجعل منه أكثر استجابا لم تتطلبه المهنة ، الأمر الذي يزيد من مردود يته، إلا أنه يعاب على مثل هذا النوع وجود ضمان لسير العملية التدريبية بكفاءة ما لم يكن المدرب مشرفا ماهرًا .

ب -التدريب بغرض تجديد المعارف و المهارات:

نتيجة للتطورات والتقنيات الحديثة في العلوم و جب على إدارة الموارد البشرية إعادة تدريب عمالها لغرض تجديد معارفهم ومهاراتهم لتمكينهم من أداء عملهم باستخدام الأنظمة الحديثة.

ت -التدريب بهدف الترقية و النقل:

1\_ رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص131.

وهو التدريب بغرض الترقية و النقل يأتي لسد القوة بين المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك المطلوب توفرها في الوظيفة التي سينتقل لها.

ث -تدريب العاملين المقبلين على المعاش:

في الكثير من الأحيان يكون خروج العامل على المعاش من شأنه أن يخلق لديه نوع من القلق والاضطرابات النفسية هو ما يدفع المؤسسة الراقية إلى التفكير في وضع برامج تدريبية تخص تهيئته للمعاش وهذا ما يبعث في نفسية العامل روح الاستمتاع بالحياة الجديدة.(1)

#### ○ التدريب حسب الوظائف:

وينقسم إلى عدة أقسام:

أ -التدريب المهني و الفني :يقتصر هذا النوع من التدريب على الأعمال المهنية والفنية كالأعمال المهنية والميكانيكية (التجارة، الصيانة، التشغيل...الخ).

ب -التدريب التخصصي :وتكمن فعالية هذا التدريب تلقين العمال مهارات و معارف تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها و التي تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ت -التدريب الإداري :تركز الإدارة على معارف و مهارات تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرار، وتوجيه قيادة، تنسيق واتصال.

#### ➤ مبادئ وأسس التدريب:

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول ا لتدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى مع مصلحة المنظمة ومن أهم المبادئ التوجيهية ما يلي:

- الهدف :يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد و واضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا و قابلا للتطبيق.
- الاستمرارية :وتحقق ذلك المبدأ بأن بدا التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر بخطوة لتطويرها وتنسيقه بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي.

<sup>1</sup> \_ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص23.

- الشمولية: حيث أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية المنظمة و يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم تتدرج إلى أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا
- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا، لا ينصب و يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل و بأحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.
- الواقعية: وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم<sup>(1)</sup>

وما يمكن أن نستخلصه من خلال ما سبق ذكره أنفأ، أن مبادئ التدريب تنطوي تحتها

بعض الأسس ويمكن ذكرها كالتالي:

- خلق روح حب العمل لدى الأفراد و تعويدهم على احترام العمل اليدوي و بما لا يعتبر مغالاة في القول حين يقال إن من التحديات التي تواجهها عملية التدريب الاتجاه السائد لدى عدد كبير من الأفراد أي أعضاء الأفضلية الاحترام للوظائف والمهن غير اليدوية، عن الأعمال المهنية.
- تطوير المجتمع و النهوض به وتوفير احتياجاته من العاملين الفنيين و وضع إمكانيات الأفراد لخدمة الوطن من حيث الاحتياج والخدمات.
- إعداد المواطن الصالح والقادر على الاستفادة إلى أقصى حد من قدراته حتى يحقق فائدة لنفسه ولوطنه عن طريق تزويده بمهارات وخبرات علمية والدراسات النظرية العامة والفنية اللازمة لمهنته وتعريف التطورات العلمية والفنية والاجتماعية.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى هذه المبادئ التي سبق ذكرها هناك مبادئ أخرى للتدريب تسمى بالمبادئ السيكلوجية والتي يمكن ذكرها كالتالي:

✓ المبادئ السيكلوجية للتدريب:

إن جوهر عملية التدريب تعمل في تشكل وتعديل السلوك وإعطاء العامل قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات ومن بين المبادئ السيكلوجية التي يسعى المدرب من خلالها إلى تحقيق أهدافه هي:

\_ التكرار:

<sup>1</sup> \_ شيمت مبارك: تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، سنة 2005/2006، صص 92-93.

<sup>2</sup> \_ نفسه المرجع، صص 93.

التكرار يساعد على تعلم أي عمل ، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارات والمراد تعلمه ، وعلى شخصية المتعلم، معني الطرق المستخدمة في التدريب ولقد وجد أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة، التكرار المركز يساعد على سرعة الحفظ.

\_ الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل:

الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقة إرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد لوقته وجهده حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الأمور والحركات الخاطئة ثم يبدل بعد ذلك جهدا مضاعفا في إزالة العادات الخاطئة كما تكمن أهمية الإرشاد والتوجيه في إحاطة العامل بأخطائه وأي معرفته بنتائج جهده وتساعد على حسن التعلم والإحساس بالنجاح.

\_ المكافأة والتعزيز:

من المبادئ التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافآت والتعزيز أي استشارة المتعلم وتشجيعه نتيجة للجهود الناجحة، تشير معظم الدراسات إلى أهمية التعزيز شعور الفرد بالنجاح أو التقدير والنجاح في هذا العمل يرتبط بوجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها.<sup>(1)</sup>

\_ الكف والانطفاء:

من المعروف أنه من الممكن إزالة أو حذف بعض الاستجابات من أداء الفرد وذلك عن طريق إيقاف التعزيز الذي كان يتبع أو بصاحب هذه الاستجابات، فعندما تتوقف المكافأة أو التعزيزات فان الاستجابات تأخذ في التضاؤل و الانطفاء، وهكذا تفقد الاستجابة قوتها نتيجة لانعدام الحوافز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات السلوكية الخاطئة السيئة من سلوك العمل.

\_ الطريقة الكلية والجزئية في التدريب:

يتطلب التوجيه في العمل ترتيب خطواته وذلك بتحل يله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المتعلم وخاصة في الأعمال المعقدة التي يمكن التدريب عليها ككل.

\_ الثواب والعقاب كدافع على التعلم:

لقد دل البحث على أن إثارة العامل عن طريق التعزيزات الإيجابية أفضل من العقاب على ذلك فنتائج التعلم تصبح أكثر نجاحا في حالة إتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالممدح والثناء والمكافآت

<sup>1</sup>-احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص80.

والحوافز ا لإيجابية، أما التعزيزات السلبية فتظهر في العقاب وفي الحرمان من الراتب أو الحرمان من بعض الامتيازات أو الطرد من الدراسة أو إعادة العامل إلى مهنته.

\_ تنمية القدرة على التعليم:

يجب أن يستهدف التدريب قدرة العامل على التعلم أي تعليمه كيف يتعلم، والمعروف أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات المتعلم واستعداده أكثر من مجرد حشو ذهنه بالمعلومات.

أ - أهمية الدوافع في التعليم :

من المبادئ الهامة لنجاح التدريب ضرورة وجود دوافع لدى العمال الذين يحضرون برامج التدريب ، والمعروف الدافع هو الذي يحرك الفرد نحو القيام بالجهد المطلوب للتعلم وكذلك من المبادئ التي يجب على المدرب مراعاتها مبدأ وجود الفروق الفردية بين العمال في القدرات و الاستعدادات والذكاء والميول والدوافع ، وغيرها ذلك من السمات التي تؤثر على سرعة تعلمهم.(1)

ب -انتقال أثر التدريب:

يقصد بانتقال أثر التدريب في عملية التعلم إمكانية الاستفادة مما يتعلمه الفرد في مواقف سابقة على مواقف لاحقة، أو تطبيق الخبرات التي أكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى لإمكانية تعلم مهن جيدة.

ت -معرفة التقدم في العمل:

إن معرفة الفرد بنتائج عمله أو تحصيله أو سلوكه كلما أنجز منه شياً يزيد من تقديم الفرد في عمله وتحسينه له بالسبب لما يراه في أعمال الآخرين وعدم معرفة بمدى تدريبيه وكيفية تدريبيه، أي هل ما يتدرب عليه خطأ أم صواب يزيد من أخطائه لعدم عمله أو لأول ولذلك تلجا الكثير من البرامج التدريبية لأجراء اختبارات دورية أسبوعية وشهرية ، أو في نهاية برنامج التدريب يعرف من خلال المتدرب المستوى الذي وصل إليه (2).

ث -التدريب المركز و الموزع في اكتساب المهارات:

<sup>1</sup> \_ محمد عبد الرحمن: الدراسات التقنية الحديثة والمعاصرة في البيئة الصناعية والمهن والأعمال والتدريب، دار المعارف، ب،م، 1995، ص81

<sup>2</sup> \_ محمد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية القاهرة، ص92.

فقد وجد أن التدريب لفترات قصيرة وموزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارات لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزعة تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت وتنظيم الاستجابة العملية بالمهارة الصناعية بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء وأضرار (1).

### ➤ تصميم إستراتيجية التدريب:

تتبع إستراتيجية التدريب في جذورها من رسالة المنظمة، وهذه الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيس، فإن كانت منظمة حكومية فغرضها تقديم خدمات المنوطة بها - في مجالها- إلى جمهورها بالمستوى المناسب، وإن كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الإستراتيجية أي الأهداف طويلة المدى، وهذه قد تتمثل في قدرة معينة من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر أو دخول أسواق جديدة أو التوسع في أسواق قائمة أو خفض التكاليف، وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق على المد الطويل أو حتى القصير دون توفر عناصر بشرية مؤهلة تساهم في بلوغها. ولأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى أو قل أنها منهج عمل شامل تنتهجه الإدارة على مدى زمني طويل نسبياً (حوالي خمس سنوات) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة (2).

وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب، فالإستراتيجية كخطة طويلة المدى تتجزأ إلى خطة سنوية أقصر أمداً، وخطة التدريب لعام معين ما هي إلا إحدى هذه الخطط، ويوضح النموذج التالي:

أصول ومصادر إستراتيجية التدريب وعلاقتها باستراتيجيات وأهداف المنظمة.

تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة، التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير. فتستلهم هذه التوجهات وترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية.

<sup>1</sup> نفسه المرجع، ص93.

<sup>2</sup> محمد أبو النيل، مرجع سابق ذكره، ص93.

وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(1)</sup>.

### ➤ مقومات نجاح التدريب:

لا بد أن يستند التدريب بمقومات إدارية وفنية تجعله أمرا ممكن من جانب كما تجعله أمرا له عائد أيجابي من ناحية أخرى، أهم تلك المقومات:<sup>(2)</sup>

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف المختلفة،

- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل،

- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل،

- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين،

- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يسند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم،

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية،

- التقدير المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل من ناحية أخرى ومن هنا تبرز أهمية التدريب باعتباره أداة تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي تكون وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية وبذلك يقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفظ ويتحقق للتدريب الجيد.

- اقتصاديات التدريب أي مدى النجاح في تحقيق التدريب لأهدافه في الوقت المحدد والمستوى المطلوب بأقل تكاليف ممكنة مع اختيار أكثر بأساليب التدريب ملائمة مع طبيعة المتدربين وهدف البرنامج التدريبي والإمكانيات المتاحة.<sup>(3)</sup>

\_تحديد احتياجات التدريب:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، صص 229\_230.  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار جامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، صص 217\_218.  
<sup>3</sup> ماهر أبو المعاطي: مرجع سابق ذكره، ص 303.

إن احتياجات التدريب تعبر عن أفراد ا لمطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير إلى المؤشرات التي المحتمل حدوثها وقد تكون لاحتياجات أحد الأنواع التالية(1):

- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم وذلك يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة المحيطة بها،
  - احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لدى بعض الأفراد أو جميع وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف،
  - احتياجات تتعلق أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.
- **تصميم البرامج التدريبية.**

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية لعدة عناصر أهمها(2):

- ✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي: بحيث تتناسب أهداف البرنامج التدريبي مع أهداف المؤسسة واحتياجات ورغبات العاملين الخاضعين لعملية التدريب.
- ✓ التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي: ترغب أغلب المؤسسات في تركيز أيام التدريب من أجل أن يعود المتدرب بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه ومع ذلك فهي تعنتي بتحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب أيام متتالية على فترات أو فواصل زمنية أطول، ومثل هذا القرار يعتمد أساسا على الموقف وعلى نوع التدريب المطلوب وعلى العموم تراعي المؤسسة النقاط التالية عند تحديدها للفترة الزمنية للبرنامج التدريبي:

\_ الإزعاج الذي يمكن أن يحدثه تغيب المتدرب عن العمل لمجموعة عمله،

\_ مدى توافر المدربين،

\_ الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع لتدريب،

\_ مدى توافر قاعات التدريب والعناصر الأربعة له،

\_ الحاجة إلى الالتزام بالإتمادات المالية المخصصة له.

- ✓ موقع البرنامج التدريبي: يمكن أن يتم البرنامج التدريبي من ثلاث مواقع وهي:

<sup>1</sup> \_ رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسة الاجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص132.  
<sup>2</sup> \_ رقم آيت لندة: محاضرات في الموارد البشرية، السنة الثالثة إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002-2003.

\_التدريب الداخلي بعيدا عن العمل: يكون للمؤسسة مراكز تدريبية أو قاعات بعيدة عن العمل تعقد فيها الدورات التدريبية ومن مزايا زيادة الروابط بين المؤسسة والمتدربين وإمكانية تبادل الخبرات العاملين دون حواجز أو عيوب احتمال وجود ضغوط على المتدرب للعودة للعمل في حالة حدوث مشاكل تتطلب حضورها، وعدم توفر فرص التعارف والاختلاط بالعاملين من مؤسسات أخرى.

\_التدريب الداخلي أثناء العمل: يحدث هذا التعليم مباشرة أثناء العمل ويتوقف نجاحه على المصدر الذي يوفر المعلومة أو المهارة، فقد تكون له عادات سيئة أو أساليب غير سليمة أو غير قادرة على نقل المعلومات.

\_التدريب الخارجي: ويتميز عن التدريب الداخلي بالتكلفة الأقل إمكانية الإدارة والسيطرة، توفر الإمكانيات المادية والبشرية ومن مزايا شعور المتدرب بالحرية في التعبير عن أفكاره وأرائه، الاختلاط مع عمال من مؤسسات أخرى ويسهل عملية التعلم ويكون الإشراف والمتابعة أفضل من التدريب الداخلي.

✓ اختيار المتدربين:

قد يقع اختيار المتدربين من خارج المؤسسة أو من داخلها ويكون المعيار الحاكم هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب أي امتلاك معارف فنية وقدرتهم على تواصل المعلومات بالاقتناع والتشويق أي مهارات سلوكية.

✓ إدارة البرنامج التدريبي:

وتتمثل في إرسال التعليمات قبل البرنامج بفترة كافية وتوفير والتزام المتدربين والمدربين من موارد التدريب، التغذية، المشروبات، ثم متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدربين بتوقيت الحضور وعن عناصر البرنامج(1) .

● محتويات البرنامج التدريبي:

هناك مبادئ عامة من الضروري مراعاتها هي:

-اختيار ترتيب محتويات البرنامج بشكل منطقي يتناسب والأهداف الأساسية للبرنامج،

-يجب إشراك المتدربين ورؤسائهم المباشرين في تصميم البرنامج،

<sup>1</sup> \_رقم آيت لندة: المرجع السابق. ب،ص.

-من الأفضل أن يكون البرنامج قصيرا على عدد قليل من المتدربين،

-المدرّب عليه أن يفهم أنه يساعد الآخرين وليس بالمدرّس،

-المحافظة على مرونة البرنامج ليسمح بالتغذية المترددة باستمرار.

### ➤ تنفيذ وتقييم التدريب.

#### ○ تنفيذ التدريب:

بعد الانتهاء من مرحلة الأعداد للتدريب تأتي مرحلة تنفيذ التدريب التي تركز على اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية ، يعتبر التعلم أحد أبرز الطرق الدائمة لإيصال أهداف التدريب إلى المستفيدين منه، كونه يستخدم كوسيلة فعالة نقل وتفسير المعرفة إلى المتدربين.

فالتنفيذ الطبيعي للتدريب يأتي عن طريقة التعلم وما على المدرّب سوى فهم وإدراك المبادئ التعليم أي التي تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة وتطبيقها بسهولة والتعلم أشبه بالسلوك في تعقيداته وعدم ثباته فهو معقد أحيانا نظرا لتعقيد النشاطات والمهام التي تفرض أنماط معينة من السلوكيات والتصرفات الواجب تعلّمها والتقييد بها من قبل الأفراد،<sup>(1)</sup> ومن هنا ينبغي إبراز الشروط الأولية لحدوث التعلم والتي من أهمها على الإطلاق الشروط التالية:

-الاستعداد

-الدافعية

-الممارسة

-الاسترجاع المعرفي

-النقل للمتدربين للتعلم.

فالمقصود بالاستعداد هو امتلاك المتدربين لأرضية صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنهم من تعلم واستيعاب الدروس الفروض التدريبية التي تعطى لهم أو تطلب منهم، فالمتدرب الذي يملك معرفة جيدة للعلوم الرياضية يكون مستعدا لتعلم تقنيات تساعد على رقابة الجودة الإحصائية للإنتاج،

<sup>1</sup> \_ حسن إبراهيم بلوط : سابق ذكره، صص 259-260.

أما الشرط الثاني المساعد على حدوث التعلم هو الدافعية والتي تعني اندفاع المتدرب إلي اكتساب مهارات جديدة واجتهاده لتحصيل التعلم، وتعرف الدوافع هي كالتالي:

-الرغبات

- المسارات و الاتجاهات

-الحركات

ومنه فان الدوافع ما هي سوى المسببات لميول والسلوكيات الصادرة عن الأفراد وهى بالتالي المحرك لعجلات التعلم من خلال عناصر التالية:

- مكافآت وحوافز العمل.

- جو العمل وتحفيزه.

-الرضا الوظيفي.

الدوافع تربط بموقف وتوقعات المتدربين وذلك لكون هذان العنصران يساعدان على الكشف عن إرادات فعل المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي واتجاه الكم التعليمي الذي حصلوه من هذا البرنامج، أما بالنسبة لممارسة المهارات أو المهام التي سبق وأن تعلمها الأفراد ترفع من مستوى التعليم لديهم، وكل ما ازدادت حذاقة الأفراد نتيجة ازدياد حجم استيعابهم بما تعلموه بالممارسة، إلا أن شكل الممارسة مرهون بطبيعة المهمة المطلوب تعلمها ويمارسها الأفراد من تعلم وممارسة أجزائها شيئاً فشيئاً.

أما الاسترجاع المعرفي فيقصد به أن المتدرب الذي يتلقى استرجاع عن نتائج أدائه التدريبي باستطاعته أن يتعرف عن مقدار التعلم الذي حصل عليه فالاسترجاع يبين إذا للمتدرب مقدار الجهد المطلوب بذله تعلماً وممارسة لكي يتطابق أدائه الفعلي مع الأداء المتوقع منه أما الشرط الأخير فهو الأكثر أهمية من شروط التعلم لأهداف تخدم التدريب وهو النقل التدريبي للتعلم والذي يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والقدرات عند المتدربين وتوظيفهم في خدمة أهداف التدريب. (1)

○ تقييم التدريب:

1\_ حسن إبراهيم بلوط: مرجع السابق، صص263-264.

يشمل تقييم التدريب كل من التخطيط للتدريب، ومدخلات التدريب وعملية التدريب ومخرجات أو نتائج التدريب هذا مع مراعاة التكامل والتفاعل بين هذه العناصر، والهدف من هذا التقييم هو تحديد مدى مطابقة النشاطات التدريبية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات والتقييم للبرنامج التدريبي هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة أي بمعنى إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة أو لا يعطي<sup>(1)</sup>

ويتناول تقييم التدريب العناصر الرئيسية التالية:

### تخطيط التدريب:

وذلك من حيث مدى كفاية وحدثة هيكل المعلومات التي تجمع ومدى عمق تحليلها ومدى موضوعية وتكامل أسس التحديد الاحتياجات التدريبية، ودرجة مرونة التخطيط التدريبي ليتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للاحتياجات التدريبية ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات والتسلسل المنطقي للموضوعات والوقت المخصص لكل موضوع.

### مدخلات التدريب:

وتشمل المتدربين من حيث تخصصاتهم وأسلوب ترشيحهم والمدرسين من حيث كفاءة الأعداد للمادة التدريبية ومهارات الاتصال من حيث الوضوح والاكتمال والإثارة والتطبيق على الواقع العملي ومدى استخدام طرق التدريب المناسبة ومدى أسلوب استخدام وسائل الإيضاح كذلك تقييم مراكز التدريب من حيث الاكتمال وفعالية التجهيزات وحوافز التدريب من حيث تنازعها وكفايتها.

### عملية التدريب:

بما تتضمنه من الإشراف على تنفيذ البرامج وموارد التدريبية من حيث موضوعها ودرجة شمولها وعمقها ومدى الكفاية العددية لهذه المواد حسب عدد المتدربين وكذلك تقييم الطرق المستخدمة المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية وكفاءة استخدامها من جانب المدرب وتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل:<sup>(2)</sup>

-نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي،

-نموذج استطلاع رأي المدرب،

<sup>1</sup> سيد أحمد مصطفى:مرجع سابق، ذكره، 253.

<sup>2</sup> سيد أحمد مصطفى:مرجع السابق، ص256.

-نموذج استطلاع المتدرب،

-استقصاء آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا،

-تقارير تقييم أداء هؤلاء الموظفين والموظفات،

-اختيارات التعاقد للموظفين والموظفات خلال أو بعد البرنامج التدريبي،

-تحليل ومناقشة حالات وتمارين البرنامج،

-إعداد المتدربين والمتدربات لأبحاث أو تقارير خلال أو بعد البرنامج التدريبي،

-الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.

ومن خلال ما سبق يتم تحديد ما إذا كانت أهداف التدريب تحققت أم لا وعلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب هو نشاط رئيسي وهام لا يفصل عن باقي أنشطة التدريب ذلك أن النتائج التي نقيسها تكشف القيمة التي نتجت عن التدريب وعن فاعلية التقنيات التدريبية المستخدمة وعلى ذلك ينبغي أن يحظى التدريب بعناية ضمانة لتحقيق الفعالية المستهدفة منه. و في الأخير نرى أن التدريب له أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسة والعامل خصوصاً، و لماله من فضل في زيادة الكفاءة و كذلك تحسين مستوى الإنتاجية، كما يعتبر عنصر مهم في ازدهار ونمو المؤسسة.

**سادساً: أهم سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية (مصر،السعودية،الأردن ،الجزائر ك نماذج)**

من المعروف أن تنمية رأس المال البشري لأي دولة تتميز بأنها سلسلة من العمليات المتكاملة والمتداخلة تعليم وتدريب...لهذا تحاول الدول أن تبني سياسات متصلة ومرتبطة بهذه العمليات لرفع مستوى المهارات بأنواعها، مما يزيد من الإنتاجية، وقد تعمل الدول على توسيع إنشاء المعاهد والمدارس الفنية ومراكز التدريب بغية تنمية المهارات لدى القوى العاملة...وتتبلور أهم السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية العربية<sup>1</sup>:

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 163\_166.

- \_ انفصال إدارة الموارد البشرية و انعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المنظمات العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية .
- \_ تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد المدير مثلاً.
- \_ انحصار النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية \_ تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدولة بالدرجة الأولى \_ والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات.
- \_ غلبة الجانب الإجرائي \_ التنفيذي \_ على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية \_ والتي تسمى في معظم الحالات "إدارة شؤون الموظفين.
- \_ انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف \_ استكمال إجراءات التعيين والتعاقد \_ وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات .. الخ.
- \_ لا تزال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسوب.
- \_ غياب رؤية مستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية .
- \_ غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة ،والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.
- \_ تقتصر كثيراً من المنظمات الأعمال العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة في مقدمتها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 163\_166.

\_ الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.

\_ بطاقات توصيف الوظائف.

\_ نظم تقويم الوظائف.

\_ نظم تحديد الرواتب.

\_ سياسات واضحة ومدروسة.

\_ لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكاملة، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات في سوق العمل أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق.

\_ النموذج المصري:

ما يعرف عن وقع تطور الاهتمام بالموارد البشرية في هذه الأخر أنه قديم بقدم حضارة هذه الدولة، بدأ بشكل النظام الطائفي والذي نظم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين بحيث كان للطائفة شيخ يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهنة (كالحدادين والصباغين، النحاسين... الخ). ومع صدور قانون العمل في سنة 1929 الذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال بدأ التفكير في ضرورة: (1)

- إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة (قسم أو إدارة) لشئون العاملين .
- التفرقة بين المستخدمين (وأحيانا قسم شئون الموظفين) وهو يتخصص في رعاية أمور العاملين الذين لا ينتسبون إلى فئة العمال، وبين قسم العمال والمتخصص في رعاية أمور العمال على خطوط الإنتاج المباشرة.
- إنشاء معاهد التدريب والإدارة (مثل معهد الإدارة العامة، ومعهد الإدارة المحلية، والمعهد القومي للإدارة العليا).

وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات في سنة 1961، كسب العاملون مجموعة من الامتيازات أهمها:

- حماية أكبر في مجالات التأمينات والمعاشات .
- تحكم الدولة في المؤسسات المؤممة، مما ساعد القوى العاملة على التحرر من القيود الاستغلال السابقة.

- فرض أنظمة استرشادية لإدارة الأفراد داخل المنظمات.
- فرض نوع من الرقابة على المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

## 2\_ النموذج السعودي:

في الوقت الذي تتقلص فيه الفجوة بين عرض وطلب المهارات المختلفة والتي كانت تسد من خلال تشغيل العمالة غير السعودية كحل مؤقت حتى يتم تنمية كوادر وطنية، فإن الاتجاه سيكون إلى إحلال القوى العاملة السعودية محل غير السعودية بعد أن أدت دورها في سوق العمل. ويمتلك القطاع الخاص مرونة كافية حسب الدكتور أمين ساعاتي لتوفير فرص وظيفية مناسبة خاصة إذا ضمن استجابة قنوات عرض العمل ، لتكون أكثر ملائمة لاحتياجات هذا القطاع والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- وضع خطة سنوية لسعودة الوظائف في كل جهة من الجهات الحكومية ومعالجة مشكلات التوظيف في كافة القطاعات وبالأخص القطاع الحكومي.
- إعادة توزيع الوظائف الشاغرة في كل القطاعات.
- ربط القروض والتسهيلات الحكومية التي تستفيد منها كل مؤسسة أو شركة في كلا القطاعين الخاص أو العام يكون بما تنفذه من التزامات نحو السعودية.
- وضع نسب لإعداد السعوديين الذين يمكن توظيفهم سنويا من قبل مؤسسات القطاع الخاص والشركات المساهمة في مختلف المجالات.

<sup>1</sup> أمين الساعاتي: مرجع سابق ذكره. صص 216-220.

ومن التحديات التي تواجهها تنمية الموارد البشرية في السوق العمل السعودية نجد<sup>1(2)</sup>:

#### ا\_ تحديات داخلية:

- تزايد العرض من القوى العاملة الوطنية بمعدلات عالية.
- الطلب المتزايد على التعليم العالي بما يفوق احتياجات سوق العمل في معظم التخصصات، وتدنيه في بعض التخصصات الفنية الدقيقة التي يزداد الطلب على مكثيها.
- عدم كفاية مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني كما ونوعا لاحتياجات سوق العمال.
- اهتمام الدولة المتزايد عبر أجهزتها المتخصصة في دعم السعودية.
- إقامة بعض مشروعات القطاع الأهلي أساس أجور لا تفي بمتطلبات العمالة الوطنية مما يؤثر على مستوى توظيف العمالة الوطنية..
- تزايد النمو الديمغرافي في المدن على حساب الأرياف وتعقيد مشكلة التوزيع الإقليمي للعمالة.
- ارتفاع معدل دوران العمل لدى العمالة الوطنية مقارنة بالعمالة الوافدة.
- محدودية مشاركة المرأة في سوق العمل.

#### ب\_ تحديات خارجية:

- تزايد التنافس الخارجي على فرص العمل في المملكة مما يؤثر على فرص العمل المتاحة للعمالة الوطنية.
- إمكانية ظهور مناطق جذب جديدة للعمالة الوافدة.
- المتغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية وأهمها بروز تكتلات اقتصادية دولية كاتفاقية الجات وغيرها وأثرها على الاقتصاد المحلي والتجارة الدولية وحركة العمالة العالمية.

#### 3\_ النموذج الأردني:

<sup>2</sup> نفسه المرجع، ص ص 225\_226.

بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل جدي في المؤسسات الأردنية كانت مع الإعلان عن تطبيق تشريع العمل سنة 1953، فقد أو كل إلى قسم العمل بوزارة الشؤون الاجتماعية الإشراف على شؤون القوى العاملة واحتياجاتها كا(1):

- الإشراف على شؤون العمل والعمال.
- تنظيم كل ما يتعلق بمكافأة القوى العاملة.
- نشر الثقافة العمالية.
- تعزيز الرعاية الاجتماعية للمورد البشري وتأهيل ذوي الاحتياجات.
- تنظيم الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية الأجنبية والإشراف عليها وتحديد شروط عملهم في المملكة.

كما يحدد قانون العمل الخاصة بمملكة الأردنية واجبات القوى العاملة وحقوقها ونذكر منها(2):

ا\_ واجبات القوى العاملة:

- تأدية العمل والالتزام بأوامر صاحب العمل المتعلقة بتنفيذ العمل المتفق عليه ضمن الحدود التي لا تعرضه للخطر.
- المحافظة على أسرار المهنة.
- الحرص على حفظ الأشياء المسلمة إليه لتأدية العمل.

ب\_ مكافأة نهاية الخدمة للقوى العاملة(3):

- يحق للعامل الذي يعمل لمدة غير محددة ولا يخضع لأحكام قانون الضمان الاجتماعي وتنتهي خدمته لأي سبب من الأسباب.
- الحصول على مكافأة نهاية الخدمة بمعدل أجر شهر عن كل سنة من خدمته الفعلية، إذا لم يكن خاضعا لأحكام قانون الضمان الاجتماعي.
  - الحصول على جميع الاستحقاقات الممنوحة له بموجب أنظمة صناديق الادخار أو التوفير أو التقاعد أو أي صندوق آخر مماثل إذا كان خاضعا لهذه الأنظمة في المؤسسة.
  - إذا ما توفي العامل، توول حقوقه إلى ورثته الشرعية.

<sup>1</sup> نادر احمد ابوشبيخة، إدارة الموارد البشرية، "إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص520.  
<sup>2</sup> نفسه المرجع، صص 523\_525.  
<sup>3</sup> نادر احمد ابوشبيخة، مرجع سابق ذكره، صص 523\_525.

## ج\_ ساعات العمل:

ويحددها قانون العمل كما يلي: (1)

- تحدد ساعات العمل بثمانية ساعات في اليوم، على أن لا تزيد ساعات العمل عن ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع، وتوزع على ستة أيام على الأكثر، ولا يحسب منها الوقت المخصص لتناول الطعام والراحة و لا يجوز أن تزيد ساعات العمل على ذلك إلا في الحالات التي نص عليها قانون العمل.
- يجوز لصاحب العمل تشغيل العامل أكثر من ساعات العمل اليومية في حالات محددة، على أن يتقاضى العامل الأجر الإضافي المنصوص عليه في القانون.

## د\_ الإجازات:

وقد حددها قانون العمل الأردني نذكر منها على النحو التالي:

- لكل عامل الحق بإجازة سنوية بأجر كامل لمدة أربعة عشر يوماً عن كل سنة خدمة، إلا إذا تم الاتفاق على أكثر من ذلك بين الطرفين .
  - يحق للعامل إجازة مرضية مدتها أربعة عشر يوماً خلال السنة الواحدة وبأجر كامل وبناء على تقرير الطبيب المعتمد من قبل المؤسسة.
  - للمرأة العاملة الحق في الحصول على إجازة من غير أجر لمدة لا تزيد على سنة للتفرغ لتربية أطفالها.
- في حين يرى "الدكتور جمال محمد احمد عبده" في الواقع الأردني غياب شيء اسمه تنمية الموارد البشرية ..ولكن هنالك وجود إشارات تشير إليه بطريقة غير مباشرة يمكن الاستدلال عليها على مستوى المؤسسات وذلك استناداً إلى ما يلي(2):

- عدم وجود سياسة أو رؤية أو مفهوم اجتماعي في الأردن وبشكل موحد في جميع المؤسسات والهيئات المعنية .
- لا يوجد في الأردن تخطيط فعلي للقوى العاملة .
- غياب سياسة سكانية معلنة من قبل الجهات المسؤولة في الدولة وهو ما ذكر في تقرير للأمم المتحدة

<sup>1</sup> نفسه المرجع، ص 523\_525.  
<sup>2</sup> جمال محمد احمد عبده، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان وموسسة الرسالة، ط1، الأردن، 1984، ص 371\_385.

- غياب إستراتيجية للتعليم والتدريب المهني .
- غياب استراتيجية لاستغلال السكان الرحل والمراعاة والاستفادة من طاقاتهم في العمل .
- انعدام وجود خطة محكمة للتدريب الإداري على ضوء مسح شامل للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية
- انعدام مجالس مختصة في تنمية القوى البشرية.
- غياب التنسيق بين المؤسسات العمومية والخاصة في تنمية الموارد البشرية.

#### 4\_ إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

تبنت الجزائر منذ الاستقلال أفكارا محددة، و اتبعت مسارا معيناً لبلوغ التنمية و الرفاه، و توفير العمل لكل فرد من أفراد المجتمع ، فكان كل شيء تقريبا يتم من خلال التخطيط المركزي للاقتصاد كوحدة متكاملة موجهة في مجملها لخدمة المجتمع.

#### أولاً\_ إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي:

تجسدت هذه المرحلة بعد استقلال الجزائر من المحتل الفرنسي وإعلان ممتلكات المعمرين ملكا لدولة جزائرية من خلال مراسيم 22 مارس 1963 والتي نصت على أن المؤسسات الشاغرة تسيير تسييرا ذاتيا الأمر الذي فرض توفير موارد بشرية قادرة على القيام بمهمة التسيير والإدارة للمؤسسات والمزارع المورثة من المستعمر..وتجسد ذلك من خلال الهيئات التالية : الجمعية العامة للعمال،مجلس العمال،لجنة التسيير والمدير.(1)

ما يميز هذه المرحلة هي الظروف الصعبة التي عاشها المجتمع الجزائري طيلة الاحتلال، فالتسيير الذاتي يعبر عن "إرادة مجتمع في النهوض وبناء اقتصاد وتشكيل قوة قيادية.(2)"

وأهم المبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج نجد:

- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.
- حرية اختيار الممثلين .
- إنشاء مزارع جماعية حكومية في بعض الأراضي، على أن يشترك المورد البشري في تسييرها واقتسام أرباحها.
- منح القوى العاملة سلطة واسعة في تسيير الوحدات التي يعملون بها.

1\_ محمد علي:تنظيم القطاع العام في الجزائر،استقلالية المؤسسات،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1992،صص13\_15.  
2\_ محمدالسويدي:التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1986،صص141.

من خلال هذه القراءة نجد أن هذه المرحلة تميزت بغياب واضح لأسلوب تسيير فعال للمورد البشري يتوافق والمبادئ العلمية للتسيير كتقسيم العمل، السلطة، اتخاذ القرار، نظام الحوافز والأجور ونظام الاتصال.

إضافة إلى ذلك التدخل الواضح لهيئات أخرى، كالأحزاب والبلدية في صلاحيات هياكل التسيير الذاتي، مما حول القوى العاملة إلى مجرد منفذين للقرار لأصحاب قرار كما كان مفترضا.

### ثانياً\_ إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي:

تجسدت إلية هذه المرحلة من مبدأ أساسي يتمثل في "المورد البشري الذي يقوم بعمله في المنشأ تابعة للدولة \_أي الشعب\_ فإن له الحق أيضا في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه العملية وكذلك في سيرها.(1)"

وبما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة والجماعية لوسائل الإنتاج، فإنه لا بد من أن يكون المورد البشري في المؤسسات طرفا مهما و رئيسيا في تسييرها ومراقبتها، وبالتالي أصبح هذا الأخير يتمتع بصفة المسير المنتج، والنتيجة التي يمكن الوصول إليها من خلال القراءة السوسيو تاريخية لهذه المرحلة هو تكريس المساهمة الفعلية للقوى العاملة في تسيير المؤسسات باعتبارها ملكية جماعية يحق لهم التصرف فيها في الإطار القانوني المخول لهم، من خلال خلق لجان مكلفة بمهمة التسيير ومراقبة الإنتاج والحفاظ على وسائل الإنتاج كاللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية، لجنة المستخدمين والتكوين وغيرها من اللجان. كما اتسمت المرحلة بعملية التوظيف العشوائي خاصتنا في كيفية تحديد المناصب والأجور، وعدم ربطها بمؤشرات تقنية وبنشاط ومرودية المؤسسة.(2) في حين تنص المواد القانونية الخاصة بالتسيير الاشتراكي على أن "تشارك اللجنة الدائمة للمستخدمين والتكوين مصلحة المستخدمين إطار التشريع المعمول به فيما يخص التوظيف في فحص الترشيحات لمناصب العمل الشاغرة وذلك قصد ضمان التنفيذ التوظيف الخاص بالوحدة أو المؤسسة، والسهر على أن تشغل المناصب الشاغرة من قبل المترشحين ذوي التأهيل المطلوب حقا.(3) كما نجد أن عملية تصميم الأجور والحوافز في هذه المرحلة تشكل مجموع الرواتب التي يتقاضاها الأفراد في الوحدة بعنوان الأجور الأساسية والمكافأة والتعويضات.(4) فالحوافز الجماعية المقدمة لمجموع القوى العاملة تعتبر في مضمونها الأساسي أسلوب إيجابيا على أساسها تخلق روح التعاون والتضامن بين العمال مما يؤدي في الأخير إلى رفع الإنتاج، أما فيما

<sup>1</sup> ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم 101 في 13/12/1971.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 178.

<sup>3</sup> ميثاق التسيير الاشتراكي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> زغودود على: المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1998، ص 404.

يتعلق بنظام شبكة الأجور فهو أداة لتسهيل عملية التسيير بشكل عام وفي نفس الوقت أداة لمراقبة الأجور والمكافآت. أما لعملية التكوين \_التسيير الإداري للتكوين\_ فقد حضي باهتمام من خلال خلق هيئة مختص تسمى بلجنة المستخدمين والتكوين والتي تسهر على إعداد مخططات التكوين المهني للموارد البشرية، وتعمل على تشجيع كل نشاط تكويني باعتباره وظيفة أساسية وذات أولوية في عملية إدارة الموارد البشرية حيث نجد المادة 171 تنص على العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد.(1)

### ثالثاً\_إدارة الموارد البشرية بعد الإصلاحات الاقتصادية:-

هذه المرحلة جاءت نتيجة فشل النموذج التسيير الاشتراكي وكبديل لا نجاح عملية الإصلاح الشامل والذي يأخذ بعين الاعتبار معايير الفعالية الاقتصادية والاجتماعية والربحية.(2)

هذا الإصلاح الجديد يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات باعتماد ما يسمى بإعادة الهيكلة وذلك بالاعتماد على بعث منهجية جديدة لمواصلة بناء اقتصاد حديث ومستقل، واعتماد مراقبة أنجع على الثروات والطاقات المتاحة وذلك بتدعيم الاقتصاد الوطني بهياكل ومؤسسات قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية وضمان النجاعة والفعالية والقضاء على كل التعقيدات المركزية في مجال التسيير.(3) وكان الغرض الرئيسي من إعادة الهيكلة العضوية هو تحويل المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصص أو أكثر كفاءة.(4)

إلا أن هذا المضمون لا يخلوا من النقائص والمشاكل التي ارتبطت بسلطة الإشراف على المورد البشري هذا الأخير الذي واكب التغيرات الطارئة على المؤسسة نظراً لكثافة اليد العاملة الموجودة بالمؤسسة والتمويل والعجز المالي ومنها ما يتعلق بمضمون وفلسفة التسيير المتبعة.

وبناء على هذه السلبيات عمدت الدولة إلى طرح مشروع بديل للإصلاحات سألقة الذكر والمتمثل في ما يسمى باستقلالية المؤسسات. التوجه الجديد يقوم على مخطط يحث على الأملركزية في التسيير. فمنحت شخصية معنوية متميزة عن الدولة، وأعطيت الحرية التامة في إصدار قراراتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو الأمر الذي يترتب عليه المسؤولية التامة عن الأخطاء التي يمكن أن ترتكب. ولا نجاح هذا المخطط الجديد كان لابد من صياغة نصوص قانونية بشكل يختلف عن التوجهات السابقة التي كانت تعتمد على

<sup>1</sup> \_ القانون العام للعامل الجزائري، المادة 171.

<sup>2</sup> \_ احمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص123.

<sup>3</sup> \_ احمد طرطار، المرجع السابق، ص124.

<sup>4</sup> \_ عمار صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1991، ص20.

المراسيم ... بظهور قوانين جديدة إما معدلة أو منسوخة و أخرى ملغاة،تركز أساسا على إدخال تغييرات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وضبط العلاقات المهنية .ومن بين هذه القوانين نجد قانون 11/90 المؤرخ 1990/04/1 المتعلق بعلاقات العمل والمعدل لقانون 29/90 بتاريخ 1991/12/21...الخ.

هذه القوانين قدمت مرونة كبيرة في عملية التوظيف وبلا خص القانون 11/90، مدة العمل والعمل الليلي، ألتناوبي ، الساعات الإضافية ، الراحة القانونية والعطل...الخ.(1)

وحسب القائمين على عملية إعادة الهيكلة الصناعية يكون الغرض منها(2):

- ✓ رفع القدرات التسييرية للمؤسسات بتكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية.
- ✓ فتح رأس مال المؤسسات إلى مشاركة الخواص .
- ✓ تفريع المؤسسات الصناعية مع التركيز على نشاطها الأساسي.

وما يمكن القول عن هذه المرحلة أنها لم تبلغ الأهداف المسطرة ،قدتم تسريح ما بين 400 الف إلى 600 الف عامل وتصفية الكثير من المؤسسات وتأخر دفع الأجور إلى فترات فاقت السنة أحيانا .إضافة إلى احتكار الشركات القابضة لسلطة القرار، وهذا يعني غياب الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

تلك المراحل(1962\_1989) قامت الجزائر بوضع مخططات، اقتضى بموجبها استيراد مصانع جاهزة، مع أنماط الإدارة و التسيير، دون التمعن فيها أو تمحيصها ،فكانت إدارة الموارد البشرية، تسمى بمسميات عديدة ، ففي بعض المؤسسات يطلق عليها إدارة المستخدمين و في أخرى إدارة الأفراد أو مصلحة القوى العاملة...، فكان عملها يقتصر على أعمال تنفيذية و أعمال روتينية ، كضبط أوقات العمل، و أوقات الدخول و الانصراف...الخ.

واليوم فالجزائر كباقي الدول النامية تريد اللحاق بالركب بعد أن أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية ، فهي تريد سباق الزمن بالإمكانيات المادية و البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها، وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية التي كانت بالأمس مثلها مثل النقابة تحدها آليات النظام القديم، ألقى على عاتقها في هذه المرحلة تحقيق الأهداف التالية(3):

<sup>1</sup> \_ الجريدة الرسمية، العدد17، القانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21.

<sup>2</sup> \_ Rabah Abdoum. les cahiers du CRED.N46.1998.4eme.trimestre.ANEP ;P36.

<sup>3</sup> \_ مهدي حسن زوييف " : إدارة الأفراد د" ،مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، ط3، عمان الأردن ، 1998 ، ص ص16-18.

1. لما كان الاقتصاد الوطني يمر بمرحلة هامة لتحقيق التنمية ورفع الكفاية الإنتاجية، وإنجاح مختلف المشاريع التنموية، فإن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهدا وعملا موجها لتخطيط النشاط الإنتاجي، وحشد الجهود البشرية لوضعها موضع التنفيذ، ونظرا للنقص الملحوظ في الكفاءات البشرية المدربة، فستكون من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، التخطيط للقوى العاملة لضمان استخدامها الاستخدام الأمثل والوصول بها إلى مستوى رأس المال البشري الإستراتيجي. إذ بالتخطيط نستطيع أن نعبي الموارد البشرية لمقابلة الحاجات المتعددة التي تحتاجها الخطط التنموية فبالتخطيط توزع الموارد البشرية توزيعا عادلا في مختلف القطاعات الاقتصادية ، حيث نجد أن هناك من الموارد ما يفوق الحاجة العددية ، إلا أنها تشكو من سوء التوزيع والتأهيل ونوعية الطلب عليها ، فهي تفتقد للرؤية المستقبلية للاحتياجات ، والتخطيط لها يكون خلال الموازنات السنوية \_تخطيط قصير المدى \_
2. تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في الحفاظ على خيرات العلاقات العمالية أو أممتن علاقات للعمل في المؤسسات، كما نجد لها مسؤولة على إيجاد خيرات النظم والسياسات المتعلقة بالأفراد التي تؤمن بإنسانية الإنسان ، و الابتعاد عن كل ما يهين تلك الإنسانية
3. ويتميز دور إدارة الموارد البشرية في الدول النامية بالعمل على تنمية روح الالتزام بقواعد العمل، وتشجيع وسائل النقد الذاتي، وتقييم الجهود تقييما ينبع إدراك العاملين بمسؤولياتهم نحو الاقتصاد والمجتمع، مباشرة على الحفاظ على ذلك المستوى الرفيع من الروح العمالية(1) وهكذا فإن الطابع التقليدي مازال يسود المؤسسات في الدول النامية ، ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل عائقا كبيرا أمام التغييرات التي حدثت في الأنظمة والأبنية الأخرى ، التي لا محالة تتأثر بنمط الإدارة السائدة... الخ.(2)

لا تزال إدارة الموارد البشرية تتخبط في واقعها بحيث تمثل أضعف حلقات الإدارة العربية، كما لا تزال الممارسات المستخدم فيها تقليدية لا تتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي طال كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية وكذا ما حقق من تقدم وتطور في بعض مجالات الإدارة الأخرى بمنظمات العربية كالتحول إلى مفاهيم وأساليب أكثر تقدما والتوسع في استخدام التكنولوجيات ونظم وتقنية المعلومات بدرجات مختلفة ، أو التوجه نحو الحكومة الإلكترونية في

---

<sup>1</sup> \_ مهدي حسن زوييف، إدارة الأفراد د" ،مدخل كمي، المرجع السابق، ص18.  
<sup>2</sup> \_ مهدي حسن زوييف: " دور تخطيط القوى العاملة في الدول النامية" ، محاضرات دورة علاقات العمل مكتب العمل ، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد ، 1977 ، ص 11 .

بعض الحكومات العربية. لذلك يصبح من أهم إجراءات تطوير إدارة الموارد البشرية العربية أن يتم إعادة صياغتها وهيكلتها للواقع التنظيمي لتلك الوظيفة في المنظمات العربية ، بحيث تتم تهيئته للتعامل مع النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية .

### خلاصة الفصل

لقد حدث لمكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات عديدة و متنوعة، وهذا نتيجة تأثير البيئة المتغيرة التي ولدت فيها تلك المنظمات، فالأنماط الإدارية و التنظيمية و التسيرية التي عرفتها عبر تطورها التاريخي، تشير إلى مدى تفاعلها مع البيئة الخارجية من جهة، و على مدى اهتمامها و اعتنائها و إدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى، إذ أصبحت كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها و أهدافها و نشاطها و بيئتها، لا غنى عنها عن إدارة موارد بشرية توجهها و تسييرها قدما و هذا ما تؤكد و تدل عليه التجارب و النتائج التي حققتها إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي أضحت تقوم بمد المسؤولين بأنسب الأساليب و الطرق ذات العلاقة بالموارد البشرية و الإدارة التي تنشط فيها، بغرض توضيح و إبراز مختلف النقائص و السلبيات، حتى يتسنى لهم إدراكها و معالجتها من خلال تنمية قدرات و معارف و مهارات الأفراد و استثمارها و كسب دعمهم الإيجابي من تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، فإدارة الموارد البشرية اليوم أصبحت هي عصب أي منظمة و لا يمكن الاستغناء عنها أو فصلها عن بقية الإدارات الأخرى.

الفصل الثالث: أخلاقيات المهنة أهميتها ووسائل ترسيخها في الإدارة "تجارب إدارية عالمية وجزائرية".

تمهيد:

أولاً: نظريات ومدخل أخلاقيات المهنة.

ثانياً: المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات المهنة.

ثالثاً: مصادر أخلاقيات المهنة.

رابعاً: أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة.

خامساً: أسس نظام أخلاقيات المهنة.

سادساً: شروط السلوك الأخلاقي في المنظمة.

سابعاً: وسائل إرساء وترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة.

ثامناً: أخلاقيات المهنة في بعض التجارب الإدارية العالمية.

تاسعاً: أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية.

عاشراً: المهن الأكثر تطلباً لأخلاقية المهنة.

خلاصة:

## تمهيد:

إن الأخلاق من المواضيع ذات الأهمية البالغة في الحياة الاجتماعية والعملية و قد عرفت في السنوات الأخيرة تراجع مما أدى إلى ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب فيها كالكذب والغش والمحسوبية... والتي كانت تقابلها قبل سنوات بقليل ما يسمى بالصدق و الأمانة وما إلى ذلك من الأخلاق المحببة داخل المجتمع وقد ظهر ذلك جلياً في الممارسات اليومية للأفراد وخاصة تلك التي تمس العمل أو كما اصطلح عليها أخلاقيات المهنة ولذلك ارتأينا في هذا الفصل أن نتطرق إلى هذا المفهوم من زاوية الأهمية والفائدة وكذا أهم النظريات التي حددت ماهية أخلاقيات العمل.

## أولاً: نظريات ومداخل أخلاقيات المهنة :

من المواضيع المثار والتي تستقطب اهتمام الباحثين نجد موضوع أخلاقيات والذي ظهرت فيه العديد من النظريات والمداخل المرتبطة بها، نشير هنا إليها في الآتي:

### 1\_ النظريات الأخلاقي

1

#### أ : نظرية اللذة:

يتلخص موقف هذه النظرية بأن جميع الكائنات الحية تميل إلى اللذة، وتتجنب وتعارض الألم بشكل طبيعي. وقد أخذ بهذا الموقف السوفسطائيون وعلى رأسهم "كاليكليس" (400 ق.م) والذي يقول بأن الخير في اللذة والشر في الألم. وهم يرون أن الطبيعة الإنسانية مكونة من شهوة وهوى، وأن غاية الإنسان في بلوغ اللذة، وكما سبق إيضاحه.

وأما "ارستيب" (435 ق. م) مؤسس المدرسة القورينائية نسبة إلى مدينة قورينا من أعمال برقة بطرابلس الغرب، فيرى أن الإنسان يجب أن يختار اللذة ويسعى لها، وأن يتجنب الألم والعناء لأن اللذة تمثل صوت الطبيعة، وليس هناك ما يوجب الخجل والحياء ما دامت القيود المفروضة على اللذة هي من وضع العرف.

ويركز ارستيب على اللذات الحسية دون تعلق بها لأنه يرى أن التعلق باللذات يورث القلق والألم. و ارستيب محق في النهي عن الإفراط في اللذة لأنه يورث الألم ومثاله من يعاني من مرض الجرب الذي يصيب الجسم يشعر بلذة في حك جسمه، ولكنه كلما زاد في حك الجسم كلما زاد الألم المصاحب للذة الحك . وكان الإفراط في اللذة يولد الألم الذي لا يطاق.

وترى هذه النظرية أن السعادة في التخلص من الشهوة باللذة التي ترضيها وقياساً على هذا فإن التخلص من الألم والمعاناة بالألم أقل مباحاً. وترتب على القبول بهذه النظرية في الواقع العملي في المجتمع قبول الإباحية التي نادى بها "ثيودورس اثيوس" (400 ق.م) الذي يقيس الأعمال بنتائجها. فإذا كانت السرقة أو التزوير تعطي لذة مرغوبة من السارق أو المزور فهي مباحة. وذهب بعض دعاة اللذة إلى قبول الألم الأخف إذا واجه الفرد حياة مؤلمة وقاسية، كما يقول "هيجياس" الذي سمي بالناصح بالموت أو الداعية للموت، لأنه يرى أن اللذة لا تدوم وأن الألم دائم، ولا بد من ذكر أن "هيجياس" قد انتحر وانتحر كذلك معظم أتباعه. ولازال أتباع هذا الاتجاه في الغرب حتى عصرنا هذا.

<sup>1</sup> \_ محمد حمدي زقروق : مقدمة في علم الأخلاق ، دار القلم ، ط2، الكويت ، 1983، صص 82-84.

وأما "ابيقور" مؤسس المدرسة الابيقورية، فقد وافق ارستيب على أهمية اللذة، ولكنه أكد على أن اللذة قد تجلب الألم، وحدد أربع قواعد لمشروعية اللذة، هي:

1. خذ اللذة التي لا يعقبها ألم.
  2. اجتنب الألم الذي لا يتبعه لذة.
  3. اجتنب اللذة التي تحرم من لذة أعظم أو تسبب ألماً أكثر من اللذة.
  4. تقبل الألم الذي يخلصك من ألم أعظم أو يجلب لذة أكثر من ذلك الألم.
- ومن أقواله لا تسرف في الأكل أو الشرب واحتقر المرأة و السياسة وسائر الأعمال الشهوانية. ويبدو أن مذهب ابيقور قد مهد لمذهب المنفعة وركز على اللذات الروحية واعتبر الفضيلة في القناعة لأنها تحفظ الصحة وتطيل الحياة. واستمرت نظرية اللذة في الظهور والاختفاء بين الحين والآخر عبر التاريخ، كما يظهر من فلسفة جاسندي، ولا مرية، وبارون فون هولباخ، وبنثام... وغيرهم.

### نقد نظرية اللذة:

1

تعرضت نظرية اللذة إلى العديد من النقد من المذاهب الأخلاقية المختلفة ويمكن تلخيص هذا النقد فيما يلي :

1. اللذة لا تصلح أن تكون غاية السلوك الأخلاقي للإنسان ولا يمكن أن تكون أساساً لعلاقات الأفراد في المجتمع.
2. اللذة لا تؤدي إلى التوازن النفسي للإنسان.
3. لا تتسجم اللذة مع الضمير.
4. اللذة تستند إلى الأثرة أو الأنانية التي لا يستقيم معها عمل الجماعة والمجتمع.
5. علاقة اللذة بالسعادة تختلف من شخص لآخر.
6. اللذة ليست خيراً دائماً ، والألم ليس شراً دائماً وكيف يمكن تفسير الألم الذي سبق الشفاء .
7. اعتماد اللذة كفلسفة أخلاقية لا يترك مجالاً للقيم الأخلاقية العليا بسبب تفضيل اللذات الدنيا على المثل العليا.

وأخيراً إن القبول باللذة كفلسفة لحياة الفرد تجعل الجانب الحسي للجسد، يسود على الجانب الروحي للنفس، والجانب العقلي للفرد. ويعني هذا سيادة الجانب الحيواني في الجسد البشري، واستبعاد الجانب العقلي والروحي الذي يعمل على صلاح النفس والجسد والمجتمع بأسره.

<sup>1</sup> - محمد حمدي زقزوق :مرجع سابق ،ص ص82-84.

## ب: نظرية السعادة:

جاءت هذه النظرية في الفلسفة الغربية رداً على نظرية اللذة وتعتبر السعادة هي الخير الأعظم على عكس اللذة الجزئية المتغيرة باستمرار والناجمة عن التجربة. والسعادة كلية وعقلية ومنزهة عن التجربة وثابتة ومستقرة. فيرى سقراط أن غاية الأخلاق هي السعادة، وقد خالف السوفسطائيين في مقولتهم أن الإنسان الفرد مقياس الخير والشر وأكد أن الإنسان يسيطر على الحس والشهوة بعقله، وأن غايته عقلية وروحية وتتمثل بالسعادة. ويرى أن الخير في الفضيلة، والفضيلة هي المعرفة والعلم فضيلة، بينما الجهل رذيلة والحكمة هي رأس الفضيلة.

وأما "أفلاطون" فيرى أن السعادة مقترنة بالعدالة التي تتحقق في اعتدال قوى النفس الثلاث الشهوانية والغضبية والعقلية. بينما يرى أرسطو أن اللذة ظاهرة مصاحبة للفعل وأن الحكمة فيها السعادة، وهي مميزة للإنسان عن بقية الكائنات الحية، ومثال الحكمة التأمل العقلي والتعقل في الأمور المعروضة.

وتأثر الفلاسفة المسلمون بأراء الفلاسفة اليونان، وبخاصة أفلاطون وأرسطو، ولكنهم، وكما سبق شرحه يضيفون البعد الديني من حيث أن السعادة هي غاية الإنسان، ولكن مفهوم السعادة لديهم مرتبطة بالعقيدة الإسلامية، ونعني بالسعادة لديهم طاعة الله وعدم مخالفته إلى شيء من الشهوات من ترجيح أهمية العلم والعمل كضرورة لصلاح النفس والمجتمع الإسلامي.

ويؤكد "الإمام الغزالي" أن السعادة هي الخير الأعلى ذاكراً أنواع الخيرات التي تشمل: خيرات النفس والبدن، والخيرات الخارجية، والخيرات التوفيقية(١). وتأكيداً على أهمية مجاهدة النفس وردّها إلى التوسط والاعتدال واشتراطه العمل الصالح كوسيلة للسعادة واشتراط العلم لأنه يحقق كمال النفس بمعرفة الحقائق الإلهية. والسعادة في الفكر الإسلامي هي غاية المسلم في الدنيا والحياة الآخرة. بينما السعادة في الفلسفة الغربية القديمة مرتبطة بالحياة الدنيا.

## ت: نظرية المنفعة الفردية والعامّة:

تعتبر نظرية المنفعة صورة معدلة لنظرية اللذة من جهة ولنظرية السعادة من جهة أخرى. ولهذا فنظرية المنفعة الفردية التي نادى بها "هوبز" ترى أن غريزة حب البقاء عند الإنسان هي التي تدفعه وتوجه سلوكه وهي التي تتحكم بإرادة الفرد انسجاماً مع غريزة حب البقاء ويترتب على هذا أن تكون الأثرة والأنانية محركاً لإرادة الفرد التي تهدف للمحافظة على بقائه، ومن هنا تتولد مشاعر الحقد والكراهية بين الأفراد والجماعات والتي تتحول إلى كفاح وحرب الكل ضد الكل.

يرى هوبز أن الإنسان مدفوعاً بغريزة حب البقاء يسعى لامتلاك عناصر القوة لأنه يجد لذة في كونه أقوى وأعرف بطريقة الخير لنفسه. والسعي لامتلاك القوة من قبل فرد ما يتعارض مع غريزة الفرد الآخر. وهو يعتبر كل عواطف الخير والإحسان والفضيلة مردّها غريزة الأنانية أو الأثرة. ودور العقل في فكر هو المفاضلة بين المنافع أو اللذات. وقد واجه هوبز الكثير من النقد بسبب اعتباره أن القوة والسعي للحصول عليها والمنفعة الشخصية أو اللذة هما اللذان يحددان تكوين الجماعة والمجتمع.

ويشكل مذهب المنفعة العامة اتجاهاً معدلاً لنظرية اللذة فيركز أتباعه الاعتقاد بأن الإنسان يبحث عن اللذة ويتجنب الألم، وأنه في سعيه هذا يستخدم العقل لتحقيق أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس.

ويؤكد "بنثام" ( كما سبق شرحه) أن مذهب المنفعة مذهبٌ تجريبيٌ بحيث يمكن حساب المنفعة المتوقعة اعتماداً على سبعة معايير هي : شدة اللذة، ودوامها، وسهولة الحصول عليها، وقربها، وخصوبتها، وصفائها، وكونها واسعة ومقبولة من أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وهذا المذهب يربط بين خير الفرد وخير الجماعة . ويؤكد بنثام أن بحث الفرد عن سعادة ولذة الآخرين يحقق له أكبر قدر من السعادة واللذة.

<sup>1</sup> وملخص المنفعة العامة أن مقياس خيرية الأفعال هو مقياس لمقدار السعادة المتحققة لأكثر عدد من الناس، ويمكن أن تقاس به القوانين والتشريعات، ودراسة النتائج المتحققة للأشخاص . وهذا الموقف يقيس الأعمال بالنتائج ولا يقيم وزناً لنية الفرد من الفعل أو النية التي تسبق الفعل.

ويتفق "جون استيوارت مل" ، مع ما ذهب إليه بنثام في مجال منفعة العامة مؤكداً أن اللذة هي الشيء الوحيد المرغوب ودليل الرغبة في الشيء هو مجموع رغبة الآخرين فيه وأن السعادة مرتبطة بالشخص نفسه فسعادة الفرد خيراً بالنسبة له واللذة هي الشيء الوحيد المرغوب ودليل الرغبة في الشيء هو مجموع رغبة الآخرين فيه وأن السعادة مرتبطة بالشخص نفسه فسعادة الفرد خيراً بالنسبة له واللذة الأسمى هي اللذة التي يفضلها المجرب على غيرها.

واختلف مل مع بنثام في التمييز بين أنواع اللذات وأضاف أن المقياس يجب أن يبنى على أساس النوع لهذه اللذات والكيفية التي تشبع به شهوة ما<sup>2</sup>

وكذلك يرى مل أن المنفعة الخاصة يجب أن تخضع للمنفعة العامة وهذا الخضوع يشكل القاعدة الأخلاقية للسلوك الأخلاقي رغم التعارض الواضح بينهما، وأكد مل على الإقرار بمبدأ التضحية في سبيل خير الجماعة ولكنه اشترط أن تسهم التضحية في زيادة المنفعة الجماعية.

### نقد مذهب المنفعة العامة:

توجب الضرورة العقلية على الإنسان في نظرته لحياته الأخلاقية أن يجاهد الإنسان نفسه التي تأمره بالسوء وأن يسعى إلى توجيهها وضبط الأهواء والشهوات. ولا يستقيم مع هذا الواقع أن يسعى الفرد لإشباع شهواته ولذاته وأن يندفع وراء منفعة الفردية التي تتطلب أحياناً التحلل من التزاماته وإحساسه بضرورة فعل الخير المجرد من المنفعة الشخصية، كما يدعو لذلك الواجب والضمير في بعض المواقف الإنسانية. كما أن الدعوة للمنفعة الفردية تتعارض مع الدافع للمنفعة العامة دون أن يكون دافع المنفعة العامة مرتبطاً بالمفاهيم الدينية التي تدعو إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وإذا كانت السعادة لأكثر عدد من الناس هي المقياس الأخلاقي للأفعال، فأين السلطة التي يخضع لها الفرد لتحقيق السعادة للمجتمع؟ هل السلطة الملزمة للفرد هي العقل أم الضمير أم الواجب أم حب البقاء عند الإنسان؟ والإجابة على هذه الأسئلة تضع مذهب المنفعة الخاصة والعامة في إرباك شديد لأن الإجابة تعني التحول من مذهب المنفعة كأساس للأخلاق<sup>3</sup>

### **ث : نظرية الواجب:**

تشارك النظريات السابقة في كونها نظرية غائبة، وتهدف إلى غاية محددة، وأن الحكم على الأفعال بأنها خلقية يستند إلى آثار ونتائج هذه الأفعال. أما نظرية الواجب فإنها لا تربط الفعل بالمنفعة أو اللذة أو النتيجة أو السعادة المترتبة على إتيان الفعل أو المنفعة الشخصية لصاحب الفعل. وكذلك

<sup>1</sup> - مصطفى حلمي : الأخلاق بين الفلسفة وحكام الإسلام، دار الثقافة العربية، القاهرة ، 1986، صص 62-64 .

<sup>2</sup> - مصطفى حلمي : مرجع سابق، صص 64-67.

<sup>3</sup> - محمود حميد زقروق : مرجع سابق ذكره ، صص 113-117

تخلو النظريات الأخرى في الفكر الغربي من عنصر الإلزام ومثالها لا يوجد إلزام في نظرية المنفعة العامة أو نظرية اللذة أو المنفعة الفردية، نظراً لاستنادها إلى غريزة حب البقاء ورغبة الفرد في تحقيق المنفعة الشخصية له، وهذا بالضرورة يتناقض مع القول بالمنفعة لأكبر عدد ممكن من الناس دون إضرار بالمصلحة الفردي

ونظرية الواجب تختلف عن النظريات السابقة وتعتقد أن الشخص يقدم على الفعل نظراً لإحساسه بالواجب بغض النظر عن الربح أو الخسارة المترتبة على الفعل أو المنفعة أو اللذة الجزئية المجربة. والإحساس بالواجب شعور يسبق الفعل ويحمل صفة الإلزام للفرد بوحى من ضمير.

ونظرية الواجب ترى أن الإرادة الخيرة، هي إرادة الفعل وفقاً لمبدأ الواجب دون إكراه وبحرية تامة لاختيار الفعل الخير . وقانون الواجب هو القانون الذي يحكم الإرادة الخيرة، وكما يسميه كانت بأنه الأمر القاطع (Categorical Imperative) والأمر القاطع يستند إلى العقل والمنطق في إقرار مبدأ العمومية ومبدأ العكسية، وتعني العمومية أن الفعل الذي يصدر تلبية لنداء الواجب يكون مجرداً من المنفعة ويهدف لإقرار قانون عام هو قانون الواجب، أو قانون الأخلاق ينطبق على الجميع دون استثناء. وأما العكسية فهي أن يقبل الفرد أن يُعامل بمثل ما يعامل غيره من الناس.

وترتكز نظرية الواجب على دعامة احترام الإنسانية واحترام حق الفرد بالاختيار بين بدائل الأفعال بحرية تامة، وتنمية قدرة الفرد على الاختيار الذي يرغب به من حيث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفكرة الواجب تقوم على أساس تنمية قدرة الفرد على ضبط نفسه بنفسه وتسخير الإرادة الخيرة المدفوعة بالعقل لتكون منسجمة مع قانون الواجب.

ولا تتعارض نظرية الواجب مع احترام القانون بل ترى أن الحرية تكمن في احترام القانون العام الذي ساهم الفرد في إقراره والالتزام به في أفعاله دون إضرار بغيره. والشخص الذي يقوم بواجبه لا يكون قيامه بالواجب أخلاقياً إلا إذا صدر التزامه عن احترامه للواجب نفسه. وقد حدد كانت سمات الواجب بالقواعد التالية

1. أن الواجب تشريع كلي وقاعدة شاملة وقيمه تكمن فيه، والإنسان هو الكائن الوحيد القادر على عمل الواجب.
2. أن الواجب منزّه عن الغاية أو المنفعة الشخصية أو اللذة أو السعادة بل يطلب لذاته وتلبية لنداء الواجب.
3. أن الواجب فكرة وقانون أساس سابق لكل تصور تجريبي وهو قانون غير مشروط بالمنفعة أو اللذة أو السعادة وهو القاعدة التي يستند إليها الفعل الأخلاقي. وهذا التصور لفكرة الواجب منسجم مع التعاليم الإسلامية التي ترى أن النية تسبق الفعل وأن الأعمال بالنيات. ورغم أن كانت لم يتطرق لنية الفرد ولكنه يرى أن الإحساس بالواجب يسبق الفعل، وهذا الإحساس يصل إلى درجة الأمر القاطع عند ثبوت النية لدى الفرد في القيام بالفعل.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بدوي: النظريات الأخلاقية، وكالة المطبوعات، ب ط، الكويت، 1975، ص ص 248-251.

والمستعرض لنظرية كانت في الحقوق والواجبات يستخلص أن نظرية الواجب أصلح من النظريات السابقة، وأن تطبيقها من قبل الفرد يحقق مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات الأخلاقية بين الأفراد والجماعات . ويلاحظ كذلك اعتبار مبدأ الواجب المستند إلى العقل أنه الباعث للإرادة الخيرة على فعل الخير. وكانت رفع من شأن الأخلاق عندما ربطها بالواجب المستوحى من الإرادة الخيرة الموجهة بالعقل على عكس النظريات الأخرى التي ربطت الأخلاق باللذة والمنفعة أو السعادة.

## 2\_ مداخل أخلاقيات المهنة:

وفي هذا السياق نجد تقسيم "فولمير" لمداخل أخلاقيات المهنة ونذكر منها

### أ: المدخل التجريبي.

ويقوم على فكرة أن الأخلاق هي نتاج التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا مالا يتحقق إلا بالتجربة أولاً، وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

### ب: المدخل العقلاني.

ويقوم على قاعدة أساسية هي العقل هو محدد لسلوكيات الجيدة والسيئة، وأن هذا التحديد قائم على منطقتين وأكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشاكل الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

### ت: المدخل الحدسي.

ويرى أتباع هذا المدخل بأن الأخلاق لا تنشأ بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، التربية غير السليمة.

### ث: المدخل النفعي.

ويقوم هذا المدخل على أن المنفعة تحقق أعظم خير لا كبير عدد من الأفراد... أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وأن النشاط الصحيح هو الذي سينتج منافع صافية أكبر تكاليف أقل للمجتمع الصناعي ككل، لهذا فإن المنظمة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة، وتحقيق الكفاءة بالمدلول الواسع.

### ج: المدخل أسمى.

ويرى رواد هذا المدخل أن الفرد الجديد (مسؤول أو موظف) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره. وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من الأفراد يكمن في شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق.

### ح: المدخل المعياري.

هذا الأخير يختلف عن سابقه كون الغاية الأساسية فيه هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الأفراد فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، ولقد حدد (Rwe And Byars) هذه المعايير منها: الامتثال لقانون، الأمانة، العدالة... الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_\_ نجم عبود نجم: مرجع سابق ذكره ،، ص 62\_80.

## خ:مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي.

ويقوم هذا المدخل على قاعدة المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف، فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح<sup>21</sup>

- الحد الأول ويتمثل بالأنانية، أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهة الشخصي للمسئول الأول في المنظمة.
- الحد الثاني وهو الإيثار، أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد.

## ثانيا:المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات المهنة.

إن تطور مفهوم أخلاقيات المهنة لا ينبغي أن يعني أن المنظمات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية، حيث أن التزايد في المأزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور و أبعاده كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العلمية ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ- اختلاط المفاهيم كمفهوم أخلاقية الإدارة بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال بحيث إنها لا تعني شيئا، ولأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضائها في المنظمة وفي هذا يقول روبرت أوستن " إن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراد فاسدين هم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع .

ب-)، ومن جهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة، والواقع انه في المهن التقليدية، كالطب والقانون... تمثل هذه القواعد والآداب احد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين .وفي حالة عدم الالتزام بها فمن الممكن أن تكون سببا في حرمانهم من ممارسة المهنة، ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها ذلك الالتزام لان الإدارة لا تزال وظيفية أكثر منها مهنة بالمعنى الأخلاقي.

ت\_الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة – كما هي معلنة – وبين السلوك الإداري ، فأخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا، أي ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية، لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المسير الأكثر مثالية في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المسيرين كما هو قائم فعلا، كذلك الحال فإن العبرة ليست بما تصدره المنظمات من لوائح جميلة من القيم وما يصرح به المسؤولون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية.

<sup>1</sup> \_ نفسه المرجع،صص 62-80.

<sup>2</sup> \_ نفسه المرجع،صص 62-80.

ب- الصعوبات المرتبطة بعلاقة الإدارة بالكفاءة الإدارية، فالأولى تبدو وأكثر الأحيان قيد على الكفاءة، فإذا كانت تمثل مؤشرا جيدا على تعظيم الربح، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملا يعزز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

ومن الصعوبات الأخرى الخيارات الأخلاقية للإدارة والتي تبدو اعقد بكثير من وضعها في إطار عام. فالتنوع الكبير لهذه الخيارات وتصارع مصالح وقيم الأفراد في المنظمة وتصارع المصالح للأطراف المختلفة تحد من إمكانية الحصر ورسم إطار عام فالأمانة والامتثال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجلية، فإن الرشوة والاختلاس... على الجمهور ردائل أخلاقية لاشك في ذلك وبين الاثنين منطقة رمادية واسعة مليئة بالحالات الغامضة التي يمكن الحكم عليها بسهولة، ويمكن للمسيرين الأخلاقيين المناورة فيها، دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليها بأن موقفهم لا أخلاقي، ومما يزيد من هذه الصعوبة أن أخلاقي الإدارة لا يكون بالمقارنة ما بين المواقف الصائبة والخاطئة فقط، وإنما يطرحون مسألة المقارنة بين المواقف الصائبة والمواقف الأكثر صواب، وربما يمكن مقارنة المواقف الخاطئة والمواقف الأكثر خطأ من الناحية الأخلاقية، فبعض دعاة أخلاقيات الإدارة يرون أن على المسير أن يعمل الصواب ليس لأنه يخدم مصلحة طرف ما، وإنما لأنه الصواب في حد ذاته، فتمت قيمة أخلاقية في عمل الشيء الصائب لأنه الصواب، وقد كان هذا الاتجاه أحد الاتجاهات التي سادت ندوة عقدتها (مجلة الأعمال والمجتمع) تحت عنوان **القيام بأخلاق جيدة يضمن الأرباح الجيدة**.<sup>(3)</sup>، حيث كان التأكيد فيها على أن القيام بالأعمال يجب أن يكون أخلاقيا لا لأنها تفرض أن تكون كذلك، بل لان الموقف الأخلاقي مطلوب لنفسه.<sup>(3)</sup>

وأخيرا هناك صعوبة تنشأ عن اختلاف الأخلاقيات نتيجة اختلاف الثقافات والبيئات، فالمسيرون من ثقافات مختلفة<sup>(4)</sup>، عادة ما يكونوا من ذوي خلفيات متباينة وسلم قيم متباينة يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها.

### ثالثا: مصادر أخلاقيات المهنة.

#### ✓ الدين:

تعتبر الأديان من أهم المصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة، والتي على أساسها تبنى أخلاق الفرد .

#### ✓ الذات :

إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وعليه فإن العمل لا بد أن يكون جيد أمام الذات الإنسانية وعليه فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة والفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة له .

#### ✓ الأسرة:

<sup>1</sup> ليفيت ،ثيودور: **الإدارة الحديثة**،ترجمة دنفين غراب،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القااهرة 1994.ص131.

<sup>2</sup> - ليفيت ،ثيودور: **الإدارة الحديثة**،ترجمة دنفين غراب،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القااهرة 1994.ص131.

<sup>3</sup> ماتلارارمان: **إمبراطورية الإعلان**،ترجمة أبو منصور ،غزة، دار المستقبل، ب ط،القااهرة. 1991.ص29

<sup>4</sup> - ديكسون جوب: **العلم والمنشغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث**،سلسلة المعرفة ،العدد112،الكويت،1978.ص25.

ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المؤسسة، وهذا السلوك يعبر عن واقع معيشتهم وظروف حياتهم، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام، يظل هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه المبادئ في بيئة عملهم وفي معاملتهم للآخرين.(1)

### ✓ المجتمع :

إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفرادها إلى التنظيم وتتبع على ممارساتهم لوظائفهم، وإذا كانت هذه القيم إيجابية فإنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي ولا تراعي فردا على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع(2).

### ✓ المؤسسات التعليمية:

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم ببعض المسائل في الأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص .

### ✓ الأخلاقيات الشخصية:

لا شك انه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات و القيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم و المعتقدات الشخصية إلى سلوكيات و قرارات أخلاقية داخلية داخل المنظمة.(3)

و يستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها :

- العائلة و التربية و البيئة الاجتماعية: حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.
- ثقافة المجتمع و قيمه و عاداته : حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع و المجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها و إعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات و التقاليد الموروثة .
- المدرسة و نظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع و في تكوين القيم الأخلاقية و تنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

### ✓ وسائل الإعلام:

كل ما تديعه أو تبثه وسائل الإعلام من قيم وأفكار تصلنا حيثما نكون، فهي أدوات واسعة الانتشار و كبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه القنوات صادقة و حرة و مهنية، فإن بعدا واحد سيغطي، مما يكن له التأثير السلبي على المجتمع في ظل الحاجة إلى الالتزام الأخلاقي وتعزيز النوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية المطلوبة بشكل كبير.

### ✓ بيئة العمل الأولى:

لبيئة العمل بكل مكوناته تأثير على الأفراد، بحيث تعمل على تغيير أخلاقياتهم وتفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص أول وظيفة يمارسها الفرد، فمثلا حالات احترام المواقيت العمل والمشاركة في العمل...تتبعك على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلبا أو إيجابيا، وان الانتقال من هذه البيئة الأولى إلى أخرى سيؤدي نوع المعانات على التخلص من آثاره (4).

1 \_ احمد بن عبد الرحمن الشميري: أخلاقيات الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط4، المملكة العربية السعودية، 2006، ص12.

2 \_ مؤيد الفاخري: أخلاقيات العمل والإدارة، الجندي المجهول في الصد للمخالفات غير السلوكية، مقالة منشورة في موقع معهد توب ماكس تكنولوجي، [www.forum.topmaxtech.net](http://www.forum.topmaxtech.net), 2017/08/10, h 11.59

3 - انمار امين حاجي، محفوظ حمدون الصواف: أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء المنظمات الاعمال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، ص200 .

4 \_ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2013، صص60.61.

## ✓ القيادة القدوة:

إن القيادة الإدارية الناجحة هي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو جماعة تعمل متساندة ومجمعه لتحقيق هدف معين في التنظيم والقيادة القدوة هي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين، وليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصالح العامة لا سيادة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيهـا (1).

## ✓ تشريعات الخدمة المدنية :

إن مجموعة التشريعات والقوانين الصادرة استناد إلى التشريع المعمول به في الدول تعتبر من المصادر المهمة للأخلاقيات العمل وذلك لأنه و تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسية الدولة ويحقق أهدافها ومن زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك تعمل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري فتبين ما هي الواجبات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة (2).

## ✓ الخبرة المتراكمة:

تعد الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة اتجاه الإشكاليات والقضايا المطروحة، وحيث أن المرتكزات الأخلاقية للمسؤولين لا يمكن الحكم عليها دائما من خلال الاختيار الواضح بين ما هو خير وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك ، فإن القرارات الإدارية الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضبابية وعدم الوضوح، وبهذا فالمسؤولون...بحكم خبرتهم، يضعون حسابات المصلحة الذاتية الشخصية الضيقة بعيدا عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع (3).

## ✓ القيم التنظيمية التي تركز عليها المؤسسات والهيئات الإدارية:

إن تحديد وتعريف القيم التنظيمية التي تركز عليها المؤسسات تعد عملية دقيقة في اختيارها وتطبيقها و السير في منهاجها، هذه القيم عبارة عن وثيقة تصدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها في توجيه وممارسة العاملين في أدائهم لأعمالهم، والتي تساعدهم في مواجهة القضايا والمشكلات التي تعترضهم أثناء أدائه الأعمال الموكلة إليهم .  
تتضمن أهمية المدونة الأخلاقية للعمل من خلال الوظائف الايجابية التي تضطلع بها في خدمة المنظمة من خلال الأتي :

- إن المدونة الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية الموازنة في الاهتمام بين الجوانب المادية والأخلاقية.
- إن المدونة الأخلاقية تساهم في تطوير مهنة العاملين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين (4).
- إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من ضغوط الجهات الأعلى لارتكاب ما يخالف قيم ومبادئ المرونة. وفي هذا السياق كان الاهتمام الأثر الكبير في تأطير قواعد السلوك

1 - منحت محمد أبو نصر: إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة ) ، مجموعة نيل العربية، ط1، مصر، ص417.

2 - دحمان لريزة : تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف الموارد البشرية في الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية ، ص94.

3 \_ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط2008، عمان، صص145، 146.

4 - سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل، (ضرورة تنموية ومصالحة شرعية)، مكة المكرمة، 2010، ص12.

الوظيفي و أخلاقيات الوظيفة العمومة التي تضمنت المواد من (1-11) ، إذا عالجت المواد من(1-3) القواعد والأسس التي تركز عليها العدالة، تكافؤ الفرص، الشفافية، الحيادية، الانتماء للوطن والدائرة، الإصرار على تحقيق رسالتها وأهدافها وتحمل المسؤولية<sup>(1)</sup>، أما المواد من (4-11) فقد تضمنت المحاور التالية:

- \_ واجبات الموظف ومسؤولياته العامة
  - \_ التعامل مع الآخرين(المواطنين، الرؤساء، المرؤوسين)
  - \_ الحفاظ على السرية واليات الإفصاح عن المعلومات
  - \_ تضارب المصالح والامتناع عن أي عملا يتقاطع مع المصلحة العامة
  - \_ الاستحقاق والجودة التنافسية والعدالة
  - \_ الحفاظ على المال العام ومصالح الدولة وممتلكاتها
  - \_ حقوق الموظف وضمان حرية الري، والتعبير في حدود الأطر القانونية
- الأحكام العامة التي تتعلق بتهيئة الفرص للموظفين والمواطنين من الاطلاع على المدونة وتحديد مسؤولية الوزراء ولأمناء العاملين في الإشراف على تفعيل تطبيق المدونة داخل المؤسسة حفاظا على أمنها والحد من الصراعات العمالية.<sup>(2)</sup>
- ✓ أخلاقيات الإدارة وثقافة المنظمة.

مع مرور الزمن تتكون في المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطبوس والشعائر ذات الدلالة، وهي مؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة المنظمة. وهذه الأخيرة يمكن أن تعرف بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة. حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة المنظمة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها. وبشكل عام فإن ثقافة المنظمة تقوم بعدة وظائف منها خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين، والتزام العاملين بها أكثر أهمية وأكثر دواما، ودعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.

و يعترف المختصون في الإدارة بان ثقافة المنظمة تلعب دورا مهما في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء فيها. وكما يقول "تريجو" و "زيمرمان" أن علماء النفس يخبروننا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يخفي على الأقل جزئيا عن إدراكنا. وفي ذلك تتشابه كل المنظمات والكائنات البشرية. وبينما لا يكون للمنظمة في الواقع الأمر لاشعور جمعي، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية مجموعة من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومة عما ينبغي أولا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفضلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي لها، وهذا هو المجال الذي تصول وتجول فيه.<sup>(3)</sup> ولعل هذا ما يفسر الميل إلى تشبيه ثقافة المنظمة بجبل الجليد التنظيمي(organizational iceberg) حيث إن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: الأهداف – التكنولوجيا-الهيكل- السياسات- و الإجراءات...في حين يمثل الجزء المغطى أو الخفي كل الجوانب غير الرسمية وغير العلنية وهي: المعتقدات، التصورات، الاتجاهات، المشاعر...الخ.<sup>(4)</sup>

إن ثقافة المنظمة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز منظماتهم عن غيرها، تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأتها وتطورها، وطبيعة الظروف التي مرت بها المنظمة والبيئة التي تعمل فيها؛

1 - فؤاد عبد الله العمر : أخلاقيات العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث رقم 52، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، جدة المملكة العربية السعودية، 1999، ص 67.

2 - رأفت عبد الرشيد: حقوق وحرريات الموظف العام، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، ب ط، د، 2005 ص 97.

3 - تريجو وزيمرمان: إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة ابراهيم علي البرليسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 149.

4 - W.L.French and C.H.Bell. Jr.Orgqzination Development.prentice-Hall International.Inc.New jersey 1990..p19.

حيث نجد أن الإدارة كانت أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية أولاً، و بالهيكل والوظائف ثانياً، ومن بالحوافز الموجهة للأداء ثالثاً، وأخيراً كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة من أجل أداء أفضل في المدى الطويل . وهذا التطور يكشف عن التحول الكبير من مفهوم المنظمة كآلة غير معنية بالقيم- وهذا هو التفسير الفني للسلوك – إلى مفهوم المنظمة كمركز للحياة ونظام اجتماعي (التفسير الإنساني للسلوك).

وبالمقابل فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمة كان لها تأثيرها على ثقافته سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيماً شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها، أو من خلال تفاعل منظمات إيجابياً أو سلباً مع البيئة، ومدى ملائمة أو عدم ملائمة تصرفاتها مع اعتبارات مصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية، والواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر جانباً مما يأتي:

أ- الصراع الناجم عن ضغوط المنظمة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية والاجتماعية المستمدة من بيئتهم العامة.

ب- في البيئة التي تسودها عوامل المنافسة تعكس المنظمات العاملة فيها بدرجة تركيز أكبر عوامل المنافسة في ثقافتها، في حين أن البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن أن تعكس بدرجة تركيز أكبر \_ أيضاً \_ عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها.

ت- إن المنظمات التي لا تنسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارساتها مع بيئتها تواجه تدخلاً من البيئة في فرض اعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون. لهذا فإن المنظمات أصبحت أكثر وعياً في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة، فأخذت تبادر طوعاً بجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها. وهذا يفسر إلى حد كبير ميل المنظمات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزءاً من ثقافة المنظمة الرسمية العلنية.

إن ثقافة المنظمة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيماً تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يعني أن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازناً أفضل ما بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة، وما بين أهداف المنظمة و أهداف المجتمع، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية، مع تزايد الاعتقاد بأن ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي و ألقيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين ومصدراً قوياً لولائهم في المنظمات الناجحة. وقد أشار بيترز و وترمانالي أن المنظمات الأكثر نجاحاً تتسم بثماني سمات أساسية من بينها السمة الخامسة وهي: (1) الإمساك بالبعد ألقيمي، هذا البعد الذي يستند إلى فلسفة واضحة للمنظمة وقيم شخصية للأفراد مع تعزيز نظام القيم في المنظمة بكل ما هو مشترك من القصص والطقوس و الأساطير بطريقة متكررة. ولا بد من التأكيد على أن أخلاقيات الإدارة \_ بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة \_ لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب ألا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف والسياسات المعلنة والمدونة الأخلاقية وغيرها) لان هذه تمثل الجزء الظاهر و الأصغر من جبل الجليد الأخلاقي (ethical iceberg) للمنظمة . ولأن الأهم أن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية فيها.

### ✓ الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم و الأعراف و التقاليد و الرؤى و التطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة و المستويات. فالمنظمات العربية في ثقافتها و لديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحاً على

سلوكيات العاملين و منعكسا في القرارات التي يتخذونها و يبلغ الاعتراز بالثقافة التنظيمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس .(1)

### ✓ التنظيم الإداري:

يؤثر التنظيم الإداري في أخلاقيات العمل فكل من نظم استقطاب الأفراد و تدريبهم و الهيكل التنظيمي الرسمي و السياسات و القواعد و نظم المكافآت و التعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات العمل و من ثم على سلوك العاملين بالمنظمة، إذا يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد و يغير من أخلاقياتهم و يفرض عليهم سلوكيات جديدة .(2)

كما تؤثر القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد و يضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال و المدراء و عليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة و غير المقبولة. و هكذا فإن تأثير القوانين و اللوائح الحكومية يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع و في منظمات الأعمال.

أيضا قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية ) التي تعتبر أدلة إرشادية لعمل المديرين و العاملين. هذه القوانين تهدف إلى:

- توجيه و إرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.
- تذكير العاملين و المديرين بالمتطلبات القانونية و الأخلاقية .
- الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.
- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.

### ✓ الجماعات الضاغطة:

يشكل هذا المصدر بجميع أشكاله سندا مهم لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسات، فقد تمارس العديد من جماعات الضغط تأثيرا كبيرا في سن القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات و أخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها، وفي المجتمعات المتقدمة نجد أن جماعات الضغط هذه أخذت تلعب ادوار متعددة و متباينة، ويحكم علاقتها تنسيق عالي لاتخاذ مواقف موحدة بشأن القضايا المطروحة، في حين قد يكون دور هذه الجماعات اقل وضوحا في الدول النامية رغم أهميته، بسبب عدم تبلور البعض منها إلا في فترات متأخرة، ومن أمثلة هذه الجماعات نجد النقابات العمالية والجمعيات ...<sup>(3)</sup>

### رابعا: أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة.

1 - عبد الله بن عطية الزهراني : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ، رسالة الدكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة التسويق ، ص 52 .  
2 - بن حنين أم الخير وآخرون: أخلاقيات العمل وأثرها على فعالية المنظمة "دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار" مذكرة ليسانس غير منشورة، 2014/2015، جامعة ادرار، ص45.  
3 \_ بلال خلف السكارنة :مرجع سابق ذكره ،ص64.

تظهر أهمية أخلاق العمل في الأخلاق في حد ذاتها سواء تعلق الأمر بالعامل أو بصاحب العمل، في مجال العمل أو خارجه، لأن الأصل في الإنسان أن يتمسك بالقيم التي تدعو إلى مكارم الأخلاق.

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطرة السليمة، فالبشر كانوا ولا يزالون يعدّون الصدق والوفاء بالعهد والجد والشفاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، و لا يزالون يعدّون الكذب والغدر والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة، وتدم صاحبها، والشريعة جاءت داعية وناهية من منطلق الأخلاق.(1)

والأخلاق لا تتجسد في المعاملات والتعامل مع الآخرين فقط وإنما في العمل في حد ذاته وذلك بإتقانه، قال صلى الله عليه وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).(2)

و نظراً إلى التقدم الهائل والسريع الذي حدث، ويحدث في مختلف العلوم، والتطور التقني المتعظم الذي أتسمت به المنظمات في السنين الأخيرة، والإمكانات المالية الضخمة التي تخصص وتستهلك في مختلف المجالات الحياتية، الاقتصادية و التنموية و الاجتماعية، فقد أصبح لزاماً أن يكون هناك منظور أخلاقي ينظم ويحكم مثل هذا التوجه و الذي يهدف أساساً :

\_ تغيير النظرة التقليدية داخل المؤسسة للأخلاق المهنة، إذ أن النظرة الحديثة ترى ترابطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة.(3)

\_ المحافظة على نزاهة المؤسسة وموظفيها أثناء عمليتي التغيير والإصلاح.

\_ تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والإنتاجية من خلال بناء قنوات حوار مفتوحة والتعامل الواضح بين الأفراد.

\_ دعم النمو الوظيفي.

\_ تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع.

\_ الانسجام بين السلوك الفردي وقيم المؤسسة مثل الجودة وخدمة الزبائن.

\_ تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد البيئية المحلية والإقليمية والدولية .

\_ تراجع النظرة التقليدية للعمل، والذي يرى تعارض بين تحقيق مصالح المنظمة المتمثلة في تحقيق الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور، ولكن في الإطار الحديث نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المادي الذي بدأت تحققه المؤسسات، وان لم يكن على المدى القصير، فإنه بالتأكيد يكون على المدى البعيد.(4)

\_ إن اتساع نطاق المنظمات وتنوعها والزيادة الكبيرة في إعداد العمال والمديرين فيها، جعلها عرضة لانتهاكات وممارسات لأخلاقية مخلة بالمصلحة العامة خصوصاً المؤسسات العامة مع أنها تعتبر الأكثر امتثالاً للقوانين، لكن جرائم الفساد الإداري فيها دفعها إلى الاهتمام بأخلاقيات المهنة... ووضع مدونات سلوك خاصة بها.(5)

\_ كثرت القرارات التي تتخذ من قبل المسؤولين لا تتم عن استيعاب كاف لأخلاقيات العمل ، وخصوصاً عندما تمتد أثارها إلى خارج المؤسسة وتتصل بالمجتمع، لذا وجب على المسؤولين مراعاة تلك

1 \_ أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، ط 2، بيروت، 1987، ص158.

2 \_ موقع موسوعة النابلسي، <http://www.nabulsi.com> / 2017/08/10 / 12:03h.

3 \_ طاهر محسن منصور الغالي، وآخرون: مرجع سابق ذكره، ص137.

4 \_ طاهر محسن منصور الغالي، وآخرون: مرجع سابق، ص137.

5 \_ نجم عبود نجم: مرجع سابق ذكره، ص18.

الأخلاقيات في اتخاذ القرار من خلال عدة أوجه، وألاها تثبيت مكانة المؤسسة ومنفعتيها وتقديم المجتمع قبل أن يسعى لتحقيق منفعتي الشخصية<sup>(1)</sup>.

## ـ أهداف أخلاقيات المهنة ـ

تبرز المشكلة الأخلاقية عندما يجد العامل نفسه محصوراً بين مصالحه الخاصة أو الشخصية وواجباته المهنية، أو عندما يتم تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل العامل وظيفته لتحقيق مصالح شخصية، كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة العملاء بالمؤسسة.

ومن هنا، فإن أخلاقيات المهنة:

ـ تهدف إلى تحديد ما هو صواب و ما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك العامل.

ـ كما تهدف أخلاقيات العمل إلى إرساء معايير وقواعد ومبادئ أساسية لأدب الوظيفة، وثقافة مهنية عالية لدى العمال، و تعزيز التزام العمال بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس للممارسات الجيدة للوظيفة و القيادة الرشيدة التي على أساسها تتطور المؤسسة وتحقق أهدافها<sup>(2)</sup>.

ـ كما تهدف إلى ضمان تصرف العامل في الشؤون العامة بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز، وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة .

ـ توجيه العمالة نحو الأخلاقيات الوظيفية السليمة وأطر الانضباط الذاتي والرقابة الذاتية التي تحكم سير العمل في المؤسسة.

ـ إخضاع العمال للقوانين و الأنظمة السارية، وذلك من خلال بيان واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية ودورهم في تحسين الخدمات وتعزيز المصداقية في العمل والأمانة .

ـ وتهدف أيضاً إلى غرس مكارم الأخلاق لدى العامل للنأي بنفسه عن مواطن الشبهات التي قد تنال من شرف الوظيفة وسمعة المؤسسة.

ـ كما تهدف إلى توجيه العمال إلى ضرورة تقديم خدمات بأعلى درجات المهنية حيث إن ترسيخ هذه القواعد السلوكية و الأخلاقية من شأنها أن تعزز الأداء الوظيفي وسلوك العمال ومكافأة العامل المجتهد<sup>(3)</sup>.

ـ تطبيق قانون العقوبات الذي يضبط كل التجاوزات المخالفة للقانون العمل أو تهدد كيان المؤسسة أو تعرقل مصالح العمال أو المصلحة العامة. إن طرح وبناء منظومة أخلاقيات العمل في شتى مجالات الحياة العملية يعزز من ترابط الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض، فوجود قوانين وتشريعات يساعد على تهدئة الاضطرابات والاختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية وسبب البيئة العملية المتغيرة ، كما تهدف إلى المحافظة على أمن واستقرار المؤسسة والقضاء على مختلف النزاعات العمالية والصراع التنظيمي<sup>(4)</sup>.

ـ تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الفئة العمالية على اختلاف ترتيبهم الوظيفي فعلى الجميع احترام قانون العمل في المؤسسة وتأدية واجباته المهنية بنزاهة وإخلاص .

<sup>1</sup> ـ ثامرياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، داروائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001 صص 140، 141.

<sup>2</sup> ـ بن حنين أم الخير وآخرون: مرجع سابق ذكره، ص45.

<sup>3</sup> ـ سعيد بن ناصر الغامدي : مرجع سابق ذكره، ص250.

<sup>4</sup> ـ عرفات جبر : الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011، ص64.

\_ كما تسعى المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بأخلاقيات العمل بناء على لائحة أو ميثاق يوضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

\_ إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة من خلال تحديد ما هو أخلاقي وغير أخلاقي في عرف المؤسسة .

\_ تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة بين العمال - روح التعاون- وبين الإدارة والعاملين

العلاقة بين العاملين والإدارة مبنية على أساس الثقة، عندما يشعر العاملون بأن إدارة المؤسسة تفي بوعودها وتضمن حقوقهم فإن هذا يكون محفزاً للعمال على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، ويوفر كثير من الوقت الضائع في النزاعات والإضرابات. (1)

**العلاقة بين العاملين:** عندما يكون الصدق و التعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين من جهة تشكيل فرق عمل قوية تواجه كل صعوبات والتحديات المهنية و لا مجال للنزاعات والصراعات التنظيمية ، ولا بد أن تعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع، وعدم ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة والتعامل بحزم مع كل إخلال بهذه.

#### خامساً: أسس نظام أخلاقيات المهنة.

يعتمد النظام الأخلاقي على مبدأ أساسي، وهو مبدأ الإلزام الذي تبنى عليه المسؤولية الإدارية، وما يترتب على تحقيقه من مسؤولية وجزاء ذلك أن أخلاقيات العمل، لا بد لها من قواعد تغطي عليها الصفة الإلزامية التي تستلزم بالطبع تقرير المسؤولية في حالة مخالفتها مع تقرير الجزاء المناسب، لهذا سنتعرض لبيان مبدأ الإلزام والمسؤولية والجزاء المصاحب للإلزام والمسؤولية فيما يلي:

#### - مبدأ الإلزام:

يقصد به إيجاد سلوك معين يتبعه الفرد عند توليه الوظيفة العامة ولهذا لا بد أن يكون واضحاً بما يمكن عملياً تنفيذه أو تحقيقه، ويكون خاضعاً بدقة لمبدأ المشروعية، ذلك المبدأ العظيم الذي يعتبر في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي... معياراً متميزاً للحكم على صحة الأعمال والتصرفات، وضمانة من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات، وتحقيق المساواة، ومعلماً بارزاً من معالم الدولة الحديثة. ويقصد به بدوي "بأنه احترام الإدارة للقانون في تصرفاتها الإيجابية، ويعني كذلك وجوب قيامها بالأعمال التي يحتم القانون عليها ضرورة تنفيذها والقيام بها، بحيث يعتبر سكوتها عن القيام بتلك الأعمال تصرفاً سلبياً غير مشروع. (2) وعرفه المطاوي بأنه "سيادة حكم القانون... ويقضي هذا المبدأ أن تكون تصرفات الإدارة في حدود القانون الذي يؤخذ بمدلوله العام، أي جميع القواعد الملزمة في الدولة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، و أياً كان مصدرها مع مراعاة التدرج في قوتها." (3)

#### - مبدأ المسؤولية:

يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخظة، وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخظة ولم يعبر بمن وقعت منه المخالفة لإظهار الجانب الإداري، إذ لا بد أن يكون الشخص حال

1 - عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، رسالة الدكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة التسير، ص 235.

2- بدوي اسماعيل: القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1977. ص 27.

3 - الطماوي سليمان: محمد: القضاء الإداري، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر 1967. ص 17.

ارتكابه لما يوجب المؤاخذة قاصدا الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة، والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة، ويتوسع في إثبات هذا العلم في بعض جوانب أخلاقيات العمل، لأن هناك جملة من أخلاقيات لا يسوغ إدعاء الجهل بها، إما لأنها محددة بموجب نصوص معينة، أو لأنها مزروعة في فطرة الإنسان على تفاوت بين الأفراد في استحضارها . كما يشترط أيضا أن يكون ارتكاب ما يوجب المؤاخذة صادرا عن إرادة مختارة فتتفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار.

وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب العامل ما يوجب المؤاخذة إلى أنواع: منها مسؤولية مدنية ، وأخرى جنائية....الخ.

### - مبدأ الجزاء:

وقد عرفه دراز بمفهومه العام"بأنه رد فعل القانون على مواقف الخاضعين لهذا القانون ويشمل هذا التعريف الثواب والعقاب، فمن قام بعمله على خير وجه، فإنه يستحق الثواب المتمثل في الحقوق المقررة للعامل نتيجة تنفيذه لالتزاماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته، ومن أخل بهذه الالتزامات فإنه يستحق الجزاء الذي يختلف بحسب درجة المخالفة، فقد يكون جزاء تأديبيا وهو محصور في الإنذار واللوم والخصم من الراتب...الخ. (1)

### سادسا: شروط السلوك الأخلاقي للمهنة:

لا نستطيع أن نقدم في هذا الإطار إلا مجرد تحديد مسلم به، وهو الحالات التي يكون فيها الفعل البشري فعلا حقيقيا، فكثير ما يقع المرء في حالات يصعب عليه اتخاذ موقفا محددًا إزاءها، كما تصادفه حالات أخرى يتصرف فيها بإرادة حرة و مسؤولية، لكنه في كلتا الحالتين يجد نفسه مقيدا ببعض الاعتبارات يعجز على إدراكها وتمييزها عندما يكون ذلك الإنسان في كامل قواه العقلية و الجسدية ، لان القضية لا تتوقف عليه وحده، بل تتعدى ذلك إلى توفر شروط موضوعية تتلخص في النقاط التالية :

#### 1- الحرية و الإرادة :

لان الحرية شرط أساسي لكل الأفعال الخلقية، و ما يتعلق بها من مقاصد مواقف و نوايا إرادية و خلقية، فلا نتحدث عن أخلاقيات إلا إذا كان الإنسان حرا في أفعاله.(2) ، فإذا كان الفرد حرا و غير مقيد في أفعاله، و إذا كانت تصرفاته صادرة عن اختيار إرادي، أصبح السلوك الممارس مسؤولية ملقاة على ذلك الفرد.

#### 2-المسؤولية :

تقوم هذه الأخيرة بالحسم في القرار قبل الإقدام على تنفيذ السلوك ، وتتيح لصاحبها فرصة الاختيار وتقبل الجزاء، سواء عند احترام القواعد الأخلاقية أو عند مخالفتها، ولا يجوز التناكر لنتائجه.

والمسؤولية صفة تلازم صاحبها من قبل أن يبدأ الفعل إلى ما بعد انتهائه، في مراحل متدرجة...**المرحلة الأولى** يكون فيها نداء الواجب للشخص ومطالبته له بالعمل، وتكون المسؤولية هنا مستقبلية. **المرحلة الثانية** وتمثل الاستجابة للنداء إيجابا أو سلبا. أما **المرحلة الثالثة** فهي المحاسبة أو التقرير لقيمة الاستجابة، وتأتي بعد الفعل، وتلتفت إلى الماضي، وهي مسؤولية محاسبة (3)، وباختلاف

1 - دراز ،محمد عبد الله: دستور أخلاقي في القرآن، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية،مصر. 1973.ص245.

2 - محمد حمدي زقروق:مرجع سابق ذكره، صص34-35.

3 - نفسه المرجع،ص39.

المواقف التي تصادفها في الحياة تختلف المسؤولية، فتكون إما فردية ذاتية، وإما إزاء الآخرين، بحيث نشير إلى أن هذه الأخيرة تتخذ ثلاثة صور هي:

- ✓ محاولة إشباع الحاجات الذاتية على حساب الآخرين، بدافع الأنانية.
- ✓ يكون الدافع الرئيسي للسلوك هو الغير... وتستند إلى دافع التعاطف مع الآخرين.
- ✓ تقوم على إقامة توازن بين السابقتين، أي بين مطلبني، تحقيق الذات، وإيثار الآخرين.<sup>1</sup>

من هنا يظهر أن اختيار النمط الوسطي، هو أرجح الحلول و أرقها بالمتخلق، رعاية لمبدأ التوازن ، فلا يجوز أن يكون الإنسان أنانيا ولا ضحية في سبيل الآخرين، وهي أحكام نسبية جدا، وتختلف من شخص لآخر وحسب المواقف الاجتماعية.

### 3- العلم والمعرفة:

يعتبر كل منهما منبها أساسيا للفعل البشري، وإن كانا يحملان نفس المعنى في هذا السياق. إنها الركيزة التي يبني عليها الفعل أو السلوك الاجتماعي الأخلاقي، حيث يرجع سقراط "أفعال العباد إلى المعرفة أو العلم بها إضافة إلى تحكيم الضمير فيها، وهو القانون الغير مكتوب في نفس الإنسان... كما يعتبر أفلاطون موضوعي العلم والمعرفة بأنهما مفارقان للوجود المادي الذي يدرك بالحواس والإلهام العقلي، و الإنسان الفاضل هو الذي يتخذ في سلوكه مثلا أعلى هدف له." (2)

و هكذا فإن علاقة العلم والمعرفة بالسلوك الأخلاقي هامة جدا، فلا نأخذ بعين الاعتبار الأفعال الخارجة عن هذه العلاقة. ويقول هنري بوناكري: "إن للعلم والأخلاق ميادين خاصة يلتقي بعضها ببعض دون تداخل... وعليه فإنه من المحال أن يقوم تناقض بينهما إطلاقا... ومن المعتذر وجود علم لا أخلاقي، كما لا يمكن وجود أخلاق غير علمية." (3)، وهذا لا ينفي التقاءهما وتساندهما بحيث أن العلم بالسلوك ونتائجه من الركائز التي تدعم تلك العلاقة، وتجعل من العلم المؤشر الحقيقي على مصداقية الجزاء الدنيوي و الأخرى.

### سابعا: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

1- تنمية الرقابة الذاتية: الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا كان هذا المفهوم في نفس الموظف فسوف ينجح وتتجج المؤسسة بلا شك.

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لان الممارسات غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة إن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق العمل يشرف عليه مجموعة من الموظفين. ولهذا الجهاز رقم خاص خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

3- القدوة الحسنة: إذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق العمل. فهم كذلك من باب أولى

<sup>1</sup> - نفسه المرجع، ص ص 40-42.

<sup>2</sup> - محمد عبد الستار نصار: دراسات في فلسفة الأخلاق، دار القلم، ط1، الكويت، 1982، ص ص 319-325.

<sup>3</sup> - فرونسوا سليه: الأخلاق والحياة الاقتصادية. ترجمة: عادل العوا، منشورات عويدات، ط1، القاهرة، 1980، ص 98.

4\_ **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** إذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة. وان العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق الوظيفة.

5\_ **محاسبة المسؤولين والموظفين:** لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام . وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

6\_ **التقييم المستمر للموظفين:** يحفز التقييم للموظفين على التطوير إذ علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً وينال مكافأته على ذلك. والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم. (1)

### **ثامناً: أخلاقيات المهنة في بعض التجارب الإدارية العالمية:**

في هذا العنصر نستعرض أهم خصائص أخلاقيات المهنة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية ، فيما يلي:

#### **1\_ الأخلاقيات الإدارية في التجربة الأمريكية**

تعد التجربة الأمريكية في أخلاقيات الإدارة هي الأكثر إثارة للجدل و الخلاف، فإلى جانب أنها أكثر ثراء وتنوعاً و إسهاماً بما هو جديد في التحليل و الاستنتاج و كذلك في الممارسة و التطبيق، فإنها تعد الأكثر حديثاً عن الفضائح و الانتهاكات الأخلاقية التي ترتكب في الأعمال .

ونعرض فيما يلي الملاحظات الأساسية التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة:

#### **1\_ البرجماتية :**

هي فلسفة تدعو إلى العقلانية، ترى أن الأفراد عندما يعملون في واقع معين فإنهم يختارون ، و إذا حقق اختيارهم النجاح فإنهم يختارون، وإذا حقق اختيارهم النجاح فإنه يكون صحيحاً وخيراً، و إذا كان فاشلاً فإنه خطأً وسيئاً . مما يعني أن ما هو أخلاقي يمكن في قياس نتيجة أكثر من كونه نتاجاً لمثل عليا. وعليه فإن الأخلاق في هذه الفلسفة هي مجال من المجالات التي تخضع للحسابات الاقتصادية ببرود ودون تحيز. (2)

#### **ب\_ إدارة الكفاءة :**

تعد هذه الإدارة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الإدارة الأمريكية، و تمتاز بما يسمى بالإساءات الصلبة وهي : الهيكل، الإستراتيجية، و الأنظمة، تشير من خلالها بغض النظر عن الثقافة و القيم و المجتمع إلى استخدام الوسائل و تحقيق الاستفادة الممكنة منها لإنجاح المنظمة الأمريكية بالتفوق في العوامل الصلبة المرتبطة بالهيكل و الإدارة الأقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق و الأبعد عن الأخلاقيات .

#### **ت\_ الفردية المفرطة:**

فالثقافة الأمريكية تمجد الفرد أكثر من الجماعة وتهتم بمصلحة الفرد أكثر من المصلحة المشتركة، وبالنجح الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية، لهذا أخذت الصيحات تتعالى من هذه الفردية المفرطة.

<sup>1</sup> \_بووي، نورمان ،**أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال**، المجلة العربية للإدارة، مجموعة09، العدد01، صص144/145.

2\_ محمد الصيرفي :**المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية ،مصر، 2007، ص ص 189-194.

### ث\_ التركيز:

إن الإدارة الأمريكية تركز على المادية و منها الابتكارات أكثر مما تركز على الإدراك لهذه الانجازات و دلالاتها ، و المنظمات تركز على مواردها المالية و عوائد استثماراتها أكثر مما تركز على فلسفتها و أهدافها الأساسية و أخلاقيات الإدارية.

### ج\_ المصالح إزاء الأخلاقيات:

إن التجربة الأمريكية تقوم على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات، فالمسيرون الأمريكيون لا يتفقون على أن السلوك الأخلاقي دائماً هو المصلح الأفضل للمؤسسة، حتى ولو كانت مستمرة ، وأن التصرف الأخلاقي يمكن أن يكلف غالباً، وأن الأخلاق و المصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع، ولعل هذا يفسر السلوك للأخلاقي في المؤسسة الذي يقوم على المصلحة الذاتية و على أساس أن الخيانة تأتي بعائد مادي ، ولكن تكون الأخلاق مقبولة و من طبيعة الأعمال يجب أن تأتي بعائد مادي.

### \_ أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية :

تزايد الحديث و اليقين بالتفوق الياباني في مختلف تجاربه، و نعرض فيما يأتي الملاحظات الأساسية لتجربة أخلاقيات الإدارة في اليابان:

#### 1) المدونة الأخلاقية للساموراي:

حيث أن هذه المدونة التي تلهم اليابانيين من المدراء خصوصاً، و تنقسم إلى مجموعة من الفضائل الأخلاقية : الاستقامة ، الصدق ، الشجاعة ، واجب الولاء، الانضباط الذاتي، روح الجرأة، الشرف... الخ.(1)

وفي ظل الظروف اليابان التاريخية و الجغرافية، فإن ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن، فإلى جانب أنها مكنت المؤسسات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل (حيث يوصف اليابانيون بإفراطهم في العمل و الولاء للمؤسسة في العمل التي يعملونها )، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة و العلاقات الأساسية داخل المؤسسة .

#### 2) العقائد الإدارية اليابانية :

أن مؤسسة اليابان تعمل من أجل الربح و على أساس قوى من المسؤولية الجماعية حيال العاملين، و الاجتماعية حيال المجتمع، و فيما اقترحت جمعية إدارة الأعمال ( the kerizai Deyukai) باسم العقيدة الإدارية، مشتملة على التوجيهات الخمس الآتية:

- تحسين العلاقات الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل.
- تجنب المنافسة الهدامة و خلق جو تنافسي طابعا الإنصاف و العدالة.
- اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص .
- تحمل القيادات الإدارية لمسؤولياتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية.
- اهتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة و غير المباشرة اتجاه المجتمع ككل .

و بالرغم من الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة، إلا أنها عبرت عن الاتجاهات السائدة في بيئة اليابانية التي قللت من أهمية الربح و أبرزت مسؤولية كل من العمال و العملاء و المنافسين و المجتمع ككل .

وما يميز المؤسسات اليابانية هو ثقافتها التنظيمية القائمة ممارسات ذات اعتبارات أخلاقية و اجتماعية

كا(1):

<sup>1</sup>\_ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 195-200.

- التركيز على المورد البشرية: أي الاستثمار فيه مدى الحياة .
- روح الفريق: وتكمن هذه الثقافة في سلوكيات أفراد الفريق الواحد، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم المؤسسة لدى الأفراد والشعور بالانتماء لها.

ومع كل هذه الخصائص وبقدر ما ساهمت في التفوق الياباني، فهناك أيضا ما خذ سلبية في هذه التجربة، منها النزعة العدوانية في المنافسة مع الآخرين والأنانية اتجاههم، والاعتماد على الحصول دائما الأفكار الأولى والحركة الأولى في التطور من الآخرين لتعمل بسرعة أكبر منهم. إضافة إلى بعض حالات الضغط التي يعانيتها العمال التي أثرت إلى مولاتهم إلى الفراغ تقلص من ولائهم، وكل هذا سيعني ظهور القوى المشكلة للأخلاقيات التي على المؤسسة مواجهتها للحفاظ على ما حققوه.<sup>(2)</sup>

### \_ أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية:

يعتبر موضوع الإدارة العربية وأخلاقيات الإدارة بها، لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل، ورغم ذلك يمكن أن نتحدث عن ملامح وخصائص أخلاقيات الإدارة ومجالات تطورها في التجربة العربية، من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

- أن الإسلام هو مصدر أساسي لأخلاقيات الإدارة في التجربة العربية، وهو يقدم أساسا أخلاقيا في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بكل الإشكال والصور التي تعني مصلحة المجتمع والأطراف الأخرى. فالتجربة الإدارية الإسلامية كانت تقوم على أسس أخلاقية، ولكن نتيجة الفترات التاريخية التي مر بها العرب وتحديات الظروف الحالية ووطأتها، خلقت هوة واضحة بين الالتزام الأخلاقي والانتهاكات الأخلاقية في العمل اليومي للعمال والمدراء في القرارات والممارسات الإدارية، ويمكن الحكم والنظر في ذلك من جانبين أساسيين هما<sup>4</sup>.

### \_ الإيمان بالقواعد الأخلاقية التي جاء بها الإسلام.

\_ مدى الانسجام بين ما يؤمن به المسيرون من القواعد الأخلاقية التي مصدرها الإسلام وسلوكه الإداري.

- إن الإدارة العربية من الناحية العملية في المؤسسات لا تزال تمر بمرحلة أولوية الكفاءة فيها، مما جعل أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية تواجه مشكلة التخلف والضعف الإداري وشيوع القيم السلبية التي تعكس هذا التخلف .
- القانون هو الحد الأدنى الأخلاقي، كان ولا يزال يمثل المنحنى الأخلاقي البارز الذي يوجه القرارات والممارسات الإدارية في المنظمات العربية، والواقع في ظروف التخلف الإداري تلك، فإن توسيع دائرة القانون وألوية الامتثال له يمثلان ضرورة أخلاقية، فالقانون في هذه الحالة يمثل مرتكزا إداريا قويا، فالإدارة الأخلاقية في هذه الحالة، هي الإدارة القائمة على المساءلة، والقانون هو الأكثر قدرة على فرض هذه المساءلة بموضوعية وعدالة وشمول، في حين أن الإدارة غير الأخلاقية هي النقيض في عدم فرض المساءلة.
- لا تزال أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية غير حاصلة على الاهتمام الكافي، و مما يكشف ضعف الاهتمام بأخلاقيات الإدارة، أن هذا الموضوع لا تملك أدبياته ومؤلفاته العربية

<sup>1</sup> \_ محمد الصيرفي: مرجع سابق، صص 200\_204.

<sup>2</sup> \_ نفسه المرجع، صص 205\_208.

<sup>3</sup> \_ مجدي بطرس: أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية، مجموعة محاضرات القاهرة، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، صص 193\_197.

<sup>4</sup> \_ مجدي بطرس، مرجع سابق ذكره، صص 193-197.

الكثيرة ، وليس هناك كليات متخصصة فيها، كما لا توجد دوريات خاصة بأخلاقيات الإدارة، ومع قلة البحوث والدراسات المنشورة، ناهيك عن اهتمام الجمعيات والمؤسسات العربية بإصدار مدونة أخلاقية للتعبير عن رؤيتها والتزاماتها الأخلاقية حيال الأطراف من ذوي العلاقة والمصلحة بها والمجتمع.

• قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية، وبقدر اختلافها بقدر أو بأخر من مجتمع لغيره، وتحمل بذلك شيء من الخصوصية في كل بلد عربي حسب ظروفه وتكوينه التاريخي، أي أن هذه القيم والقواعد لا يمكن النظر إليها بوصفها رؤية أنية لاتخاذ القرار وتصريف الأعمال في ظروف معينة، ولكنها تملك جذور في ظروف البلد التاريخية وشخصيته. ولعل هذا يوضح السبب مثلا في التركيز على الثقة والعلاقات الاجتماعية مع العاملين والعملاء وبين التركيز على القانون والعلاقات الإدارية الرسمية في هذه التعاملات.

**الجدول رقم (06) يوضح خصائص قيم وأخلاقيات الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية:**

الرقم	المجالات	الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية	الإدارة العربية
01	المسؤولية	_ فردية: الفردية مقابل الجماعة سمة النضوج	_ جماعية: الفرد عضو في الجماعة سمة النضوج	_ فردية حتى مع وجود هيئة للإدارة الجماعية
02	القرارات	_ ذات توجه قصير الأمد. _ مشاركة عدد أقل من الأفراد	_ ذات توجه طويل الأمد. _ مشاركة عددا كبير من الأفراد	_ مركزية ذات توجه أي قصير الأمد
03	الأفراد	_ الأفراد احد الأصول ويمثلون الحلقة الأضعف	_ الأفراد هم أصول المؤسسة الأكثر أهمية	_ عناصر قابلة للاستغناء والاستبدال بسهولة
04	الاتجاه	_ تكنولوجيا مركزية، النظام الإنتاجي أولا	_ إنساني المركز، العميل أولا	_ السلطة أولا
05	القيم الساندة	_ القيم المادية (تعظيم الربح)	_ القيم المادية وغيرها (الربح) واعتبارات مهمة أخرى (أخلاقيات)	_ المعايير والقيم انتقائية
06	المنافسة الطبيعية	_ المنافسة حادة الصراع، والصراع مصدر التطور. _ التنافس الفردي	_ المنافسة ضد المنافسين. _ التعاون داخل المؤسسة مصدر التطور. _ التنافس الجماعي	_ التعاون والصراع داخل المؤسسة هما مصدر التطور. _ التنافس على السلطة
07	المنطق	_ إذا لم يكن صادقا، فإنه كاذب	_ إذا لم يكن صادقا فقد لا يكون كاذبا (التعايش مع اللون)	_ الأبيض ابيض في كل الحالات، والأسود اسود في كل الحالات.
08	المكافأة	_ تحسن الفوارق الجوهرية في الأجور	_ تحسن المكافأة في الجماعة	_ شخصية، تعظيم الفوارق
09	العقوبة	_ تقوم على تثبيت اللوم	_ تقوم على ماء الوجه	_ شخصية، بالغة الأثر، طويلة الأمد
10	المدير	_ قدوة في النجاح. _ الريح للمؤسسة	_ قدوة في النجاح. _ الشرف للمؤسسة	_ القدوة في كل شيء

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدني للطباعة والنشر

ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، صص 226\_227

## تاسعا: أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية.

يمكن لأخلاقيات الإدارة أن يكون لها دورا فعالا في تقوية البعد الإنساني عن باقي الأبعاد... وعوامل الروح تكمن في الالتزام بالقيم والمبادئ والاتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة جميع السلوكيات السلبية، إذ هناك أخلاقيات لا تحمي فقط المنظومة القيمة للجماعة وحسب، بل إنها تخلق ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد (موظفين كانوا أم أفراد من عامة المجتمع) بالفخر والرضا وما يعنيه هذا من التزام أكبر بالأداء من قبل الموظفين رضا وتعاون أكبر من المواطنين في دعم برامج وأنشطة المؤسسات .

### ا\_ مفهوم الإدارة العمومية:

تعرف الإدارة العمومية بأنها الإدارة التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال عمليات متكاملة و مترابطة وفق تسلسل معين.(1) في حين نجد كيفين براون يوسع هذا مفهوم الإدارة العمومية\_ ليشمل مجموعة آليات (السياسات والقواعد و الإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد...الخ)...تمولها ميزانية الدولة والتي تتولى تنظيم شؤون أفراد المجتمع (2) ، كما نجد أن فادي عياش يقول بأنها تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكيلة إليها السلطة السياسية ووظيفية تلبية الحاجات العامة ، على اختلاف صورها... وتشمل أيضا أسلوب هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقتها بأفراد (3).

### ب\_ خصائص الإدارة العمومية :

تتمثل خصائص الإدارة العمومية، فيما يلي(4):

- تعتبر الإدارة العامة (العمومية) ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف ايولوجيات، كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها.
- قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة و فرض سياساتها بالقوة القانونية .
- تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة .
- تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأغراض و الخدمات تقدم طائفة واسعة من الخدمات.
- تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة .
- خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة، بما في ذلك من محددات و فرص.
- ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع سوية الأداء.

وبالتالي ، فالإدارة العمومية تشتق أهدافها وتضع سياستها في إطار السياسة العامة للدولة.

### ت\_ مبادئ الإدارة العمومية:

تتمثل مبادئ هذه الإدارة، في الآتي(5):

<sup>1</sup> \_ مصطفى محمود ابوبكر: الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلّف الفساد،الدار الجامعية،الإسكندرية،جمهورية مصر العربية،ص43.

<sup>2</sup> \_ كيفين براون،سارة ريبوتشي: دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة ، ط1، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، يونيو 2009،ص3.

<sup>3</sup> \_ فادي عياش: مدخل الإدارة العامة، المعهد الوطني للإدارة،2012،ص50.

<sup>4</sup> \_ أيمن عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر ،ط3، عمان،الأردن،2013،صص23-24.

<sup>5</sup> \_ أيمن عودة المعاني: مرجع سابق،صص24\_25.

**\_الشرعية القانونية :** أي الأصل في ممارسة كافة الأعمال و الأنشطة هو استنادها إلى القوانين و الأنظمة.

**\_المؤسسة:** وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات و القواعد المحايدة البعيدة عن التأثيرات و الأحكام و الأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية و الثبات و الموضوعية.

**\_المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف و متطلبات و واجبات محددة بموجب القوانين و الأعراف و التقاليد التي تحكم العمل العام ، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة ، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.

**\_المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقق وبيان مسؤولية الأفراد و المؤسسات و تحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.

**\_الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي، وليس كمنصب لممارسة القوة و النفوذ و تحقيق المآرب الذاتية و العائلية.

**\_المهنية:** اعتبار الإدارة العامة (العمومية) حقل مهني متميز المتطلبات والمهارات و التأهيل العلمي و الفني و السلوكي وغيرها.

**\_نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك وفقا لمؤهلاته و خبراته ضمن إطار المعايير القانونية و الموضوعية المتبعة.

**\_النظرة النظامية المفتوحة:** لنشاطات الإدارة العامة مشكلاتها و علاقاتها على كافة المستويات، وبالتالي الاهتمام بعلاقاتها البيئية المحلية و الخارجية.

**\_النظرة المستقبلية الفاحصة:** وتعني استشراف المستقبل بناء على خطط و استراتيجيات ملائمة للمستجدات و تقدير مستقبل الأحداث بناء على نظام معلومات معاصرة و شامل.

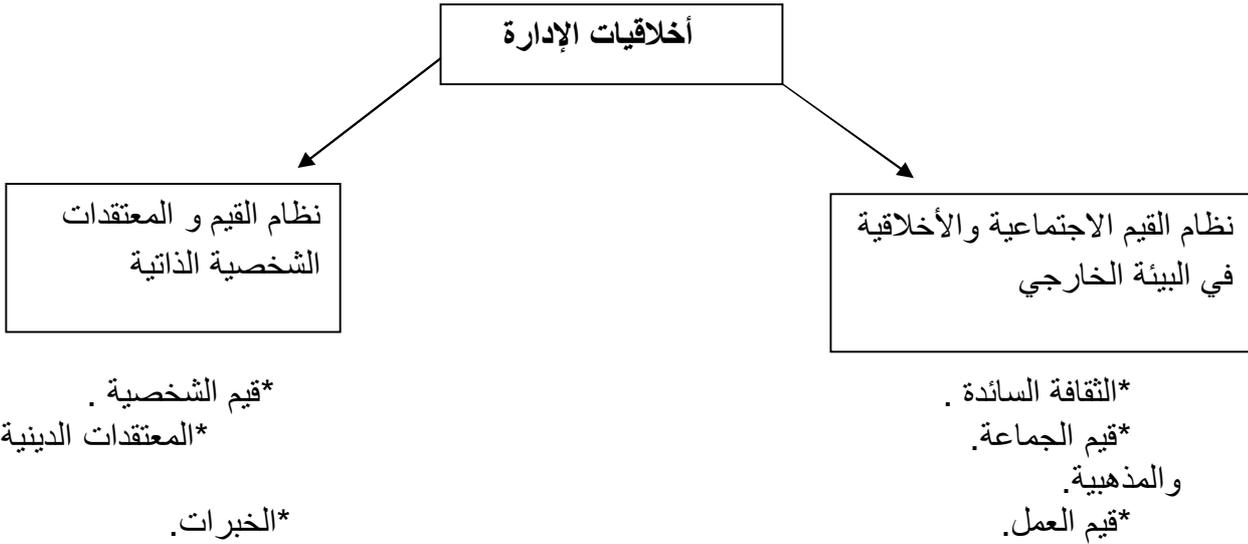
**\_الإبداع:** في المفاهيم و الأساليب و التكنولوجية المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.

**ث\_ مصادر وسائل ترسيخ أخلاقيات في الإدارة العمومية:**

## **1\_ مصادر ترسيخ أخلاقيات الإدارة:**

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظامي القيمي و المعايير الأخلاقية التي يستند لها المسيرون في قراراتهم المختلفة اخذين بنظرة الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المسيرين تتجسد بسلوكيات أخلاقيات تراعي عدم خرق القواعد و المعايير و المعتقدات في البيئة المؤسسة من جانب آخر، وبشكل عام يمكن أن تسند أخلاقيات الإدارة إلى ركيزتين أساسيتين والشكل رقم (04) يوضح ذلك، ومن جانب آخر.

## الشكل رقم (04) يوضح مصادر أخلاقيات الإدارة:



المصدر: بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2013، ص57.

### ج\_ وسائل الترسيع أخلاقيات الإدارة: (1)

ويمكن أن نذكر بعض منها:

- ✓ تنمية الرقابة الذاتية للموظف.
- ✓ بناء منظومة تنظيمية دقيقة و أكثر مرونة لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ تصحيح النظرة السلبية عن الوظيفة أما عن طريق التوعية الدينية أو إعلامية أو تكوينية... الخ.
- ✓ محاسبة كل المسئول والموظف يقع تحت المنظومة التنظيمية للإدارة.
- ✓ التقييم المستمر للموظف.

### ح\_ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة:

تعد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من المواضيع الحديثة نسبيًا، ويشير هذا المفهوم إلى جميع القرارات أو السلوكيات داخل المؤسسة التي تعتمد على القيم والمثل.

ويمكن تعريف المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية بأنها مفهوم منبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع الذي من خلاله تسعى المؤسسات بواسطة إمكاناتها المادية والبشرية أن تقدم لأبناء المجتمع الذي تعيش في كنفه الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها وتقديم المنفعة له وعدم الإضرار به عند ممارستها لا نشطتها. (2)

### 1\_ نشاطات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة:

ويمكن حصر المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها الخاص بمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة الخارجية(3):

- ✓ عدم الإضرار بالبيئة من حيث التلوث .

1\_ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ذكره، صص 64\_67.

2\_ كسنة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009، صص 151\_152.

3\_ نفسه المرجع، صص 152.

- ✓ احترام القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية العمال .
- ✓ إنتاج سلع وخدمات ذات جودة تلبية حاجات أبناء المجتمع.
- ✓ المساهمة في المشاريع الخيرية التي تعود على المجتمع بالفائدة.
- ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المؤسسة تؤثر إيجابيا في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم واحترامهم وتقدير جهودهم .

## 2\_ سلوكيات وأخلاقيات شاغلي الوظائف الإدارية:

يقضي شاغلوا الوظائف الإدارية وقتا يكاد يتساوي مع الوقت الذي يقضونه مع الأهل والأصحاب لهذا فسعادتهم الشخصية تعتمد إلى حد كبير على علاقاتهم داخل العمل ولهذا يمكن القول بأن نجاح شاغلي الوظائف الإدارية في أعماله يعتمد على مدى تعاونهم مع من يعملون معهم كما ان نجاح المؤسسة ككل يعتمد على درجة الكفاءة التي يعمل بها الأشخاص كفريق عمل ،ويمكن تلخيص أطرافها على النحو التالي(1):

- السلوك مع الذات:
  - \_ البعد عن مصادر الشبهات وكل ما يثير الشك والريبة.
  - \_ أن تكون لديه رقابة ذاتية نابعة من ضميره.
  - \_ الالتزام والانتظام بمواعيد العمل.
- السلوك مع الزبائن:
  - \_ حسن الاستقبال والترحيب مع أدب المجاملة.
- السلوك مع الزملاء:
  - \_ المعاملة الحسنة لكافة الزملاء ومراعاة شعورهم.

## 3\_ الالتزامات الأخلاقية لأعضاء الهيئة الإدارية:

من الضروري أن تسند الهيئة الإدارية في ممارسة دروها إلى مجموعة من الالتزامات الأخلاقية مثل(2):

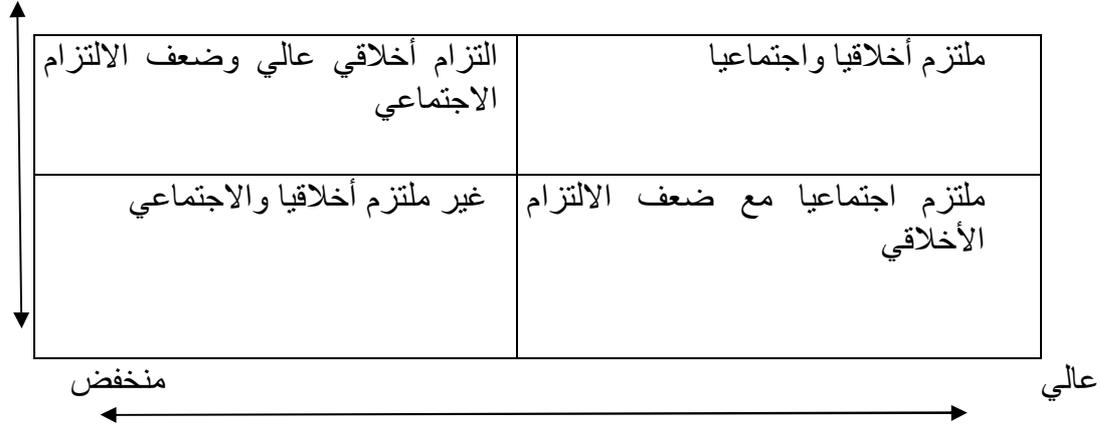
- ✓ الالتزام مع المؤسسة.
- ✓ الانتماء للمؤسسة.
- ✓ الحرص على أموال وموارد المؤسسة.
- ✓ عدم الانتفاع شخصيا من عضوية المؤسسة وهو ما يعبر عنه ب نزاع المصالح.
- ✓ الإيمان بضرورة تداول عضوية الهيئة الإدارية.
- ✓ احترام النظام الداخلي .
- ✓ التصرف بمهنية وشفافية لخدمة المؤسسة.
- ✓ تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة .
- ✓ العمل مع باقي أعضاء الهيئة الإدارية بروح الفريق.

كما نجد طاهر محسن وآخرون يحددون العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات في الشكل رقم (05) التالي:

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق: السكرتارية مهارات تنظيم وإدارة العمل، بميك، مصر، 2006، ص74.

<sup>2</sup> كنسة أحمد، المرجع السابق، ص156.

**الشكل رقم (05) يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات.**



**المصدر:** طاهر محسن الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص197.

**خ\_ محددات القانونية لأخلاقيات المهنة في الإدارة الجزائرية :**

**1\_ محددات القانونية في ظل القانون رقم 03.06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:**<sup>(1)</sup>

**و\_ واجبات الموظف وحقوقه:**

إن موضوع واجبات الموظفين وحقوقهم من أهم المواضيع المرتبطة مضمونا وشكلا بالخصائص المميزة لنظام الوظيفة العمومية.

**• واجبات الموظف:**

تتفاوت واجبات الموظفين من وظيفة إلى أخرى إلا أنها تكاد كمرجعية لأخلاقيات المهنة لا تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحتى من نظام إلى آخر.

فهي ليست مجرد قائمة واجبات قانونية فحسب ولكنها مرجعية للعمل لأخلاقيات المهنة تتمحور حولها سلوكيات الموظفين جميعا بمناسبة مباشرتهم للعمل وحتى خارج العمل ويتعرضون للدعوى الإدارية أو القضائية عند خروجهم عن حدودها.

وبالإمكان التمييز بين نوعين من الواجبات :

**• الواجبات الوظيفية البحتة:**

وتتمثل في مجموعة الالتزامات التي تجب على الموظف اتجاه وظيفته نذكر منها:

**\_ القيام بالعمل الذي أنيط به بدقة وأمانة.**  
**\_ الامتناع عن ممارسة نشاط مواز للنشاط العمومي.**

<sup>1</sup> هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومه للطباعة والنشر، ط2، الجزائر، 2013، صص 256\_280.

\_ واجب الطاعة المرؤوس للرئيس.

### • الواجبات المرتبطة بأخلاقيات المهنة:

لا تختلف الوظيفة العمومية عن غيرها من النشاطات المهنية في هذا الميدان فبحكم طبيعة الوظائف التي يمارسونها باسم المنظمة ولحسابها فإن الموظفين مطالبون باحترام أخلاقيات مهنية متنوعة المصادر والمضمون.

ونقتصر على ذكر لما هو أكثر عملا بها في معظم الأنظمة الإدارية.

\_ الإخلاص والتفاني في الخدمة.

\_ الالتزام بسر المهنة.

### د\_ الالتزام بأخلاقيات المهنة في الإدارة الجزائرية:

#### • الالتزام بأخلاقيات من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الجزائرية:

إن نجاح المسؤولية الاجتماعية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استعداد أفرادها لتبني هذا التوجه و اقتناعهم به، ويتم هذا الاستعداد من خلال مكافحة الفساد، لقد أدت الانهيارات المالية و الفضائح الإدارية بالشركات الجزائرية الكبرى والصغرى في الوقت الحالي، والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك الشركات إلى دراسة و تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي و الإداري بالشركات، والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات و الفضائح، وهناك العديد من يعتقدون أن الفساد المالي و الإداري مقترن بالمؤسسات العامة وحدها حيث تمتلك الدولة الشركات وبالتالي تكون مرتعا خصبا للانحرافات الإدارية و السرقات المالية، حيث يقوم المديرون باستغلال مناصبهم من أجل أهداف لا علاقة لها بربح الشركات أو خسارتها مادامت الدولة هي المالك القادر على تعويض الخسائر و تغطية السرقات ، بل وربما التستر على الفساد في بعض الأحيان ، ولكن الأمر يختلف ففي ظل الاقتصاد الحر فإن الفساد يظل ظاهرة مستمر في المؤسسة الجزائرية يتفاوت حجمها من قطاع لآخر .

وهناك العديد من المظاهر و الحقائق و الأسباب يمكن إرجاع الفساد المالي و الإداري لها ،ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد خاصة في شمال إفريقيا و الشرق الأوسط، من بينها:

✓ تأثير القيم و الأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف .

✓ غياب الشفافية .

✓ ضعف السلطة القضائية .

✓ انعدام الوازع الأخلاقي لدى الأفراد .

✓ عدم القابلية للمساءلة لدى بعض الإطارات داخل المؤسسات.(1)

وكانت أسباب الفساد كثيرة ومتعدد فإن طرق مواجهته و محاربتة هي الأخرى كثيرة ،من بين هذه الوسائل و التي تركز على أخلاقيات العمل ، نذكر:

✓ إيجاد اتفاق جماعي على معيار الإدارة بالقيم :كأن يتفق الأفراد على وضع

سمة الأمانة كإحدى الفضائل السامية الجديرة بالمحافظة عليها في المعاملة

بينهم.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق ذكره، ص ص 31-35.

- ✓ حث إطرارات على الشفافية و النزاهة في التسيير : خاصة وأنا نعلم مدى خطورة الفساد الذي يكون رؤوسه الإطرارات العليا في المؤسسات.
- ✓ نشر التعليم والتوعية المواطنين .
- ✓ محاسبة الأطراف المسئول عن الفساد مهما كان منصبها .
- ✓ تبسيط إجراءات العمل و التخلص من العراقيل الإدارية.
- ✓ إعادة النظر في مستويات الأجور بين الفترة و الأخرى، وهذا من أجل التخفيض من حدة الطبقية بين أفراد المجتمع.(1)

### ذ\_ أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على تحسين أداء الإدارة الجزائرية:

تقوم الإدارة في تقديم خدمات للمجتمع ، و الموظف هو جزء من هذا المجتمع لدي يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية و المصالح العامة، فقط يلجأ الموظف إلى استغلال وظيفته لتحقيق مصالحه الشخصية ، إن عدم التزام بأخلاقيات المهنة سوف يؤدي إلى ضعف دور المؤسسة ، لأنه يقلل من مصداقية و صورة هاته الأخيرة في أذهان الجمهور فضلا عن الإثارة السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من المؤسسة والتي تنعكس بشكل مباشر في عدم استقرار المؤسسة ، كذلك هناك آثار اقتصادية ، تتمثل في ضعف سمعة المؤسسة في معاملتها الاقتصادية \_ كطلب المساعدات و القروض \_ فضلا أن هناك آثار قانونية ، إدارية ، أخلاقية ، اجتماعية. تأسيسا على ما سبق هناك مجموعة من المبررات تدفع الإدارة الجزائرية على اختلاف أشكالها باتجاه تحسين الأداء هي(2):

- ✓ الالتزام بالمعايير الأخلاقية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين و تحفيزهم على تحسين الأداء.
- ✓ احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة و يعزز مكانتها لدى زبائنهم.
- ✓ تطور القدرات المهنية و التعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء.
- ✓ الالتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسة .
- ✓ الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمؤسسة لدي الجمهور و يحافظ على موقعها التنافسي .
- ✓ الالتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية يعزز من الأداء .
- ✓ ضمان حرية الرأي و التفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها و بالتالي تحسين أدائهم.

### عاشرا: المهنة الأكثر تطلباً لأخلاقية المهنة :

الالتزام باحترام السر المهني ،يعني ضمان الثقة الواجبة في ممارسة المهنة ، والإخلال به، يمس بأمن المؤسسة والزبون ثانياً، وكذا احترام الآداب العامة.(3)فالمحافظة على السر المهني بعد اجتماعي لا جدال فيه ، نظرا لما يترتب على عدم كتمانه أي الإفشاء به من أضرار جسيمة تمس بالنظام العام.

كما أن للسر المهني طابع عام ،لا يسمح بالإخلال به خارج الاستثناءات المنصوص عليها قانونا .

### 1\_ مهنة الطب:

1\_ محمود سليمان العميان: سلوك التنظيمي في المنظمات العمل ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003،ص310.

2\_ نفسه المرجع ،ص311.

3\_ سعيد مقدم: مرجع سبق ذكره،ص317.

فالمسؤولية المهنية للطبيب أخلاقية تمتد إلى كافة مستخدمي الإدارة الاستشفائية ولاسيما الممرضين والمرضات وكاتبات المصالح الطبية، وذلك بسبب المعلومات ذات الطابع الطبي . فالملف الطبي للمريض يجب ان يودع دائما في غلاف محمي ، و لا يمكن فتحه إلا عند الحاجة وبواسطة طبيب وتحت مسؤوليته ، نظرا للطابع الخاص للسر الطبي...ويستوجب أن يكون التنظيم المادي للعمل ومكان تواجد المقرات والوسائل الموضوعية تحت تصرف المساعدات

الاجتماعية ، يساعد على ضمان الكتمان التام، وبالتالي توفير شروط استقبال طالبي الاستشارة أو المساعدات الاجتماعية.(1)

## 2\_ مهنة الوظيفة العامة:

لا تختلف أخلاقيات المهنة في المجال الوظيفة العمومية عن سابقتها فهي تشمل الالتزام بالسر المهني وعدم كشف أو استغلال أية واقعة أو وثيقة ،إلا في حدود مقتضيات تنفيذ الخدمة ؛ وبعبارة أخرى فهم مطالبون في جميع الحالات ،بالتقيد بهذه السلوك،بهدف تفادي إلحاق أي اضرار مادي أو معنوي بالجهة المستخدمة إدارة أو مؤسسة ما.فالكتمان يجب مراعاته بين الزملاء أثناء ممارستهم لوظائف أو بمناسبتها ،فإذا تعلق الأمر بالموظفين ،فان المعلومات المحمية هي على الخصوص ،الملف الشخصي،المذكرات،العنوان،التعيين المرتب...الخ.(2)

## 3\_ مهنة التعليم الجامعي:

في هذه المهنة نجد جملة من الأخلاقيات التي ينبغي على الأستاذ التحلي بها اذكر منها على سبيل المثال لا احصر:(3)

- \_ الاستعداد العلمي والنفسي للتدريس.
- \_ الانضباط في الحضور واستكمال الوقت.
- \_ عدم الاساء إلى المقياس المدرس...الخ.
- \_ التفاني في العمل.
- \_ العدالة في التقييم...الخ

## 4\_ مهنة الصحافة:

إن قواعد ومتطلبات أخلاقيات هذه المهنة تختلف من بلد لآخر كما تتباين بدرجة كبيرة في شكلها ونطاقها،حيث توجد في بعض البلدان قواعد مختلفة لتنظيم كل من الصحافة والإذاعة والتليفزيون وحتى السينما...وكثيرا ما تكون هذه القواعد قد وضعها واعتمدها المهنيون من تلقاء أنفسهم بينما في حالات أخرى يفرضها القانون او مرسوم ...وعليه فإن معظم قواعد السلوك الأخلاقي تشير إلى(4):

\_ضمان حرية الإعلام والصحافة.

\_الدقة والصدق وعدم التحريف عند عرض الحقائق.

\_الموضوعي وعدم الانحياز.

\_المسؤولية.

\_النزاهة والاستقامة.

\_ضرورة الامتناع عن التشهير والاتهام الباطل والقذف..الخ.

<sup>1</sup> نفسه المرجع،ص319.

<sup>2</sup> نفسه المرجع،ص320.

<sup>3</sup> برفوق عبد الرحمن ،مفقوده صالح: عضو هيئة التدريس وأخلاقيات وأدبيات الجامعة،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر بدون سنة.

<sup>4</sup> محمد الطيب سالت: محاضرات في أخلاقيات العمل الصحفي،السنة الثالثة صحافة مكتوبة،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والآداب، جامعة جلفة،غير منشورة،2010/2009.صص10\_07.

\_ حق الرد والتصويب.

\_ احترام السر المهني.

## 5\_ مهنة التعليم التربوي:

كل ما يفعله المعلم يتضمن بعداً أخلاقياً، وكل ما يقوله المعلم يتضمن مضمونا أخلاقياً، وذلك صحيح سواء كان بقصد أو بغير قصد، وسواء أدركه المعلم أو فاتته إدراكه. إن المعلم نموذج حي ومتحرك ودائم للسلوك، ينظر إليه طلابه بإكبار، ويتطلعون إليه في تقدير، ويهتدون في ما يجب فعله بما يفعله هو، ويستهدفون فيما يقولون بما يقوله هو.

إن المعلم سلوك قائم ومستمر ومؤثر في التلاميذ حين يمشى وحين يتكلم، وحين يجلس، وحين يغضب، وحين يعاقب، وحين يكافئ، وحين يعطي الدرس، وحين يصدر الأمر، وحين ينهى عن أمر، وحين يحاسب، وحين يصحح الواجبات والامتحانات، وحين يرد على الاستفسارات، و...، و...، وحين يفعل أي شيء أو يقول أي شيء.

ويتوقع من المعلم ترتيباً على ذلك<sup>(1)</sup>:

أولاً: أن يكون نموذجاً طيباً للسلوك، ليس فقط لأن هذا واجبه، وإنما لأنه قدوة لمن حوله.

ثانياً: أن يقود التنشئة الخلقية السليمة لتلاميذه، وتهيئة الظروف لنموهم المعرفي والخلقي الذي نرجوه لهم.

المعلم إذًا مسؤول ومسئولته جسيمة، وأخلاقه هي الجسر الذي يربط بين تلاميذه ومجتمعه.

### أبعاد المسؤولية:

يكاد يكون نطاق مسؤولية المعلم المهنية في الأخلاق بغير حدود، ومع ذلك سنركز في هذا المذكرة على عدد من الأبعاد الرئيسية لهذه المسؤولية:

\_ أخلاق المهنة في التدريس.

\_ أخلاق المهنة في التقويم والامتحانات.

\_ أخلاق المهنة في الأنشطة والعلاقات الطلابية.

\_ أخلاق المهنة في الإدارة التعليمية والعلاقات مع الزملاء وأولياء الأمور.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي: "توصيف أخلاق المهنة لدى المعلم"، ندوة أخلاق المعلم، القاهرة، مركز طيبة للدراسات التربوية والمجلس القومي للتربية الأخلاقية، ديسمبر 2004.

## خلاصة الفصل:

لأخلاقيات المهنة ارتباط شديد بالخصائص المميزة للأفراد إذ تعبر هذه الخصائص عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفه وللمكونات الأصلية له (التنشئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية)، لذا نلاحظ أن

السلوك الأخلاقي يتضمن اختيار التصرفات التي تكون سليمة ومناسبة وعادلة ، كما أن القرارات التي تتخذ قد تكون عادلة أو غير عادلة.

ومع أن الأفراد يختلفون دائماً في وجهات نظرهم حول معنى القيم الأخلاقية فإن هناك النموذج التقليدي وفقاً لنظام ماكس فيبر، أين ينظر للفرد على أنه فوق كل الاعتبارات الذاتية ومجرد من العاطفة والتحيز ويتصف بالنزاهة.

والنموذج العصري الذي ينظر للفرد على أنه مقول إداري نشيط وفعال، حساس لتطلعات المستفيدين من خدمات المرفق العام ويساهم بنشاط مع الرجل السياسي.

فأخلاقيات المهنة لم تعد مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت المنظمات اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات المهنة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

\_تمهيد:

\_المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة الميدانية.

1\_ المجال المكاني.

2\_ المجال الزمني.

3\_ المجال البشري.

ثانياً: مفردات مجتمع البحث وأسلوب المسح الشامل .

ثالثاً: نوع المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

1\_ مناهج الدراسة.

2\_ أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خامساً: صعوبات الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج.

يعد اختلاف وتعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، نتيجة نابعة من تفرع طبيعة الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وطرق دراستها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس. قصد تحليل الظاهرة تحليلاً سليماً. وإعطائها طابع علمي يزيد من مصداقيتها في علم الاجتماع إذ يعرف المنهج "بأنه مجموعة مندمجة من الإجراءات تهدف إلى إنتاج الحقيقة العلمية"<sup>(1)</sup>، وهو جسم من المبادئ التي تسبق كل بحث منظم وهو مجموعة من التقنيات، إذ يعد المنهج بأنه بناء فكري ينسق بين مجموعة من الإجراءات تسمى تقنيات والمنهج مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الموضوع الذي نرغب في دراسته.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا التي كانت مؤسسات التربية بآدرار، وذلك بعرض حالة المؤسسات ثم عرض مجال الدراسة ثم تحديد مجتمع البحث بعدها التطرق إلى منهج المتبع في الدراسة والأدوات والوسائل التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات والبيانات. وأخيراً تحليل البيانات، ثم عرض النتائج العامة لدراسة.

### **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

#### **أولاً: تحديد مجالات الدراسة الميدانية :**

تعتبر مديرية التربية لولاية آدرار، إدارة عمومية غير مركزية كباقي إدارات الدولة ذات طابع إداري، تابعة لوزارة التربية الوطنية. تتكفل بتطبيق ومتابعة معظم الأنشطة الثقافية والتعليمية التي تندرج في مجال التربوي في مختلف المؤسسات التعليمية بأطوارها الثلاثة: ابتدائي، متوسط، ثانوي. وكذا تكوين المؤطرين على مستوى قطاع التربية بالولاية.

#### **1. المجال الزمني للدراسة:**

لقد تمت دراستي عبر مرحلتين تمثلتا في :

#### **أ\_ المرحلة الاستطلاعية:**

وفيها تم الاتصال الأول بالمديرية مجال الدراسة وكان ذلك بتاريخ 2014/02/11 جرى خلاله إيداع طلب إجراء الدراسة، في انتظار الموافقة على إجراء الدراسة، تلتها زيارات في 2014/02/14 لمعرفة رد المديرية على طلب المقدم لها و 2014/02/16 وهي الزيارة التي

<sup>1</sup> - durand jean pierre. Weil robert et all. **Sociologie contemporaine**.ed.viqot.paris.1989.p291.

سجلت الاتصال بمسئول الموارد البشرية حيث شرحت له خلالها مغزى وهدف الدراسة التي سوف أقوم بها، كما قمت باستكشاف المديرية من حيث الشكل العام والتعرف على هيكلها التنظيمي وعلى مختلف المصالح الموجودة وكذا تفحص بعض الوثائق الخاصة بتعريفها وعدد عمالها وتوزيعهم عبر مختلف الأقسام والإحاطة بغير ذلك من البيانات.

## ب\_ المرحلة التطبيقية:

بدأت هذه المرحلة من يوم 2017/01/22، تم خلالها إجراء اختبار أولي لاستمارتي بحثي، حيث أخذت ما يمثل 10% من مجتمع البحث لاختبار الاستمارة.

وبفضل هذه الخطوة أمكن الكشف عن بعض العيوب، جرى تداركها، بحذف بعض الأسئلة وإضافة أخرى وتعديل صياغة البعض الأخر، هذا كله قصد تحقيق أكبر تجاوب ممكن من المبحوثين، وعلى ضوء هذه الاختبارات الميدانية صيغت الاستمارة في صورتها النهائية، هذا وقد استغرقت مدة ملئها حوالي 21 يوماً متتالية وذلك بالاستعانة بأحد موظفي المديرية "الكحل فاطمة الزهراء" وبمساعدة طالبة من علم الاجتماع "ف. بوعكاز" \_ تعمل في إطار إدماج المهني في المديرية \_ أي من 16/06/2017 إلى غاية 05/08/2017 من نفس العام وهو تاريخ الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بالمديرية محل الدراسة، وملت استمارة البحث .

## 2. المجال المكاني:

تقع مديرية التربية \_ مجال الدراسة \_ في وسط مدينة أدرار، تعد هذه المؤسسة من أكبر واعرق المؤسسات على مستوى الولاية، أنجزت هذه المؤسسة عام 1974 وكان يطلق عليها مفتشية أكاديمية الساوره وبالمرسوم التنفيذي رقم 90 / 49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 غير هذا الاسم إلى مفتشية أكاديمية الجزائر وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 95\_94 المؤرخ في 25 مارس 1995، أصبحت تسمى مديرية التربية لولاية ادرار، يحدها شرقاً بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن الغرب بنك القرض الشعبي ومن شمال ساحة وسط المدينة والجنوب بنك التوفير والاحتياط.

### ➤ أسباب اختيار المجال المكاني للدراسة:

يأتي اختياري لمديرية التربية لولاية أدرار كمجال لدراستي هذه، نظراً لعدة اعتبارات، البعض منها عملي والبعض الآخر علمي.

أما الاعتبارات العملية فتمثل في:

- كون المديرية تقع في محيط إقامة الباحث وهذا من شأنه أن يساعده في تنقلاته اليومية وعلى مدار أسابيع إلى مجال الدراسة.
- تمكنه من تذليل الصعوبات التي قد تعرقل أو تعيق السير الحسن للدراسة الميدانية، وذلك من خلال الاستعانة بالعلاقات والصلات الشخصية.
- وجود معرفة سابقة بالمديرية لدى الباحث، بحكم أنه عمل فيها .
- ناهيك أن هذا الاختيار هناك ما يبرره من حيث الاقتصاد في الجهد والوقت، وهو ما يتناسب وجهد الباحث.

أما الاعتبارات العلمية والتي تتعلق بطبيعة البحث نفسه والنتائج المتوخاة من إجراءاته فتتمثل في بنية المديرية البشرية، من حيث كونها تضم أفراد أتوا من مشارب ثقافية واجتماعية مختلفة من داخل وخارج الولاية، فضلا عن ذلك كون المديرية تقع في محيط إقامة الباحث، وفي ذلك ما يساعده أكثر على فهم خصوصيات العاملين الثقافية والاجتماعية.

### 3. المجال البشري للدراسة:

أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية لولاية أدرار والتي تضم 287 عاملا وموظفا، موزعين على أربعة مصالح إدارية<sup>(1)</sup> مثلما يوضح ذلك الجدول التالي:

<sup>1</sup> \_ هذا الرقم بتاريخ 2017/04/6. من مقابلة مع لكل فاطمة الزهراء. مستشار لدى مديرية التربية لولاية ادرار.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع موظفي مديرية التربية على أساس المصالح:

<p>1-مكتب التعليم الثانوي و المتوسط</p> <p>2- التعليم الابتدائي</p> <p>3-مكتب الإداريين</p> <p>4-مكتب التكوين</p> <p>5- مكتب التأشيرة</p>	<p>مصلحة الموظفين و التفتيش</p>
<p>1- مكتب الميزانية و المصالح الاقتصادية</p> <p>2-مكتب الخريطة المدرسية</p> <p>3-مكتب البناء و التجهيز المدرسي</p> <p>4- مكتب الخدمات الاجتماعية و الصحة المدرسية</p> <p>5-مكتب مفتشي المطاعم المدرسية</p>	<p>مصلحة البرمجة و المتابعة</p>
<p>1-مكتب التعليم الثانوي</p> <p>2-مكتب التعليم المتوسط و الابتدائي</p> <p>3-مكتب الامتحانات و المسابقات</p> <p>4-مكتب النشاطات الثقافية</p>	<p>مصلحة الامتحانات و الدراسة</p>
<p>1-مكتب التعليم الثانوي</p> <p>2-مكتب التعليم المتوسط</p> <p>3-مكتب الابتدائي</p>	<p>مصلحة الرواتب</p>

إعداد الباحث

## ثانياً: مفردات مجتمع البحث وأسلوب المسح الشامل:

لكل بحث ميداني طريقة أو عدة طرق لجمع البيانات من المجتمع المدروس حتى يكتمل في شكله النظري والتطبيقي (الميداني) ولقد تم اختيار العينة وفق اعتبارات عدة منها، موضوع البحث والفئات المهنية التي تخدم البحث وعلى هذا الأساس فمفردات الدراسة التي أريد الحصول على بيانات حولها ، وفيما يخص دراستي ، يتكون مجتمع البحث كل عمال مديرية التربية على اختلاف مستوياتهم .

أما سبب اختياري عمال هاته المديرية ، فيعود إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه والذي يرتبط بتطبيق القواعد المهنية والتنظيمية داخل التنظيم ، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات بين أعضائه على اختلاف مستوياتهم المهنية، وهو التطبيق الذي بدأ يشهد تراجعاً وبصورة واضحة في العملية الإدارية والتنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، الأمر الذي ينسجم مع إشكالية بحثي وفرضياته.

### ✓ العينة:

تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة... الخ" (1) أي أنها عبارة عن صورة صغيرة عن مجتمع البحث، بحيث أن الشيء الذي نحصل عليه يمكننا من التعميم.

### ✓ حجم العينة:

إن كل شيء مؤسس على العينة فإذا كانت هذه الأخيرة محكمة يمكن التعميم، لكن إذا حصل العكس فالدرجة العلمية للنتائج مشكوك فيها، بمعنى هناك شك في عملية تعميم النتائج. إذا لكي نتحصل على المصدقية ولا نخاف من التعميم وجب أن تجيب العينة المحدد على سؤاليين أساسيين: الأول يتعلق بالبعد "الكمي" ، والثاني "الكيفي". أما بالنسبة لحجم عيني بحثي، فقد ارتأيت أن تكون مسح شامل لمجتمع الدراسة .

أما توزيع مفردات مجتمع البحث حسب كل المديرية وكل أقسامها وكذا حسب فئاتها المهنية المختلفة فكان حسب ما هو في الجدول التالي:

<sup>1</sup> \_ محمد اعبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الاردن، 1999، ص85.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع مفردات العينة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	العدد	النسب المئوية
أمين عام	01	% 0.34
رئيس مصلحة	18	% 6.27
موظفو الإدارة (جميع الرتب)	138	%48.08
مستشارو توجيه	05	% 1.74
موظفو مخابرو مصالح اقتصادية	12	%4.18
عمال مهنيون	113	% 39.37
المجموع	287	%100

إعداد الباحث

### ثالثاً: نوع المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

في ضوء طبيعة دراستي وهدفها، فإنني سأقوم ببحث التساؤلات التي أثارها مشكلة بحثي في إطار تركيبة منهجية، وفي إطار تركيبة أخرى من الأدوات التي تناسبها، تحقيق الاهداف البحثية .

#### 1\_ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه بمثابة المسار الذي يتوجه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين.(1)

إن المنهج المستخدم في دراستنا فهو المنهج الوصفي فهذا الأخير يعتبر الأنسب والإصلاح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص والتدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

ويعد المنهج الوصفي من أبرز المناهج وأكثرها شيوعاً في البحوث الاجتماعية حيث عرفه البعض بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء المستوحاة الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار و تحليل هذه المعطيات.(2)

وبما أننا بصدد دراسة دور أخلاقيات المهنة، سنحاول الكشف على أهم وأبرز الأدوار وفق هذا المنهج، بوصف وتشخيص جوانب تأثيره ودورها في عملية الالتزام بأخلاقيات المهنة وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تدخل في إطار الدور الذي نبحت عنه، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لأن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة، خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً، ولأن المنهج الوصفي فضلاً عن كونه إسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فإنه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى ما يعنى بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

1 - محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، القاهرة، 1985، ص65.

2 - محمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص177.

## 2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.<sup>(1)</sup>

فاختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما يأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

- ميدان أو مجال تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع الدراسة.
- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.
- موضوع البحث وطبيعته.

وعليه فالأدوات التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي الاستمارة والمقابلة والملاحظة البسيطة وكذا الوثائق والإحصاءات، بحيث تم الاعتماد على الأولى (الاستمارة والمقابلة) كأداة أساسية لجمع البيانات، أما الثانية فهي أداة مساعدة .

### 1- الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة.<sup>(2)</sup> ويتصف هذا الاستبيان بأنه يمكن الباحث الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات <sup>(3)</sup> .لدى اعتمدت عليها كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك عن طريق الملاحظة والمقابلة الشخصية مع المبحوثين، تدفني في هذا الاختيار جملة من الاعتبارات المنهجية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- أن الاستمارة تعتبر وسيلة مناسبة للحصول على بيانات تتعلق بمعتقدات واتجاهات المبحوثين وقيمهم ومعاييرهم وكذا أنماط السلوك الخاصة بهم وغير ذلك من المسائل التي تحدث على نحو شخصي أو خاص وبالتالي يصعب الحصول عليها من خلال الملاحظة مثلا ،لأنها ترتبط بأمر لا تلاحظ بطبيعتها.
- أن معتقدات الأفراد واتجاهاتهم لا يمكن أن تسجل كتابة وبالتالي لا يمكن للوثائق أو السجلات أن تقدم وصفا وتحليلا لها.

### \_نوع البيانات المتضمنة في الاستمارة:

1 - سيد علي شتا،: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص256.

2 - نفسه المرجع، ص16.

3 - حسن منسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر، ط1، الاردن، 1999، ص56.

4 \_ العقبى الازهر:،مرجع سابق ذكره،صص 171\_172.

نشير في هذه النقطة أن أسئلة استمارتنا قد طرحت بسيطة قريبة جدا من العاملين حتى يتسنى للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر ووضوح.

هذا وقد احتوت أسئلة الاستمارة على 54 سؤال كانت كالآتي:

✓ **المحور الأول: وشمل أسئلة خاصة بالبيانات العامة.**

وفيما يخص الأسئلة الأخرى قد توزعت على محاور كبرى هي:

✓ **المحور الثاني والمتعلق بالوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية:**

\_ دور العملية التوظيفية لإدارة الموارد البشرية .

\_ دور العملية التكوينية لإدارة الموارد البشرية .

\_ دور العملية التقييم المسمر لإدارة الموارد البشرية

✓ **المحور الثالث: والمتعلق بالوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية**

\_ دور العملية الإشرافية لإدارة الموارد البشرية.

\_ دور العملية الرقابية لإدارة الموارد البشرية.

\_ دور المعايير التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

✓ **المحور الرابع: والمتعلق بأسئلة تقييم عام.**

**اختبار الاستمارة:**

فيما يخص الاختبار، عرضت الاستمارة على أساتذة ذوي خبرة في حقول العلوم الاجتماعية والإنسانية وهم كالتالي "إ.د لعلى بوكميش" ، "إ.د شوشان محمد الطاهر"، "إ. نعيجة رضا"، "إ.بوفارس عبد الرحمان"، وقد أفرزت خبراتهم على مراجعة الاستمارة من حيث الشكل العام ومن حيث تقديم وتأخير بعض الأسئلة وكذا أسلوب الصياغة للبعض منها. كما أن هذه الخطوة مكنتني من التأكد من سلامة وصحة الأبعاد والمؤشرات المراد دراستها .

وعلى ضوء ما سبق نزلت إلى الميدان لإجراء الدراسة واختبار الاستمارة على مجموعة من أفراد البحث، تكونت من 25 موظف من مختلف المستويات التنظيمية (مستشارين، عمال

مهنيين..الخ). هذا وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الكلي تعتمد على السماح الشامل لمجتمع الدراسة

### كيفية تعبئة الاستمارة:

بعد عملية اختبار الاستمارة ، انتقلت بعدها إلى جمع المعلومات، وقد استغرقت مني مدة ملئها حوالي 21 يوما متتالية، تقابلت خلالها مع كل موظف من موظفي المديرية ، وبالنسبة للذين تعذر علي مقابلتهم ، فقد قمت بتوزيع الاستمارات عليهم وجمعتها لاحقا بفضل المساعدة المقدم من طرف طالبة علم الاجتماع "بوعكاز" وزملاء العمل سابقا والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم (09) يوضح توزيع استمارات الدراسة:

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة القبول
287	279	%97	279	%97

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ردود الإجابات من الإجابات قد بلغت %97 وهي نسبة جد مقبولة في البحث الاجتماعي لتكون المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية لمجتمع الدراسة ومن ثم أكثر مصداقية ودقة في النتائج، ويعود ذلك لوعي العمال وحرص بعض الإطارات على نجاح هذا البحث.

### ب-الملاحظة:

تعرف على أنها إحدى التقنيات المنهجية المتبعة في جمع البيانات الميدانية والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية...من خلال المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما.(1)

وقد تم استخدام الملاحظة المباشرة عند اختيار مجتمع الدراسة، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال تبصر الظروف المحيطة بالعمال. كما استخدمنا الملاحظة غير المباشرة قصد ملاحظة المبحوثين من دون أن يشعروا بنا، بحيث حاولنا من خلالها تسجيل المعلومات بطريقة محددة ومنسقة، وموضوعية. تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها الأشخاص

<sup>1</sup> \_نادية سعيد عيوش، وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 282\_283.

المتواجدين بمجال الدراسة، دون تكلف، وبطريقة عادية وتلقائية. وهذا ما فعلناه، إذ حاولنا بقدر المستطاع جمع المعلومات التي تخدم البحث.

وهو ما ساعدنا على الإجابة على تحليل المعطيات المستقاه من الميدان وتفسير دلالاتها بطريق تخدم موضوع الدراسة .

### ج\_ المقابلة:

تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي (1).

وقد جاء العمل بها هنا في هذه الدراسة قصد الحصول على معلومات أو بمعنى اصح بيانات متعلقة بالدراسة من خلال جمع آراء أو مواقف واتجاهات الباحثين حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال الحوار المباشر قصد كشف الجوانب المتعلقة بالسلوك ألقيمي والأخلاقي لدى الباحثين، إضافة إلى محاولة الوقوف على آرائهم بهذا الخصوص.

### د \_ الوثائق والإحصاءات:

إضافة للاستمارة والملاحظة والمقابلة، فقد استعنت بالوثائق والإحصاءات التي توفرت لي بمديرية التربية، وبالنسبة للأرقام فإنها تتعلق بحجم وتوزيع القوى العاملة على مختلف الأقسام ، أما ما يخص الوثائق فإنها تتعلق بالهيكل التنظيمي للمديرية والخرائط التنظيمية وكذا القوائم الخاصة بأسماء العمال ورتبهم المهنية . هذه البيانات كانت من الأهمية بمكان، حيث ساعدتني بعد تحليلها على إعداد بحثي الميداني وعلى تعميق معرفتي بالمديرية وبالموظفين فيها.

### رابعا\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة بيانات مجتمع الدراسة وفقا لبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار رقم 20.0 ، وذلك بعد ترقيم الاستمارات وترميزها . حيث استخدمت الأساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- تم استخدام جداول التكرار الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية.

<sup>1</sup> - خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982. ص72.

\_ تم استخدام المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات  
محاوِر إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة.(1)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

حيث:

X: المتوسط الحسابي

X: القيم التي حصلنا عليها بعد عملية القياس

n: حجم العينة (عدد القيم)

\_ إضافة إلى الانحراف المعياري.

$$s^2 = \frac{\sum (X_i - x)^2}{n - 1}$$

حيث:

X: المتوسط الحسابي

X<sub>i</sub>: القيم

N: حجم العينة

### خامسا: صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة خلال كامل مراحل إنجازها لهذه الأطروحة جملة من الصعوبات وهذا  
على مستوى القسم النظري والميداني، وتتمثل في:

#### ➤ صعوبات نظرية:

\_ نقص في الدراسات السابقة سواء كانت مذكرات ماجستير أو رسائل دكتوراه حول الموضوع وهذا  
حسب اطلاعي حول الموضوع.

\_ نقص في المؤلفات المتخصصة (كتب) في موضوع أخلاق المهنة وعلاقته بالموارد البشري.

<sup>1</sup> \_ عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صص 47-  
78.

## ➤ صعوبات ميدانية:

\_ صعوبة الحصول على سجل العيادات على مستوى مديرية التربية.

\_ صعوبة الحصول على تقارير من الإدارة حول الاضطرابات التي وقعت وأسبابها.(الصراعات المهنية) داخل هذه الإدارة التربوية وهذا بفعل التكتم الممارسة على هكذا بيانات من طرف المسؤولين بهذه الهيئة.

### المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية واستعراض النتائج.

تعد مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها آخر مراحل البحث السوسولوجي، وهذا بعد المرور على مجموعة من العمليات كالجمع البيانات والمعطيات ميدانيا، وبالنسبة للخطوة الأولى، فقد قمت بتفريغ البيانات الواردة في الاستمارة في برنامج sbss طبعة (20) وعرضها على جداول مختلفة، بعضها في شكل جداول بسيطة والقائمة على التكرارات والنسب المئوية، وبعضها الآخر تقاطعي\_جدول مركب\_ أي جرى تفريغ سؤالين أو أكثر في جدول واحد .

بعد ذلك قمت بتصنيف هذه البيانات\_ تبعا للفرضيات الدراسة\_ بان وضعت الأنواع المتشابهة من المعلومات مع بعضها البعض في محاور، وبدأت بالبيانات الشخصية .

أولاً:البيانات الشخصية والوظيفية الخاص بالمبحوثين.

الجدول رقم (10) يوضح جنس مفردات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرارات	جنس المبحوثين
64.2	179	ذكر
35.8	100	أنثى
100.0	279	المجموع

تكشف لنا بيانات الجدول رقم (10) والخاص بتوزيع العينة حسب الجنس أن نسبة 64.2% من الذكور ونسبة 35.8% من الإناث، حيث نلاحظ أن هناك فرق ليس بالكبير بين نسب الجنسين لصالح الذكور .

يمكن إرجاع هذا الفارق إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب يد عاملة تشمل كلا الجنسين بحكم التخصص وكذلك لاعتبارات دينية وخلقية واجتماعية...فبحكم طبيعة المنطقة المحافظة\_ في السابق\_

كانت لا تشجع عمل المراعاة أو انتقالها للدراسة في ولاية أخرى مما اثر على تواجد الإناث في المنظمة.

وبصفة عامة تجعلنا نقول أن: المجتمع الجزائري مجتمع محافظ على قيمه وجذوره الحضارية المرتبط بالإسلام. " وهناك بعض المظاهر المرتبطة بوضع المراعاة وتطورها في الجزائر... فهي في آخر الأمر محافظة على القيم التقليدية للمجتمع..."<sup>1</sup>

وفي مقارنة مع الدراسات السابقة نجد أن أوجه تشابه مع دراستي حيث شملت دراسة "سكران ونشوان" كلا الجنسين وكذلك نفس القطاع والمتمثل في قطاع التربية، كما نجد "دراسة بلال خلف" والمعنونة "بأخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في المنظمات الأعمال" تشترك مع دراستي حيث شملت جل عمال وموظفي شركة الاتصالات الأردنية على اختلاف الجنسين، كذلك بالنسبة لدراسة "جنان شهاب احمد" والمعنونة "بأخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات" ودراسة "مراد سليم عطيان" والمعنونة "اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين" ودراسة "بن عمر عواج" والمعنونة "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل".

في حين تختلف دراستي مع كل من دراسة "قلبمان" والمعنونة ب"مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم" بحيث شملت دراسة هذا الأخير العنصر النسوي فقط، أما دراسة "ألعبقي الأزهر" والمعنونة ب"القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" فلم يشير إليها بتاتا بحكم طبيعة الموضوع والأهداف

<sup>1</sup> -Mustapha.Boutefnouchet. Systeme Social et Changement Social en ALgerie. OPU.alger.1982.p95.

الجدول رقم (11) يوضح الفئات العمرية لمفردات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
22.2	62	30-20 سنة
34.1	95	40-31 سنة
28.7	80	50-41 سنة
15.1	42	51 سنة فأكثر
100.0	279	المجموع

المتوسط الحسابي: 38.4

الانحراف المعياري: 55.12

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 34.1% من المبحوثين يتراوح سنهم بين (31-40)، في حين أن نسبة الذين يتراوح سنهم بين (41-50) هي 28.7%، والذين يتراوح سنهم بين (20-30) بنسبة 22.2%، والمنتبع يلاحظ أن جميع الفئات هي شابة وكهول مما يعكس طبيعة عملها أولاً ويعكس مدى تنوع الدماء فيها بحكم حجمها ونطاق تسيرها وثانياً بحكم اقدميتها وهو ما تعكسه الفئة المتبقية أكثر 51%

وفي مقارنة مع الدراسات السابقة نجد دراسة "العقبي الأزهر" مقارنة لدراستي الميدانية من حيث الوصول إلى نتيجة أن أغلبية المبحوثين هم من يتراوح أعمارهم بين (30-50 سنة)، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث التمثيل داخل العينة كلا من المفردات المنتمية لفئة (21-30 سنة)، أما باقي الدراسات الأخرى فنجد أنها لم تتطرق لهذا البعد بحكم طبيعة الموضوع والأهداف المسطرة لكل دراسة.

الجدول رقم (12) يوضح الفئات الوظيفية لمفردات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
.4	1	أمين عام
6.5	18	رئيس مصلحة
49.8	139	موظف إداري
1.8	5	مستشار توجيه
4.3	12	موظف مخبري
37.3	104	عامل مهني
100.0	279	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن اغلب المبحوثين ينتمون للفئة الوظيفية موظف إداري والتي تمثل نسبة 49.8% من المبحوثين ثم تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 37.3%، أما نسبة موظفي رؤساء المصالح والمخابر والأمناء العامون فجاءت على التوالي ب 6.5% و 4.3% و 0.4%.

ومن خلال هاته المعطيات نجد تمركز كبير للمبحوثين في فئتي الموظف الإداري والعمال المهنيين وذلك راجع لما تتطلبه طبيعة عمل المنظمة إذ تتطلب عمال مهنيين لصيانة كالكهرباء... وإداريين لتسيير المعلوماتية والعمل الإداري... الخ.

وفي مقارنة مع الدراسات السابقة فنجد أن دراسة " فلبمان " اقتصرت على فئة مهنية واحدة وهي المعلمين في حين جاءت بقية الدراسات شاملة لجميع المستويات الوظيفية "إطارات وأعاون تحكم ومنفذين" وهو ما نجده بشكل جلي ومحوري في دراسة "ألعبقي الأزهر" ودراسة "بن عمر عواج" ودراسة "بلال خلف" ،أما دراسة "جنان شهاب احمد" والمعنونة ب" أخلاقيات العمل ،منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات " ودراسة صباح بنت حسين فتحي والمعنونة ب" السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل " فهما بشكل عام.

الجدول رقم (13) يوضح الحالة المدنية لمفردات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
22.9	64	أعزب
73.8	206	متزوج
1.1	03	مطلق
1.4	04	أرمل (ة)
0.7	02	*
100	279	المجموع

\*قيم مفقودة بحكم لم يتم الإجابة عليها من طرف المبحوثين.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب المبحوثين حالتهم العائلية متزوج ما يمثل نسبة 73.8%، وتليها نسبة العمال العزب بنسبة 22.9%، ثم تنخفض النسبة إلى 1.4% عند الأرامل، و 1.1% المطلقات في مجتمع البحث.

ويمكن أن نرجع ارتفاع نسبة المتزوجين إلى كون أغلب المبحوثين أعمارهم تزيد عن 25 سنة وهو سن الزواج عند أغلب سكان المنطقة، وفي المقابل نجد شبه انعدام نسبة المطلقات في المؤسسة وهو انعكاس للبيئة الخارجية للمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة والذي لا يجذب اللجوء إلى الطلاق في حل الخلافات الزوجية، كما يدل ذلك على وجود استقرار عائلي عند العمال.

ومما تقدم نخلص إلى أن زواج هؤلاء يعني رسوخ القيم \_أيا كانت\_ واستحالت قبول قيم جديدة... كما أن فئة المتزوجين في أغلب الأحيان هي الفئة الأكثر احتراماً لنظام (للوائح والقوانين) أما خوفاً من العقوبة التي قد يكون لها تأثير على مساره المهني أو بمكانته الاجتماعية فيخضع للوائح ليس احتراماً لها ولكن خوفاً من المساس \_القوت\_.

الجدول رقم (14) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4.7	13	ابتدائي
9.3	26	متوسط
36.9	103	ثانوي
49.1	137	جامعي
100	279	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول رقم (14) نجد أن اغلب العمال مستواهم التعليمي جامعي ثم يليه المستوى ثانوي على التوالي بنسبة 49.1% و 36.9% ، أما باقي المستويات الأخرى فكانت نسبها على التوالي: 4.7% و 9.3%.

من خلال ما سبق نعزي ارتفاع نسبة المنتمين للمستويين ثانوي وجامعي كون المؤسسة تحتاج في العديد من وظائفها إلى أفراد متحكمين في بعض التقنيات المستخدمة كالتسيير الإداري والصيانة ، أما انخفاض مستوى ابتدائي فيعود لشروط التوظيف التي في الأغلب تطالب بالمستوى متوسط فما فوق... فالموظف يتعامل يوميا مع آلاف من المراسلات والعمليات الإدارية وكذا الزبائن وغيرهم ، مما يتطلب منه حد أدنى من قواعد السلوك المهني التي يحصل عليها عن طريق التكوين الذي يتطلب مستوى تعليمي معين .

وفي هذا السياق نجد دراسة "العقبي الأزهر" و"بن عمر عواج" و"فلمبان" و"بلال خلف" أعطت أهمية لهذا البعد في حين اقتصررت دراسة سكران على المستوى التعليمي

ثانياً: دور القائمون على إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد مهنية.

الجدول رقم (15) يوضح الكيفية التي تمت بها معرفة عروض العمل بالنسبة للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية الاطلاع على عروض العمل
46.6	130	صديق
37.3	104	الإعلام
16.1	45	مكتب التشغيل
100	279	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) والمتعلق بعروض العمل يتبين أن مفردات الدراسة ترى بأن المعلومات الخاصة بتوظيف تما سماعها من الصديق بنسبة 46.6% تليه وسائل الإعلام بـ37.3% وفي الأخير مكتب التشغيل بـ 16.1%.

يمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل منها اجتماعية وثقافية وجغرافية وإدارية... فالمجتمع الإداري هو مجتمع قائم على الولاء للقبيلة ومبدأ التوزيع \_ العمل الجماعي \_ في مواجهة تحديات المعيشية القاسية في الصحراء. هذا الأسلوب يحتوي بعد الإعلام عن طريق تبادل المعلومات في الجلسات الجماعية سواء كانت جلسات أفراح أو أقراح أو في مجالس الدروس داخل الزوايا القرآنية، كما نجد لبعده الجغرافي أثر هنا وهو أن الولاية عبارة عن أكثر من 300 قصر منتشرة على كافة مساحة الولاية بحيث تصل المسافة بينها ومقر الولاية إلى أكثر من 800 كلم، مما يصعب وصول المعلومة إلا عن طريق تداول الشفهي، وهو من خصائص المجتمع الإداري الثقافية، فالطقوس والعادات فيه جلها متداولة شفهيًا، كما إن لبعده الإداري دور كبير فمكاتب التشغيل هي حديثة العهد في الولاية وغير مفعلة جيداً بحكم قلة الخبرة وانعدام مكاتب تابعة لها على مستوى دوائر وبلديات الولاية.

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة و دوافع اختيار الوظيفة عند المبحوثين

المجموع	صعقة المنظمة		امتيازات الأجر		عدم وجود فرص عمل أخرى		دوافع الاختيار نوع الوظيفة	
	%	ك	%	ك	%	ك		
0.35%	1	0.0%	0	100.0%	1	0.0%	0	أمين عام
6.45%	18	27.8%	5	16.7%	3	55.6%	10	رئيس مصلحة
49.82%	139	22.3%	31	30.9%	43	46.8%	65	موظف إداري
1.79%	5	0.0%	0	20.0%	1	80.0%	4	مستشار توجيه
4.30%	12	33.3%	4	25.0%	3	41.7%	5	موظف مخبري
37.27%	104	22.1%	23	30.8%	32	47.1%	49	عامل مهني
100.0%	279	22.6%	63	29.7%	83	47.7%	133	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ بالنسبة للأساس الأول الذي دفع القوى العاملة للعمل في المنظمة وهو "امتيازات الأجر" أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "الأمين العام" مثلما تظهر ذلك نسبة 100.0%، يليها فئة موظف إداري بنسبة 30.9% وفئة عامل مهني بنسبة 30.8%، وبدرجة اقل نجد كل من فئة موظف مخبري بنسبة 25.0% وفئة مستشار توجيه بنسبة 20.0% وفئة رئيس مصلحة بنسبة 16.7% من الإجابات المعبر عنها.

بالنسبة للأساس الثاني واعني بذلك "عدم وجود فرص عمل أخرى" أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "مستشار توجيه" مثلما تظهر ذلك نسبة 80.0% من إجابات هذه الفئة، يليهم فئة رئيس مصلحة بنسبة 55.6% من إجابات هذه الفئة وبدرجة اقل نجد فئة "موظف إداري" بنسبة 46.8% وفئة عامل مهني بنسبة 47.1% وفئة موظف مخبري بنسبة 41.7% من الإجابات المعبر عنها .

أما الأساس الثالث والخاص بـ " صمعة المنظمة" فقد كشفت بيانات هذا الجدول أن غالبية من كانت من فئة موظف مخبري بنسبة 33.3% تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 27.8%، يليهم بدرجة أقل فئة 22.3% وفئة عامل مهني 22.1%، في حين تجاهلت هذا الأساس تماما كل من فئة الأمين العام ومستشار توجيه .

يمكن تفسير هاته العلاقة وفق روية "بلا و" وزملائه والتي كشفت بأن للعوامل البنائية والشخصية اثر...ولفهم هذه العملية يجب دراسة تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث فيها عملية الاختيار، كما يجب دراسة نمو الشخصية وما يتضمنه ذلك من دراسة عملية واستقرار التفصيلات المهنية.(1)

فهذه الفئات تتميز بأنها ذات مستوى عالي \_ جامعي، ثانوي\_ مما يجعلهم يتفردون ببعض الخبرات والمهارات الخاصة بهم، بحكم طول مدة الدراسة ومستوى ونوعية التكوين الذي تلقوه، كذلك من حيث السن، كما تؤثر البطالة أيضا على حياتهم النفسية من حيث تجعلها غير مستقرة وقد تهدد أحيانا مستقبلهم، فاليد العاملة حديثة العهد في سوق العمل تكون لها صورة معينة عن هذه الأخيرة، حيث يرى بأنه يتحصل على حاجاته بصورة آلية، لكنه يصطدم بواقع جديد مختلف عما كان يتصوره، فليس بالصورة والمدة الطويلة التي يعيشها باحثا عن فرص عمل، فيقف بعضهم عاجزا أمامها كونه لم يتلقى أي تكوين بخصوص تجاوز الأزمات والتي تنحصر غالبا في ما يلي:

\_ البحث عن العمل المناسب والطريقة الملائمة لذلك.

\_ الزواج وما يتطلبه من إمكانيات مادية لا تتحقق إلا بالعمل... الخ.

وأمام استحالة تحقيق ولو عنصر من هذه العناصر، يجد طالب العمل نفسه مجبر على طلب الرزق في مهنة ليست من اختصاصه أو دون مستوى الشهادة المتحصل عليها أو لاعتبارات خاصة مما يؤثر على الالتزام بالقيم المهنية الموجودة في المنظمة مما يؤدي عادة إلى بروز أفات أخلاقية خطيرة في المنظمة. هذا إذا تحدثنا عن المشكلة بصفة عامة .

وتتفق دراستي مع كل من دراسة "صباح بنت حسين فتحي" والمعنونة بـ "السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل" في فرضية التي تؤكد فيها بان هناك ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين.

وما يمكن استنتاجه من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

<sup>1</sup> \_ عبد العزيز فهمي هيكلم، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية دار النهضة العربية، 1980. ص219.

أن العمال على اختلاف أصنافهم الوظيفة التي تشغلونها حاليا كان دافع التحاقهم بالمنظمة هو بسبب مادي  
\_عدم وجود فرص عمل وامتيازات الأجر\_ بدرجة أولى مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا  
الجدول .

ويستدل من هذه النتيجة أن لدوافع الشخصية تأثير على مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة بحكم أن العملية  
التوظيفية لم يلتزم فيها القائمون على مبداء تحقيق الانسجام بين العامل والوظيفة ..الخ.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة و الإجراءات.

المجموع		لا		نعم		الإجراءات نوع الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	
0.35%	1	0.0%	0	100.0%	1	أمين عام
6.45%	18	22.2%	4	77.8%	14	رئيس مصلحة
49.82%	139	15.1%	21	84.9%	118	موظف إداري
1.79%	5	0.0%	0	100.0%	5	مستشار توجيه
4.30%	12	0.0%	0	100.0%	12	موظف مخبري
37.27%	104	12.5%	13	87.5%	91	عامل مهني
100.0%	279	13.6%	38	86.4%	241	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ بأن الموارد البشرية في المنظمة تؤكد بأنها أثناء عملية توظيفها تمت وفق مجموعة من "الإجراءات" وان هاته الأخيرة هي ضرورية قبل وبعد التوظيف ، أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "الأمين العام" وفئة مستشار توجيه وكذا فئة موظف مخبري مثلما تظهر ذلك نسبة 100.0%، يليها فئة موظف إداري 84.9% بنسبة وفئة عامل مهني بنسبة 87.5% وبدرجة اقل نجد كل من فئة رئيس مصلحة بنسبة 77.8% من الإجابات المعبر عنها.

بالنسبة للأساس الثاني واعني بذلك "عدم وجود الإجراءات" أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "رئيس مصلحة" مثلما تظهر ذلك نسبة 22.2% من إجابات هذه الفئة ، يليهم فئة موظف إداري بنسبة 15.1% من إجابات هذه الفئة وبدرجة اقل نجد فئة "عامل مهني" بنسبة 12.5% ، في حين تجاهلت هذا الأساس تماما كل من فئة الأمين العام ومستشار توجيه وموظف مخبري.

تأكيد جميع الفئة المبحوثة لأهمية الإجراءات التوظيفية هو مؤشر عن درجة اهتمام إدارة الموارد البشرية على استقاء الشخص المتقدم لشروط المتعلقة بالتوظيف من اختبارات القدرة واختبارات الشخصية والأداء... وهو ما يؤكد "محفوظ احمد جودة"<sup>(1)</sup>

أما من الزاوية الأخلاقية فنجد تعزيز لمفهوم الشفافية والمساواة في عملية الاختيار مما يزيد في تعزيز صورة المديرية في المجتمع والمحافظة على النزاهة وهو ما نجده في تحليلات "طاهر محسن منصور الغالي"<sup>(2)</sup>.

وما يمكن استنتاجه من تحليلي لهذا الجدول ما يلي :

أن العمال على اختلاف أصنافهم الوظيفة التي تشغلونها حاليا يؤكدون على أهمية الإجراءات التوظيفية التي خضعوا لها مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول . ويستدل من هذه النتيجة مدى حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية في العملية التوظيفية على إرساء مبداء تحقيق الشفافية والعدالة وذلك من خلال توحيد الإجراءات .

في هذا السياق نجد دراسة "بن عمر عواج" والمعنونة ب"إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافية العامل" تتفق مع هذه النتائج المتوصل إليها حيث توصلت دراسته إلى أن عملية التوظيف مبنية على شروط أهمها الإجراءات والتي تتكون من الإعلان حسب متطلبات المنصب الشاغر... الخ.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> \_ ارجع للإطار النظري الخاص بالمذكرة فصل الموارد البشرية،ص61  
<sup>2</sup> \_ ارجع للإطار النظري الخاص بالمذكرة ،فصل الأخلاقيات المهنة ،ص125.  
<sup>3</sup> \_ ارجع للإطار النظري الخاص بالمذكرة ،فصل الإطار المنهجي،ص36.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة وإجراء مقابلة للتوظيف.

المجموع	لا		نعم		إجراء المقابلة نوع الوظيفة
	ك	%	ك	%	
0.35%	1	0.0%	0	100.0%	أأمين عام
6.45%	18	27.8%	5	72.22%	رئيس مصلحة
49.82%	139	38.1%	53	61.9%	موظف إداري
1.79%	5	20.0%	1	80.0%	مستشار توجيه
4.30%	12	0.0%	0	100.0%	موظف مخبري
37.27%	104	28.8%	30	71.15%	عامل مهني
100.0%	279	31.9%	89	67.4%	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ بالنسبة للأساس الأول الذي يؤكد فيه العمل في المنظمة وهو "تأكيد على عملية توظيفهم تمت من خلال إجراء مقابلة " أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "الأمين العام" وفئة "موظف مخبري" مثلما تظهر ذلك نسبة 100.0%، يليها فئة مستشار توجيه بنسبة 80.0%، وبدرجة اقل نجد كل من فئة عامل مهني بنسبة 28.8% وفئة رئيس مصلحة بنسبة 66.7% وفئة موظف إداري بنسبة 61.9% من الإجابات المعبر عنها.

بالنسبة للأساس الثاني واعني بذلك "عدم إجراء مقابلة توظيف معهم" أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "موظف إداري" مثلما تظهر ذلك نسبة 38.1% من إجابات هذه الفئة، يليهم فئة رئيس مصلحة بنسبة 27.8% من إجابات هذه الفئة وبدرجة اقل نجد فئة "مستشار توجيه" بنسبة 20.0%، في حين تجاهلت هذا الأساس كل من فئة "الأمين العام" وفئة موظف مخبري من الإجابات المعبر عنها .

أما الأساس الثالث والخاص ب" أحيانا " فقد كشفت بيانات هذا الجدول أن غالبية من كانت من فئة رئيس مصلحة بنسبة 5.6% تليها فئة عامل مهني بنسبة 1.0% ، في حين تجاهلت هذا الأساس تماما كل من فئة الأمين العام و فئة موظف إداري وفئة مستشار توجيه وفئة موظف مخبري من الإجابات المعبر عنها .

وما يمكن استنتاجه من تحليلي لهذا الجدول ما يلي :

أن العمال على اختلاف أصنافهم الوظيفة التي تشغلونها حاليا يؤكدون على أهمية إجراء المقابلة قبل التوظيف مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول .  
ويستدل من هذه النتيجة مدى حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على الالتزام في عمليتي الاختيار والتعيين لمبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة من خلال إجراء المقابلة.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الوظيفة وتحديد مهام الوظيفة.

المجموع	لا		نعم		الاحتمالات نوع الوظيفة
	ك	%	ك	%	
0.35%	1	100.0 %	1	0.0%	أمين عام
6.45%	18	72.2%	13	27.8%	رئيس مصلحة
49.82%	139	87.8%	122	12.2%	موظف إداري
1.79%	5	100.0 %	5	0.0%	مستشار توجيه
4.30%	12	100.0 %	12	0.0%	موظف مخبري
37.27%	104	78.8%	82	21.2%	عامل مهني
100.0%	279	84.2%	235	15.8%	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ بالنسبة للأساس الأول الذي تنفي فيه عينة الدراسة "بأن عملية توظيفهم تمت بدون تقديم أي وصف للوظائف التي يشغلونها " أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "الأمين العام" وفئة "مستشار توجيه" وفئة "موظف مخبري" مثلما تظهر ذلك نسبة 100.0%، يليها فئة "موظف إداري" بنسبة 87.8%، وبدرجة اقل نجد كل من فئة "عامل مهني" بنسبة 78.8% وفئة "رئيس مصلحة" بنسبة 72.2% من الإجابات المعبر عنها.

بالنسبة للأساس الثاني واعني بذلك "تأكيد المبحوثين تلقيهم للوصف الوظيفة التي يشغلونها وذلك أثناء عملية التوظيف " أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم فئة "رئيس مصلحة" مثلما تظهر ذلك نسبة 27.8% من إجابات هذه الفئة، يليهم فئة عامل مهني بنسبة 21.2% من إجابات هذه الفئة وبدرجة اقل نجد فئة "موظف إداري" بنسبة 12.2%، في حين تجاهلت هذا الأساس كل من فئة "الأمين العام" وفئة "مستشار توجيه" وفئة "موظف مخبري" من الإجابات المعبر عنها .

يمكن إرجاع سبب ذلك إلى التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في البيئتين الخارجية والداخلية\_راجع الفصل النظري\_ ونخص بالذكر البيئة الداخلية إذ أن لمنشئ للمنظمة ولحجمها وكذا نوع

الهيكل التنظيمي وطبيعة القوى العاملة ... تأثير كبير في الالتزام بعملية التوظيف ... وهذه من المشكلات الأساسية في ترسيخ أخلاقيات مهنية تتوافق مع قيم المنظمة وهذا ما يؤكد روبرت أوستن وغيره في جزئية الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة وبين السلوك الإداري. وما يمكن استنتاجه من تحليلي لهذا الجدول :

أن الموارد البشرية للمديرية على اختلاف أصنافها لم يقدم لها وصف للوظيفة التي تشغلها حاليا وبلا خص الفئة المتمثلة في الأمين العام ومستشار توجيه وموظف الإداري والعمال المهنيين ،مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول ،بحيث كلما كان المنصب الوظيفي أعلى انعدم تقديم وصف له. ويستدل من هذه النتيجة أن غياب دور إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة له تأثير على مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة بحكم جهل العامل للقيم المهنية والتنظيمية في طريقة أداء عمله .. الخ.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الوظيفة الحالية و مستواه التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي للمبحوث نوع الوظيفة للمبحوث
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.35%	1	100.0%	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	أمين عام
6.45%	18	50.0%	9	38.9%	7	5.6%	1	5.6%	1	رئيس مصلحة
49.82%	139	47.5%	66	39.6%	55	9.4%	13	3.6%	5	موظف إداري
1.79%	5	60.0%	3	20.0%	1	0.0%	0	20.0%	1	مستشار توجيه
4.30%	12	75.0%	9	16.7%	2	8.3%	1	0.0%	0	موظف مخبري
37.72%	104	48.1%	50	35.6%	37	10.6%	11	5.8%	6	عامل مهني
100.0%	279	49.1%	138	36.9%	102	9.3%	26	4.7%	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يلاحظ بالنسبة للأساس الأول (مستوى الجامعي) الذي يؤكد فيه العمال باختلاف تصنيفهم في المنظمة وهو "أن الوظيفة التي يشغلونها تتناسب ومستواهم التعليمي " أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم صنف "الأمين العام" مثلما تظهر ذلك نسبة 100.0%، يليها صنف "موظف مخبري" بنسبة 75.0% وصنف "مستشار توجيه" بنسبة 60.0%، وبدرجة اقل نجد كل من صنف "عامل مهني" بنسبة 48.1% وصنف "موظف إداري" بنسبة 47.5% من الإجابات المعبر عنها.

بالنسبة للأساس الثاني و اعني بذلك (مستوى ثانوي) أن غالبية من يستندون عليه من المبحوثين هم صنف "موظف إداري" مثلما تظهر ذلك نسبة 39.6% من إجابات هذه الصنف، يليهم صنف "رئيس مصلحة" بنسبة 38.9% من إجابات هذه الفئة، وبدرجة اقل نجد صنف "عامل مهني" بنسبة 35.6%

وصنف "مستشار توجيه" بنسبة 20.0% وفئة "موظف مخبري" بنسبة 16.7% من الإجابات المعبر عنها .

أما الأساس الثالث والخاص بـ "مستوى متوسط" فقد كشفت بيانات هذا الجدول أن غالبية من كان من صنف "موظف إداري" بنسبة 9.4% تليها صنف "موظف مخبري" بنسبة 8.3%، يليهم بدرجة أقل صنف "رئيس مصلحة" بنسبة 5.6%، في حين تجاهلت هذا الأساس تماما كل من صنف الأمين العام ومستشار توجيه .

أما الأساس الرابع والخاص بـ "مستوى ابتدائي" فقد كشفت بيانات هذا الجدول أن غالبية من كان من صنف "مستشار توجيه" بنسبة 20.0% يليها صنف "عامل مهني" بنسبة 5.8% وصنف "رئيس مصلحة" بنسبة 5.6%، وبدرجة أقل صنف "موظف إداري" بنسبة 3.6%، في حين تجاهلت هذا الأساس تمام كل من صنف "الأمين العام" و"موظف مخبري".

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

أن الموارد البشرية للمديرية على اختلاف أصنافها تؤكد أن مستوى التعليمي المتحصل عليه مناسب للوظيفة التي تشغلونها حاليا وبلا خص الفئة المتمثلة في الأمين العام ومستشار توجيه وموظف مخبري وموظف الإداري والعمال المهنيين، مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول . ويستدل من هذه النتيجة أن دور إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة له تأثير على مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة بحكم تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة .

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين وظيفة وبين سن المبحوثين.

الفئة العمرية	30-21 سنة		40-31 سنة		50-41 سنة		51 سنة فأكثر		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أمين عام	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	1	0.35%	
رئيس مصلحة	3	16.7%	6	33.3%	4	22.2%	5	27.8%	18
موظف إداري	36	25.9%	45	32.4%	41	29.5%	17	12.2%	139
مستشار توجيه	0	0.0%	3	60.0%	2	40.0%	0	0.0%	5
موظف مخبري	2	16.7%	3	25.0%	5	41.7%	2	16.7%	12
عامل مهني	21	20.2%	38	36.5%	28	26.9%	17	16.3%	104
المجموع	62	22.2%	95	34.1%	80	28.7%	42	15.1%	279

#### المتوسط الحسابي: 38.5

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أساس السن بالنسبة فئة "الأمين العام" عند العمر 51 فأكثر يشكل العمر الأنسب لشغل هذه الوظيفة بنسبة 100%، وهذا راجع حسب قولهم إلى طبيعة المهنة تتطلب خبرة ورنانة أكبر في كل من عمليتي الإدارة واتخاذ القرارات ، تليها فئة "مستشار توجيه" بنسبة 60.0% حيث يعد سن الواقع بين (31\_40 سنة) الأنسب حسب رأيهم لشغل هذه الوظيفة وذلك بحكم أن هذه الأخير تتطلب من شاغلها كثرة الحركة وتنقل بين المؤسسات التربوية التابعة للمديرية إضافة إلى جهد فكري يمكن في متابعة وإعداد برامج وإحصائيات حول واقع المواسم الدراسي ومكامن الخلل في البرامج والناقص... الخ. وبنسبة 41.7% من فئة "موظف مخبري" ترى أن سن الواقع بين (41-50 سنة) هي سن الأنسب لشغلها بحكم طبيعة المواد التي يتعامل معها الموظف في هذه المهنة والتي تتطلب الإلمام بالمواد الكيماوية وشروط حفظها وطريقة توثيقها.. الخ. وكما تحتاج إلى نضج عقلي يدرك العواقب ويتفادى تهور في أداء عمله في هذه المهنة. وفي الأخير جاءت إجابات كل من فئة "عامل مهني" وفئة "رئيس مصلحة" وفئة "موظف إداري" بنسب متقاربة 36.5% للأولى و33.3% لفئة

الثانية و32.4% للأخيرة مؤكدة بأن سن الواقع بين (31\_40سنة) الأنسب لشغل تلك الوظائف وذلك لسبب بسيط هو ان هته المهن تتطلب جهد جسدي وفكري،إضافتنا إلى متغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية تحكم هذا النسق والتي تطرقنا إلى جزء منها في جزئية التعريف بالمجتمع الادراري وجزئية قانون العمل وسوق العمل المتدبب .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

أن الموارد البشرية للمديرية على اختلاف أصنافها تؤكد أن السن الحالي مناسب للوظيفة التي تشغلونها حاليا وبلا خص الفئة المتمثلة في الأمين العام ومستشار توجيه وموظف مخبري وموظف الإداري والعمال المهنيين،مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول . ويستدل من هذه النتيجة أن دور إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة له تأثير على مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة بحكم تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة .

**الجدول رقم (22) يوضح مدى وجود عملية تكوينية في المنظمة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	118	42.3
لا	161	57.7
المجموع	279	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (22) والخاصة بتوزيع العينة طبقا لتلقيهم تكوين مناسب لطبيعة أعمالهم نجد 57.7% من الفئة المبحوثة يقولون بأنهم يتلقوا أي تكوين منذ شغلهم الوظيفة في المنظمة، في حين يؤكد 42.3% عكس ذلك.

تفسير ذلك يعود إلى عملية التكوين إذ ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المنظمة أو تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعين متطلبات شاغلها، لكن ما نجده في الواقع أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية المنظمة، فاعتبار مسؤولي المنظمة مصلحة التكوين مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ودورها الوحيد هو نقل ملفات الموظفين الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

كما لعدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهم مسئول التكوين، ضف إلى ذلك اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل بقية المصالح الأخرى الإدارية، واعتقاد الموظفين بأن دورات التكوينية تمثل عدم قدرة الموظف على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمة، كذلك لعدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية وعدم وضوح البرامج التكوينية .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

أن الموارد البشرية للمديرية على اختلاف أصنافها تؤكد أنهم لم يتلقوا تكوين مناسب للوظيفة التي تشغلونها حاليا، مثلما تؤكد ذلك النسب المئوية الواردة في هذا الجدول . ويستدل من هذه النتيجة أن دور إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة له تأثير على قدرات الموظف بحكم عدم الحرص على تدريبهم بغيت تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسة الخاصة وأهداف المنظمة .

وبهذه النتائج نجد كل من دراسة "فلبمان" في فرضية التأهيل ومستوى دلالة وكذلك دراسة "بن عمر عوج" في فرضية التقييم وانعكاسها على الأداء الأفراد، كما لها ارتباط مع دراسة "العقبي الأزهر" في بعد الأعراف والعادات وأثرها على الأسلوب الإشرافي.

### الجدول رقم (23) يوضح نوع التكوين السائد في المنظمة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ورشات تكوينية	43	36.4
دروس	75	63.6
المجموع	118	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (23) والمتعلق بنوع التكوين السائد يتبين أن مفردات الدراسة تميل إلى القول بان التكوين السائد في المنظمة هو دروس بنسبة 63.6 %، تليها نسبة 36.4% من يقولون ورشات تكوينية.

وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة ل جنان شهاب احمد والمعنونة ب"أخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات " والتي سعت للإجابة عن المنظمة كالبينة دائمة لتطوير واستعمال أخلاقيات في مجريات العمل اليومية.

تفسير هذه النتائج

أن عملية التكوين بصفة عامة هي إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير أو إشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا يؤهله لإبراز قدراته ويتم ذلك عن طريق ورشات تكوينية، أو تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء، واستمرارية زيادة الفعالية.

كما أن العملية التكوينية هي عملية متغيرة ومتجددة حسب رأي علي السلمي فهو ليس بعملية متجمد في قالب واحد وإنما يتميز بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى تكويننا عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهارته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل... الخ.(1)

(1)

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، فن إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة، ص ص 357.358.

الجدول رقم (24) يوضح مدى ملائمة التكوين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	148	53.0
لا	131	47.0
المجموع	279	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (24) والمتعلق بملائمة التكوين يتبين أن مفردات الدراسة ترى بأن التكوين الذي استفادوا منه كان ملائم لطبيعة المهنة التي يشغلونها بنسبة 53%، في حين قدرت نسبة القائلة عكس ذلك بـ 47%.

وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة لـ "بن عمر عواج" والمعنونة بـ "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل"

والتي سعت للإجابة عن دور التكوين في تغيير دهنيات العمال بصورة واضحة وسريعة

تفسير هذه النتائج سوسولوجيا هو سعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تنظيمية وأخلاقية تكمن في:

تقليل الحاجة إلى الإشراف وذلك بتخفيض العبء على المشرفين والمدرّبين لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء وبالتالي التقليل من حاجته للإشراف والمتابعة المستمرة لأن المشرف يحتاج لوقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين كما أنه لا يحتاج إلى المراقبة الدائمة إلى هؤلاء، وذلك بتعزيز الثقة في قدراته ومهارته التي اكتسبها عن طريق التكوين، كذلك تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم من جهة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال. كذلك رفع معنويات الأفراد فإكتساب القدرة المناسبة من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من ثبات القيم الأخلاقية.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين النظام الداخلي للمنظمة بعملية التكوين.

المجموع		لا		نعم		التكوين النظام الداخلي
%	ك	%	ك	%	ك	
70.60%	197	54.3%	107	45.7%	90	نعم
29.39%	82	65.9%	54	34.1%	28	لا
100.0%	279	57.7%	161	42.3%	118	المجموع

نلاحظ أمر غريباً في الجدول رقم (25) وهو كون المبحوثين يؤكدون بنسبة 57.7% أنهم لم يتلقوا أي تكوين يساهم في الإلمام الكامل بالنظام الداخلي الخاص بالمنظمة بنسبة 65.9% ، مقابل بنسبة 45.7% من الفئة المبحوثة من ترى بأن الإلمام بالنظام الداخلي للمنظمة هو بفضل التكوين الذي تلقاه . وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

نتيجة لعدم ربط الجيد من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية بين البرامج التكوينية وتدريبية من جهة والنظام الداخلي للعمل من جهة ما يؤثر على:

\_ تقوية المسؤولية الاجتماعية في الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

\_ مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل، وزيادة معلوماته الفنية، فذلك سيؤدي إلى ارتفاع درجة إنتاجيته، وانخفاض نسبة... الإهمال أو سوء استعمال الموارد، وانخفاض في مقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب.

\_ إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

\_ الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

\_ توجيه مجموعة كبيرة من الأفراد بقدرة وكفاءة أكبر.

\_ فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

\_ انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير.

\_ تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤوليته في عمله ونحو زملائه أي تفسير السياسة الإدارية للأفراد بغرض إيجاد الثقة والتعاون بينهم فبرنامج التكوينية سيعرف الأفراد

بالمستوى المفروض أن يحققه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة، مما يؤدي إلى تقدمهم في أعمالهم وزيادة أجورهم وزيادة فرص الترقية والتقدم أمامهم وهذا بلا شك سيساعد في رفع روحهم المعنوية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> \_علي غربي، وآخرون: مرجع سابق ذكره، ص108.

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين القواعد المطبقة و نوع التكوين المقدم من طرف المنظمة.

نوع العملية التكوينية قواعد المطبقة	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	32	14.3%	191	85.7%	223	79.92%
لا	11	19.6%	45	80.4%	56	20.07%
المجموع	43	15.4%	236	84.6%	279	100.0%

نلاحظ في الجدول رقم (26) أن نسبة 84.6% من مجموع المبحوثين ترى بأن نوع التكوين الذي تلقوه لم يكن له علاقة بطبيعة القواعد المطبقة في المديرية ،في حين قدرت نسبة من يقول العكس بـ15.4%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

\_أستنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

نتيجة لعدم ربط الجيد من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية بين نوعية البرامج التكوينية وتدريبية من جهة وطرق المطبقة في تقييم العمل من جهة ما يؤثر على: كفاءة الأفراد والتي هي في الأصل مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تهدف إلى تحقيق النتائج المنتظرة من طرف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة. وتصنف الكفاءات إلى(1):

\_ الكفاءات الفردية والجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة .

- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين .

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها .

<sup>1</sup> \_ نذيرة بوزيد: دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، درجة الماستر غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011-2012 ،صص 50\_51.

\_ الكفاءة الإستراتيجية: إذا يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية «المعرفة، المهارة، السلوك»  
في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل .

\_ الكفاءات التنظيمية: ترتبط كفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وإن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تعرض على المنظمات مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين وضوح الأهداف ونوع التكوين المقدم من طرف المنظمة.

المجموع		لا		نعم		نوع التكوين مقدم وضوح الأهداف
%	ك	%	ك	%	ك	
36.20%	101	74.3%	75	25.7%	26	نعم
63.79%	178	90.4%	161	9.6%	17	لا
100.0%	279	84.6%	236	15.4%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن 90.4% من المبحوثين يرون بأن نوع التكوين الذي تلقوه لم يساهم في توضيح رؤيتهم لأهداف المديرية، في حين نجد 25.7% يقولون بأن نوع التكوين الذي تلقوه كان له اثر في معرفة أهداف المديرية .

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

\_ استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

نتيجة لعدم ربط الجيد من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية بين نوعية البرامج التكوينية وتدريبية من جهة ووضوح الأهداف الأساسية للمنظمة ورسالتها من جهة للعمال من ما يؤثر على:

\_ انعدام المسؤولية الاجتماعية في الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

\_ انعدام مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل، وزيادة معلوماته الفنية، فذلك سيؤدي إلى ارتفاع

درجة أدائه، وانخفاض نسبة العادم... بسبب الإهمال أو سوء المواد الاستعمال، وانخفاض في مقدار

الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، هذا يؤدي إلى انخفاض في تكلفة .

\_ ضعف القدرة على إعداد أعمال فنية أصعب وأدق.

\_ ضعف القدرة على الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

\_ ضعف في توجيه مجموعة كبيرة من الأفراد بقدرة وكفاءة أكبر.

\_ ضعف في فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

\_ ارتفاع معدل دوران العمل والغياب والتأخير.

\_ سوء العلاقات الإنسانية عن طريق عدم فهم كل فرد لواجباته ومسؤوليته في عمله ونحو زملائه أي

تفسير السياسة الإدارية للأفراد بغرض إيجاد الثقة والتعاون بينهم ... سيعرّف الأفراد بالمستوى

المفروض أن يحققه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة، مما يؤدي إلى تقدمهم في أعمالهم وزيادة أجورهم وزيادة فرص الترقية والتقدم أمامهم وهذا بلا شك سيساعد في رفع روحهم المعنوية<sup>(1)</sup>.

\_ ضعف القدرة على تعبئة قوى الجماعات وإثارة الوعي فيها للنهوض بأحوالها عن طريق العمل المحلي الجمعي.

\_ ضعف في إكساب المتدرب مجموعة الاتجاهات الإيجابية المطلوبة حتى يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه.

\_ ضعف القدرة على توصيل المعلومات والأفكار والمستحدثات الاجتماعية والفنية إلى الجماعات والأفراد عن طريق الاتصال الفردي المباشر والاجتماعات والأحاديث والدروس<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> \_ علي غربي، وآخرون: مرجع سابق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> \_ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، صص 232-233.

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تنشيط الأعمال و ملائمة التكوين المقدم من طرف المنظمة

ملائمة التكوين تنشيط الأعمال		لا		نعم	
ك	%	ك	%	ك	%
لا	124	105	45.9%	229	82.07%
نعم	24	26	52.0%	50	17.92%
المجموع	148	131	47.0%	279	100.0%

نلاحظ في الجدول رقم (28) أن نسبة 53.0% من مفردات الدراسة ترى بأن تنشيط الأعمال في المنظمة يرجع الفضل فيه إلى التكوين الذي تلقوه سابقاً، مما ساعد إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بهم لتنشيط وتكوين الداخلي، في حين نجد نسبة 47.0% ترى العكس.

وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة ل "سكر ونشوان" و"المعنونة ب" دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين" والتي سعت للإجابة عن مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم، وكذا درجة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم تعزى إلى متغير الجنس أو التخصص أو المستوى الأكاديمي.

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

نتيجة ربط الجيد من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية بين البرامج التكوينية وتدريبية من جهة والقدرة الموظف على تنشيط الأعمال التدريبية داخل المنظمة وترسيخ رسالتها لدى العمال من ما يؤثر على:

استمرار توازن المنظمة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التكنولوجية المسارعة ، ومن أهم هذه الأهداف المرجوة نذكر : (1)

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل في دائرة النسيان .
- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة ، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية .
- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة وذلك لاستعجاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافات شاملة .
- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصير والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم وقدراتهم .
- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعنية .
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية .
- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتوصل إليها .
- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المنظمة إلى مواقع أفضل.

<sup>1</sup> \_ عبد المعطي عساف : التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009م ، ص29.

الجدول رقم (29) يوضح وجود عملية التقييم في المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	153	54.8
لا	126	45.2
المجموع	279	100.0

تكشف لنا بيانات الجدول رقم (29) والخاص بتوزيع مفردات الدراسة أن نسبة 54.8% يقرون بوجود عملية تقييم الأداء في المديرية، في حين نجد نسبة 45.2% تنفي وجوده بمعنى الكلمة بل فقط شكلي. وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

أن عملية تقييم الأداء هي محور رئيسي بالنسبة لرؤساء وعملية مركزية في التسيير الإداري \_ ارجع لفصل المتعلق بإدارة الموارد البشرية \_ وإقرار الأغلبية بوجوده يدل على مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية وذلك بحكم انه يساهم في:

\_ تزويد المسيرين بمعلومات عن مستوى أداء الموظفين.

\_ إعداد سياسة جيدة لترقية .(1)

\_ اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الموظفين .

\_ تسهيل تخطيط القوى العاملة... الخ.(2)

\_ اقتراح نظام العمل وقواعده لان شعور الفرد بان هناك من تقييم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر

التزاما لنظام وقواعد العمل الموضوعية.(3)

لكن لعلمية تقييم الأداء الشكلية أثار عكسية كالطريقة القديمة \_ الترتيب البسيط \_ والتي تعتمد جلها على تقييم تنازلي أو مقارن... الخ.ولهذا الأخير تأثير على مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة خاصتنا في

<sup>1</sup> \_ سليم العايب: مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> \_ محمد سعيد انور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 395.

<sup>3</sup> \_ سليم العايب: المرجع السابق، ص 220.

الرقابة الذاتية \_ ارجع لفصل أخلاقيات المهنة \_ ودراستي ليس لها ارتباط بأي من الدراسات السابقة في علاقتها بهذا المؤشر المدروس.

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين العملية التشجيع والأداء داخل المنظمة.

المجموع		لا		نعم		الأداء عملية التشجيع
%	ك	%	ك	%	ك	
23.3%	65	15.5%	13	26.7%	52	نعم
76.7%	214	84.5%	71	73.3%	143	لا
100.0%	279	30.10%	84	69.89%	195	المجموع

تكشف لنا بيانات الجدول رقم (30) والخاص بتوزيع مفردات الدراسة أن نسبة 69.89% يقرون بأن لتشجيع المشرف دور في زيادة الأداء، في حين نجد نسبة 30.10% تنفي دوره .  
وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة لـ ألعبي الأزهر والمعنونة بـ " القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" والتي سعت للإجابة عن تشكل التزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه رؤوسه المحدد الأساس لأسلوب إشراف عليهم، وكذا نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع وهل يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمروسيهم داخل المنظمة .

كما تشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة "المراد سليم عطيان" والمعنونة بـ "اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين" والتي سعت للإجابة عن علاقة رضا العاملين بإشباع الحاجات المادية والمعنوية .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

يكمن تفسير هذه النتائج بالقول أن العنصر البشري مؤخرًا أصبح أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

وإلى جانب كل ما سبق فإنّ الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت

مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

#### التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن<sup>(1)</sup>.

#### الاعتراف:

يكن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها، ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجيات أو هرم ماسلو .

---

<sup>1</sup> \_ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين مشاركة في حل مشاكل العمل و تقييم الأداء داخل المنظمة

المجموع		لا		نعم		عملية تقييم الأداء المشاركة
%	ك	%	ك	%	ك	
32.3%	90	32.1%	27	32.3%	63	نعم
67.7%	189	67.9%	57	67.7%	132	لا
100.0%	279	30.10%	84	69.89%	195	المجموع

تكشف لنا بيانات الجدول رقم (31) والخاص بتوزيع مفردات الدراسة أن نسبة 67.9% يقرون بأن لعملية تقييم الأداء المتبعة في المنظمة دور في زيادة المشاركة من طرفهم في حل المشكلات التي تظهر على مستوى العمل، في حين نجد نسبة 32.1% تنفي دوره .

وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة ل "سكرونسوان" و"المعنونة ب" دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات المهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين" والتي سعت للإجابة عن مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات المهنة التدريس لدى طلبتهم. وكذلك مع الدراسة السابقة" لمراد سليم عطيان" و"المعنونة ب" اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين" والتي سعت للإجابة عن مدى التزام إدارات الموارد البشرية بتطبيق أخلاقيات العمل وعن علاقة رضا العاملين بإشباع الحاجات المادية والمعنوية .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تطبيق عملية تقييم الأداء باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، المنظمة ، إذ أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز و من ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، و لذلك يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

كما أن لعملية التقييم هذه عدة انعكاسات منها: (1)

#### ـ على مستوى المؤسسة:

ـ تساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين، و يكون على أساس و معايير موضوعية و الأمر يستلزم الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

ـ رفع مستويات أداء المستخدمين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

ـ ضمان عدالة المعاملة و ذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، و بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس الجهد، و كفاءة العامل في عمله.

ـ إيجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة للثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.

ـ تحديد التكاليف العمل و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

ـ تساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة .

ـ تساعد على احترام نظام العمل و قواعده.

ـ تساعد الإدارة على التعرف بالمستخدمين ذوو المواهب و الكفاءات العالية و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق و إمكاناتهم و قدراتهم.

ـ تعد من أهم المؤثرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا المستخدمين، و هذا لتطويرها و زيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

#### ـ على مستوى المديرين:

ـ تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها، فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الأداء الأمثل و الموضوعي.

ـ تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب منهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

ـ تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف و توجيهه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

ـ التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي و عام.(1)

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2012/2011، ص20.

## \_ على مستوى المستخدمين:

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:

\_ رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت و تجنب العقوبات.

\_ اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين و تجديد بيئتهم الوظيفية.

\_ توفر نتائج تقييم الأداء التغذيةى العكسية للعاملين، حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته و سلبياته فيتوقع أن يتولد دافع رغبته لتطوير أدائه و تحسينه.

\_ تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة و ترقية المستخدمين ذوو المهارات و القدرات العالية.

\_ تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الإدارة، فالنتائج الموضوعية العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

- إن أهمية عملية تقييم الأداء تكمن في أنها من السياسات الإدارية الهامة و التي لا غنى عنها بالنسبة لإدارة المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية و تتجلى فيما يلي:(<sup>2</sup>)

- رفع معنويات العاملين: إن جو التفاهم و العلاقات الطيبة يسود بين العاملين و الإدارة عندما يشعرون (العاملين) أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير من الإدارة.

- دعم إجراءات الترقية و إثبات عدالتها و تحديد مكافأتها التشجيعية و المنح و العلاوات.

- استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة، يستلزم على الإدارات تتبع منجزات العاملين و تقدير تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بالمستجدات لتدوين ملاحظاتهم و نتائجها و تقديمها كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيدهم و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

4- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراءات و تحديات في الرواتب و الأجور للعاملين.

6- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

7- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجيات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> مهدي حسن زليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط3، الأردن، 1997، ص 236.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية ودورها في العملية الإدارية.

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين القواعد المطبقة و تطبيق تعليمات داخل المنظمة

المجموع	لا		نعم		تطبيق التعليمات القواعد المطبقة
	ك	%	ك	%	
223	81	78.6%	142	80.7%	نعم
79.9%	56	21.4%	22	19.3%	لا
20.1%	279	36.91%	103	63.08%	المجموع
100.0%					

تكشف لنا بيانات الجدول رقم (32) والخاص بتوزيع مفردات الدراسة أن نسبة 63.08% يقرون بأن التطبيق التعليمات المتبعة في المنظمة لا يتجاوز في مضمونه طبيعة القواعد المطبقة، في حين نجد نسبة 36.91% تنفي ذلك .

وتشترك دراستي في هذا البعد مع الدراسة السابقة كل من دراسة ل "بن عمر عواج" والمعنونة ب" إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل"

والتي سعت للإجابة عن اكتفاء العامل بتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافه وفق ما تمليه اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة. ودراسة ل ألعبي الأزهر والمعنونة ب" القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" والتي سعت للإجابة عن تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (المورثة)، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المصنع .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على مبداء الشفافية وتوحيد القواعد مما ينعكس على مجموعة من الجوانب منها:

✓ الجانب الإنساني للإدارة: تتمثل في مسؤوليات القائمون في مجال العلاقات الإنسانية، حيث يسعون لتكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل مع مرؤوسين من جهة و مع رؤساء من جهة ثانية و احترام مرؤوسين بمناقشة الأمور التي تمس شؤونهم، و تقبل اقتراحاتهم المناسبة، و إشعارهم بالتقدير لما يبذلونه من جهود، مع تحفيزهم على العمل بحماس و إشباع حاجاتهم و متطلباتهم.

✓ الجانب التنظيمي و الجماعي: لها تأثير فعالة في العملية التنظيم و تنسيق جهود العاملين لضمان التعاون بين أفراد التنظيم و العمل على التفاعل الإيجابي مع عادات و قيم و اتجاهات و تطلعات العاملين من جهة، و مع القيم السائدة في المجتمع من جهة أخرى.

✓ الجوانب المستعملة بالأهداف: تلك الأهداف المعقدة و المتباينة أحيانا و دور القائمون هو توضيح تلك الأهداف و تحديدها بين المواقف و بين إشباع الحاجات و متطلبات التنظيم، و تجاوز المشكلات المترتبة عنها.

و تتأكد أهمية هذه الطريقة في:

- في حالة انعدامها تختلف الأهداف و لا تتحقق.
  - بدونها تصبح عناصر الإنتاج عديمة الفعالية.
  - بدونها تفقد إجراءات التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها.
  - بدونها لا يمكن تصور مستقبل زاهر للمنظمة.
  - بدونها يصعب التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
- كل ذلك بسبب أن تصرفات و سلوكيات القائمون على إدارة الموارد البشرية هي التي تحفز و تدفع بالأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين الاتصال و حل مشاكل الموظفين داخل المنظمة

المجموع	لا		نعم		حل مشاكل الموظفين فرص الاتصال
	ك	%	ك	%	
153	63	57.3%	90	53.3%	نعم
61	24	21.8%	37	21.9%	لا
65	23	20.9%	42	24.9%	أحيانا
279	110	39.42%	169	60.57%	المجموع
100.0%					

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 60.57% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن العملية الاتصالية والمتمثلة في أسلوب اجتماعات دورية الذي يستخدمه القائمون على إدارة الموارد البشرية في حل مشاكل العمل تأثير، اذ وجدنا أن هذه النسبة قد توزعت إلى ثلاث نسب، الأولى هي 53.3% من أفراد العينة التي تؤكد بأن لأسلوب المستخدم في حل المشاكل العمل له تأثير عليها، والثانية قدرت بـ 24.9% وهي نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ أحيانا الاجتماعات الدورية تساهم في حل مشاكل التي تواجههم أثناء العمل، أما النسبة الثالثة فقد قدرت بـ 21.9% من الموظفين الذين تؤكدون بأن لأسلوب المستخدم تأثير لكن ليس على العملية الاتصالية .

أما نسبة أفراد البحث الذين لا يرون تأثير لأسلوب المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على العملية الاتصالية بينهم وبين الإدارة فتمثلت بـ 39.42%، إذ هي بدورها أيضا توزعت على ثلاث نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على وجود العملية الاتصالية والمتمثلة في عقد دورات لحل مشاكل لكن لا تأثير لها و قدرت بـ 57.3%، تلتها نسبة الموظفين الذين ينفون وجودها وتأثيرها بصفة نهائية بنسبة 21.8%، في حين أن ادني نسبة من هذه النسب قدرت بـ 20.9% والتي مثلت الموظفين الذين يرون بأن أحيانا حل المشاكل العمل لا يكون من خلال عقد اجتماعات دورية.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على حل جميع مشاكل العمل من خلال عقد اجتماعات دورية والتي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي:

\_مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

\_ تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.

\_ تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

\_ تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

\_زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة.

\_إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات:

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

\_اختصار الوقت والجهد.

\_زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

\_تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

\_قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

\_تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين :

\_مهارات التحدث :وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد

واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

\_مهارات الكتابة :وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء

الهجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه

أسلوبهم في الكتابة.

\_مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

\_مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

\_مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.

\_زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال .

\_تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

\_الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،ايسر وانخفاضا في الإشاعات.

\_تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصلا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

\_تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنظمة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.

\_توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.

\_تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .

\_تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكثر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .

\_تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنظمة ومعرفة العاملين بالمنظمة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.

\_تقييم نتائج الاتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين حل مشاكل الموظفين و واجبات الإدارة اتجاههم.

المجموع		لا		نعم		واجبات الإدارة حل مشاكل الموظفين
%	ك	%	ك	%	ك	
60.6%	169	52.9%	9	61.1%	160	نعم
39.4%	110	47.1%	8	38.9%	102	لا
100.0%	279	6.09%	17	93.90%	262	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 93.90% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن من واجبات القائمون على إدارة الموارد البشرية حل مشاكل العمل، اذ وجدنا أن هذه النسبة قد توزعت إلى 61.1% من أفراد العينة التي تؤكد بأن من واجبات إدارة الموارد البشرية حل المشاكل العمل أياً كانت .

أما نسبة أفراد البحث الذين لا يرون أن من واجبات القائمون على إدارة الموارد البشرية على حل مشاكل العمل فتمثلت بـ 6.09%، إذ هي بدورها أيضاً توزعت على نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ليس من واجبات إدارة الموارد البشرية حل مشاكل العمل وقدرت بـ 52.9%. وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أياً من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي: (1)

لا شك أن لهذا الأسلوب الذي يستخدمه القائمون على إدارة المورد البشري في المنظمة بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، كما أن لهذه الأسلوب تأثيراً ملموساً على أداء وقيم الأفراد سواء كانت هذه الأخيرة من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم ، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن قيم المنظمة لها تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة وتعزيز الفعالية وتوجيه سلوكياتهم وتقويمها.

وقد أوضح "منديل وجو ردان" بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة لفهم أعمق بين المسئول الأول وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين ، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن القائمين على إدارة الموارد البشرية والموظفين على

<sup>1</sup> - محمد القاسم الفيوتي :ترجمة -أخلاقيات الخدمة العامة أطر مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص85 .

التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم ، فتمكن المسير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم وتبادل الثقة بين الطرفين وبناء علاقة أساسها التفاهم والانسجام<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> -شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكر ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقره بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسير المنظمات، 2004، ص174

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين الاتصال وإدراك الموظفين لحقوقهم وواجباتهم

داخل المنظمة

المجموع		لا		نعم		العملية الاتصال إدراك الحقوق والواجبات
%	ك	%	ك	%	ك	
54.8%	153	56.2%	45	54.3%	108	نعم
21.9%	61	15.0%	12	24.6%	49	لا
23.3%	65	28.8%	23	21.1%	42	أحيانا
100.0%	279	28.67%	80	71.32%	199	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 71.32% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن العملية الاتصالية والمتمثلة في أسلوب اجتماعات دورية الذي يستخدمه القائمون على إدارة الموارد البشرية دور في معرفة ماهية واجباتهم وحقوقهم اتجاه المنظمة وزملاء العمل، اذ وجدنا أعلى هذه النسبة هي 54.3% من أفراد العينة التي تؤكد بأن لأسلوب المستخدم له تأثير عليها. أما نسبة أفراد البحث الذين لا يرون تأثير لأسلوب المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على العملية الاتصالية بينهم وبين الإدارة فتمثلت بـ 28.67%، إذ هي بدورها أيضا توزعت على ثلاث نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على وجود العملية الاتصالية والمتمثلة في عقد دورات لحل مشاكل لكن لا تأثير لها في معرفتهم لحقوقهم وواجباتهم وقدرت بـ 56.2%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تعزيز العملية الاتصالية في تعزيز الالتزام بالواجبات والحقوق بين الأفراد... تقيس ما يميزهم وما يجمعهم وما يختلف بينهم. وبتالي خلق روابط نفسانية واجتماعية بينهم. لا تكون هذه العلاقات دائما مبنية على شكل نزاع أو معركة لأفكارهم ولمبادئهم، بل يمكن إيجاد التفاهم المتبادل وبناء أفكار وقيم جديدة .

في هذا المجال ، هناك "الانطباع لعدم الاتصال" معبرا عنه على أن كل سلوك هو في حد ذاته

اتصال، و الهدف من الاتصال هو تطوير و تفسير معنى كل الأفعال من الوعي و الأوعي .

الجدول رقم(36) يوضح العلاقة بين توحيد الممارسات ووسيلة الاتصال المعتمد داخل المنظمة

المجموع		هاتف وفاكس		أوامر شفوية		البريد الإلكتروني		الإعلانات		وسيلة الاتصال توحيد الممارسات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
74.9%	209	72.1%	31	86.1%	31	82.1%	55	69.2%	92	نعم
25.1%	70	27.9%	12	13.9%	5	17.9%	12	30.8%	41	لا
100.0%	279	15.41%	43	12.9%	36	24.0%	67	47.67%	133	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 47.67% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرؤا بأن وسيلة الاتصالية والمتمثلة في أسلوب إعلانات الذي يستخدمه القائمون على إدارة الموارد البشرية دور في توحيد الممارسات داخل المنظمة ،أذو جدنا أعلى هذه النسبة هي 69.2% من أفراد العينة التي تؤكد بأنه لأسلوب الأكثر استخداما .

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير لأسلوب البريد الالكتروني المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على توحيد الممارسات بينهم وبين الإدارة فتمثلت ب24.1%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على وجود العملية الاتصالية وقدرت ب82.1%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير لأسلوب هاتف والفاكس المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على توحيد الممارسات بينهم وبين الإدارة فتمثلت ب15.41%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على وجود العملية الاتصالية وقدرت ب72.1%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير لأسلوب رسائل الشفهية المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على توحيد الممارسات بينهم وبين الإدارة فتمثلت ب12.90%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على وجود العملية الاتصالية وقدرت ب86.1%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيأ من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على توحيد الممارسات هو مقتصر على استخدام وسائل الاتصال داخل المنظمة ،إذ تتمثل في بعض الدعائم المكتوبة و الشفوية مثل الاجتماعات ،المقابلات ،الهاتف...الخ، كما أن الأوامر عادة ما يتم إرسالها شفويا و غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على جريدة رسمية.

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين وسيلة الاتصال والصعوبات الوظيفية للموظفين

وسيلة الاتصال	الإعلانات		البريد الإلكتروني		أوامر شفوية		هاتف وفاكس		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	16	12.0%	9	13.4%	9	25.0%	12	27.9%	46	16.5%
لا	117	88.0%	58	86.6%	27	75.0%	31	72.1%	233	83.5%
المجموع	133	47.67%	67	24.01%	36	12.90%	43	15.41%	279	100.0%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 47.67% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرؤا بأن وسيلة الاتصال والمتمثلة في أسلوب إعلانات الذي يستخدمه القائمون على إدارة الموارد البشرية لا يخلق صعوبات في أداء العامل لعمله، إذ وجدنا أعلى هذه النسبة هي 88% من أفراد العينة التي تؤكد ذلك .

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون لا تأثير لأسلوب البريد الإلكتروني المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على تلقي صعوبات في أداء العمل الموكل إليهم إما فيما بينهم أو بين الإدارة فتمثلت بـ 24.1%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 86.6%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير لأسلوب هاتف والفاكس المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على خلق صعوبات وظيفية بينهم وبين الإدارة فتمثلت بـ 15.41%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 72.1%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير لأسلوب رسائل الشفهية المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على وجود صعوبات وظيفية بينهم وبين الإدارة فتمثلت بـ 12.90%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 75%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية للمنظمة على تذليل الصعوبات الوظيفية من خلال تعدد وسائل الاتصال مما يعزز رضا لدى العاملين ، فالالاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم.

الجدول رقم (38) يوضح العلاقة بين حل مشاكل الموظفين و وسيلة الاتصال المستخدمة

وسيلة الاتصال	الإعلانات		البريد الإلكتروني		أوامر شفوية		هاتف وفاكس		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	80	60.2%	42	62.7%	23	63.9%	24	55.8%	169	60.6%
لا	53	39.8%	25	37.3%	13	36.1%	19	44.2%	110	39.4%
المجموع	133	47.67%	67	24.01%	36	12.90%	43	15.41%	279	100.0%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 47.67% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن وسيلة الاتصال والمتمثلة في أسلوب إعلانات الذي يستخدمه القائمون على إدارة الموارد البشرية في حل مشاكل العمل، اذ وجدنا أعلى هذه النسبة هي 60.2% من أفراد العينة التي تؤكد ذلك . أما نسبة أفراد البحث الذين يرون لأسلوب البريد الإلكتروني الأكثر استخدام من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية في حل مشاكل العمل ما كان فيما بينهم أو بين الإدارة فتمثلت بـ 24.1%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 62.7%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون لأسلوب هاتف و الفاكس الأكثر استخدام من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على حل مشاكل العمل، فتمثلت بـ 15.41%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 55.4%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون تأثير أسلوب رسائل الشفهية المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على حل مشاكل العمال بينهم وبين الإدارة فتمثلت بـ 12.90%، إذ هي بدورها أيضا توزعت نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت بـ 63.9% . وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على حل مشاكل العمل من خلال استخدام جميع وسائل الاتصال المتاحة داخل المنظمة ، فالإتصال في أي منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي كما عبرة عنه بيانات الجدول رقم (38) وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنظمة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الإتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 45.87% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن تطبيق تعليمات المسئولين هي ناتجة من قناعة انه زميل عمل،ادو جدنا أعلى هذه النسبة هي 58.6% من أفراد العينة التي تؤكد ذلك .و 41.4% من ترى عكس ذلك. أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن تطبيق تعليمات المسئولين هي نتاج قناعة أنهم فئة ذوي كفاء إذ مثلت ب 30.46%، إذ هي بدورها أيضا توزعت إلى نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت ب 72.9%. ونسبة 27.1% قائلة عكس ذلك.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن تطبيقهم للتعليمات المسئولين هي نتاج قناعة بأنهم أفراد يمارسون مهمة ،فتمثلت ب 16.48%، إذ هي بدورها أيضا توزعت إلى نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون على ذلك وقدرت ب 71.7%. و 28.3% من ترى عكس ذلك.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن تطبيق تعليمات المسئولين من عدمه هي نتاج قناعة أنهم أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها فتمثلت ب 5.73%، إذ هي بدورها أيضا توزعت إلى نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون سبب عدم تطبيق التعليمات بنسبة 73.3%. في حين قدرت نسبة القائلين العكس ب 26.7%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن تطبيق تعليمات المسئولين من عدمه هي نتاج قناعة أفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا فتمثلت ب 1.79%، إذ هي بدورها أيضا توزعت إلى نسب أعلاه نسبة الموظفين الذين يؤكدون سبب عدم تطبيق التعليمات بنسبة 60%. في حين قدرت نسبة القائلين العكس ب 40%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على الالتزام العامل بتطبيق التعليمات الخاص بطريقة أداء العمل من خلال تعزيز صورة جيد عن مسئول، وذلك وفق ما يلي:

- تعزيز الدور الانجازي و التحفيزي: من أهم خصائص المسئول الإدارية هي القدرة على الاتصال و تشخيص أفضل ما لدى الناس من قدرات و حفزهم على استثمارها إلى ابعدهم، بالإضافة إلى اتصافها بروح المؤانسة الاجتماعية و القدرة على تفهم الدوافع في السلوك.
- الدور الإداري: وأساس هذا الدور يتصل بأمور الضبط و السيطرة و يتطلب معرفة الكيفية التي من خلالها المنظمة ضمان القيام بالإعمال المناط لها، و أيضا يحتوي هذا الدور على قابلية التنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها، إضافة إلى استعداده المستمر لمواجهة الصراعات الشخصية الناتجة عن القرارات غير الصائبة التي يتخذها.
- الدور التخطيطي: المسئول الإداري يمارس دور ينطوي على قدر من المغامرة إزاء المستقبل بحكم نظراته المتفتحة على آفاق التغيير التي يتطلع إليها لتحسين ومن خلال هذا الدور يكون أكثر اهتماما لمستقبل المنظمة من ماضيه وحاضره، وهو إلى جانب ذلك يسعى باستمرار إلى استحداث أهداف جديدة لإدامة زخم النمو والتطور .
- الدور الاستقرائي التنظيمي : بحيث في هذا الدور يكون المسئول الإداري هو المنظم ويتسم بعض الفكر وتوجهه نحو معالجة المشكلات الداخلية، وكذلك تمتعه بالمهارات المطلوبة لاستحداث التركيبات الملائمة لتطوير علاقات الأعضاء، وإضافة إلى قدرته على استحداث الخطط التوجيهية الفاعلة والبرامج التقنية الضامنة لانسيابية العمل . وهذا بالتأكيد يستدعي ولوج القائد في تجارب الماضي واستقراء ما يمكن فيها من دروس وعبر والإفادة منها في المستقبل، القيادة من خلال دورها هذا تحتاج إلى حد أدنى من المعرفة والخبرة لتدعيم وبرمجة العمليات المعقدة في المنظمة . (1)

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط3، الجزائر، 2009، ص 32.

الجدول رقم (40) يوضح العلاقة بين نوع النظرة للمسئول والالتزام بالنظام الداخلي للمنظمة.

المجموع		لا		نعم		الالتزام بالنظام الداخلي النظرة للمسئول
%	ك	%	ك	%	ك	
45.9%	128	34.1%	28	50.8%	100	زميل عمل
30.5%	85	39.0%	32	26.9%	53	فئة ذوي كفاءات
16.5%	46	13.4%	11	17.8%	35	أفراد يمارسون ادوار مهمة
5.4%	15	11.0%	9	3.0%	6	أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها
1.8%	5	2.4%	2	1.5%	3	أفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا
100.0%	279	29.39%	82	70.60%	197	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 70.60% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن للنظرة للمسئول سبب التزامهم بتعليمات النظام الداخلي للمنظمة ،اذو جدنا أعلى هذه النسبة هي 50.8% من أفراد العينة التي تؤكد أن رؤية العامل للمسئول ك زميل عمل اكبر تأثير .و 34.1% من ترى عكس ذلك.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون أن لنظرة أنهم فئة ذوي كفاء تأثير في التزام بالنظام الداخلي للمنظمة من عدمه، إذ مثلت ب 26.9%، ونسبة 39% قائلة عكس ذلك.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن النظرة للمسئولين كأفراد يمارسون مهمة هي سبب التزامهم بالنظام الداخلي من عدمه، فتمثلت ب 17.8%، و 13.4% من ترى عكس ذلك.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن النظرة للمسئولين كأفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها هي سبب التزامهم بالنظام الداخلي من عدمه فتمثلت ب 3%، في حين قدرت نسبة القائلين العكس ب 11%.

أما نسبة أفراد البحث الذين يرون بأن النظرة للمسؤولين كأفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا هي سبب التزامهم بالنظام الداخلي من عدمه فتمثلت بـ1.5%، في حين قدرت نسبة القائلين العكس بـ2.4%.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على إرساء أخلاقيات مهنية تساعد الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، وذلك إرساء مجموعة إجراءات والمتمثلة في تهيئة بيئة العمل التي يتأثر بها من الجانب التنظيمي للمنظمة والتي تضم إجراءات العمل... العملية الإشرافية هته الأخيرة التي تمثل مجموعة الجهود اللازمة لاختيار الشخص المناسب للوظيفة وإثارة الحماس في الأفراد اتجاه عملهم وأدائهم...وتصويب الأخطاء والنقل إلى عمل أكثر ملائمة .(1)

---

<sup>1</sup> عقري زكية: نمط الاشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003، ص23.

الجدول رقم (41) يوضح مدى المشاركة في الاجتماعات الدورية المنعقدة داخل المنظمة وعلاقتها ذلك بتوحيد الممارسات المهنية .

المجموع	لا		نعم		توحيد الممارسات المشاركة
	ك	%	ك	%	
90	32.3%	38	24.9%	52	نعم
189	67.7%	32	75.1%	157	لا
279	100.0%	70	25.08%	209	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 74.91% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين اقرروا بأن لتوحيد ممارسات العمل داخل المنظمة دافع لمشاركتهم في حل مشاكل العمل... الخ، كما نجد أن نسبة هي 25.08% من أفراد العينة التي تؤكد رؤية عكس ذلك. وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على إرساء أخلاقيات مهنية من خلال توحيد الممارسات إشراك العامل في حل مشاكل العمل من داخل المنظمة، فهدف العامل في ميدان العمل هو وجود جو مريح ومرضي داخل المنظمة حتى يتسنى له بذل كل مجهود من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه وعلى المجتمع بصفة عامة برضا الضمير والرفاهية في الأخير، ومجيء العامل إلى المنظمة لا يعني جولة استطلاعية من قبله بل مجيئه كان أجل تحصيل معاشه ورعاية أسرته واستغلال قدراته وخبراته، وهذا لن يكون إلا إذا توفرت جملة من شروط والعوامل التي تجبر هذا العامل على البقاء والعطاء في عمله.

الجدول رقم (42) يوضح العلاقة بين حرية التحدث مع المشرف و المشاركة في حل المشكلات المهنية داخل المنظمة.

المجموع		لا		نعم		المشاركة حرية التحدث
%	ك	%	ك	%	ك	
62.7%	175	69.8%	132	47.8%	43	نعم
37.3%	104	30.2%	57	52.2%	47	لا
100.0%	279	67.74%	189	32.25%	90	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 67.74% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين يرون بأن مشاركتهم في حل مشاكل العمل... الخ داخل المنظمة لا تعني حرية التحدث مع المسئول في حالة اخطأ في العملية إدارة العمل، كما نجد أن نسبة هي 32.25% من أفراد العينة التي تؤكد رؤية عكس ذلك.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيًا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على إرساء أخلاقيات مهنية داخل المنظمة من خلال إشراك المباشر للرؤساء والمرؤوسين في حل مشاكل العمل أثناء العمل. هذا المنط من التسيير يقوم على تقوية العلاقات الاجتماعية، إذ ينمي كفاءاتهم وقدراتهم على حل مشاكلهم وتحقيق مطالبهم... الخ.

الجدول رقم (43) يوضح العلاقة بين مضايقات العمل ومدى المشاركة في حل المشكلات المهنية

المشاركاة في حل المشكلات المهنية مضايقات العمل		لا		نعم	
ك	%	ك	%	ك	%
72	80.0%	106	56.1%	178	63.8%
15	16.7%	65	34.4%	80	28.7%
3	3.3%	18	9.5%	21	7.5%
90	32.25%	189	67.74%	279	100.0%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 67.74% هي أعلى نسبة والتي مثلت أفراد عينة الدراسة الذين يرون بأن الأسلوب المستخدم والمتمثل في مشاركة في تقليل من مضايقات العمل لا يناسبهم، إذ نجد أن نسبة هته النسبة توزعت على نسب أعلاه 56.1% من أفراد العينة التي ترى بأن أسلوب المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية ومتمثل في المشاركة في حل مضايقات العمل بالحوار والتفاهم ليس بأفضل، في حين نجد 34.4% من أفراد الدراسة ترى بأنه لا يكون باستخدام أسلوب الالتزام بالقانون والصرامة، 9.5% ترى أنه لا يكون باستخدام أسلوب القوة واستخدام العنف . في حين نجد 32.25% من عينة مفردات الدراسة ترى بأن أسلوب المستخدم من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية في المنظمة والمتمثل في المشاركة في التقليل من مضايقات العمل مناسب، إذ نجد 80.0% من عينة الدراسة تؤيد أسلوب المشاركة في حل مضايقات العمل من خلال الحوار، في حين نجد 16.7% ترى أسلوب الالتزام بالقانون والصرامة الأفضل تليها نسبة 3.3% من ترى أن أسلوب القوة واستخدام العنف هو الأفضل.

وفي هذا البعد لا تشترك دراستي مع أيا من الدراسات السابقة .

استنتج من تحليلي لهذا الجدول ما يلي:

الأساليب التي يتبعه القائمون على إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات مهنية داخل المنظمة من خلال التقليل من مضايقات العمل وذلك بإشراك العامل، ليست بفعالة.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة .

بعد استكمالي من بناء التصور النظري والمنهجي المقترح لدراسة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة داخل المنظمات عموماً وبلا خص المنظمات الجزائرية خصوصاً، وداخل مديرية التربية لولاية ادرار على وجه التحديد، توصلت إلى استخلاص بعض النتائج الجزئية والعمامة أجزها كالتالي:

### أولاً: النتائج حسب الفروض:

#### \_ اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

"في سعيهم لإرساء قواعد سلوك مهنية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تثبيت الاتجاهات التنظيمية من جهة الحصول على المعلومة وإثبات الذات وتحمل المسؤولية في مواقع العمل والالتزام بالسر المهني فضلاً عن تحقيق أهداف و سياسات المنظمة."

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية لتحقق من حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تثبيت الاتجاهات التنظيمية من جهة الحصول على المعلومة وإثبات الذات وتحمل المسؤولية في مواقع العمل والالتزام بالسر المهني فضلاً عن تحقيق أهداف و سياسات المنظمة. وهكذا بالنسبة للعملية التوظيفية يلتزم القائمون على إدارة الموارد البشرية في عمليتي الاختيار والتعيين مبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة مثلما تعكس ذلك نسبة 86.4% من الإجابات المعبر عنها جدول رقم: (17)

أما الأساس الذي يقوم عليه هذا الانسجام، فتشير النتائج المتوصل إليها أن غالبية الموارد البشرية تم توظيفها بعد استكمال إجراءات المقابلة وهو ما يعبر عنه الجدول رقم: (18). هذا فيما جاءت إجابات المبحوثين بخصوص إجراءات وصف الوظيفة متباينة بين مؤكّد على استفادته منها كفئة رئيس مصلحة وموظف إداري، عامل مهني وذلك بنسبة 15.8% وناقياً لذلك بالنسبة لباقي الفئات والتي قدرت بـ 84.2% وهو ما يؤكد الجدول رقم (19).

كما نجد أن غالبية الموارد البشرية للمنظمة تؤكد على أن الوظيفة التي يشغلونها حالياً مناسبة لمستواهم التعليمي ولأعمارهم وهو ما يؤكد الجدولين رقم (20) والمتعلق ب توضيح العلاقة بين الوظيفة والمستوى التعليمي، ورقم (21) والمتعلق ب توضيح العلاقة بين الوظيفة والسن. أما بالنسبة بتنمية قدرات الموظفين يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تدريبهم بغيت تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسية الخاصة وأهداف المنظمة. فنجد نتيجة لعدم الربط الجيد من طرف القائمون على البرامج التكوينية و التدريبية بين تنمية قدرات الموظف من جهة وأهداف المنظمة

من جهة أخرى ،وهو ما تؤكد بيانات الجدول رقم (25) بنسبة 57.7% والمتعلق بعلاقة تلقي تكويننا يساعد في الإلمام الكامل بالنظام الداخلي للمنظمة. وبيانات الجدول رقم (26) بنسبة 84.6% والمتعلق ب نوع التكوين علاقته بطبيعة قواعد المطبقة في المنظمة من جهة ووضوح الأهداف بالنسبة لجدول رقم (27) .

أما بالنسبة لعملية تقييم المستمر للموظفين يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على مبدأ إثبات الموظف لذاته. فنجد أنه يتجلى في قدرة القائمون على ربط بين تقييم الأداء وإثبات الموظف ذاته من خلال العمليات التالية القدرة على تنشيط الأعمال وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين بنسبة 53% في الجدول رقم (28) ،وكذا تأكيدهم على وجود التشجيع من طرف قائمون على المبادرة والأعمال الجيدة وهو ما نجده في إجاباتهم في الجدول رقم (30) بنسبة 69.89% ، كذلك بالمشار كتهم في حل مشاكل العمل .

وبهذه النتيجة التي توصلت إليها، يمكنني القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت في جزئية الإجراءات والتقييم ولم تتحقق في جزئية العملية التكوينية والتدريبية. ويربط هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ، أجد أن دراستي تتفق مع كل من دراسة بن عمر عواج والمعنونة ب"إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافية العامل" تتفق مع هذه النتائج المتوصل إليها حيث توصلت دراسته إلى أن عملية التوظيف مبنية على شروط أهمها الإجراءات والتي تتكون من الإعلان حسب متطلبات المنصب الشاغر... الخ وفرضية التقييم وانعكاسها على الأداء ، كم تتفق دراستي مع دراسة فلمبان والمعنونة ب"مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم "في فرضية التأهيل ومستوى دلالة، وكذلك دراسة العقبى الأزهر و المعنونة ب" القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" والتي سعت للإجابة عن تشكل التزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس اتجاه رؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشراف عليهم، وكذا نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع وهل يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرووسيه داخل المنظمة . ودراسة سكران ونشوان والمعنونة ب" دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين" والتي سعت للإجابة عن مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم ،وكذا درجة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم تعزى إلى متغير الجنس أو التخصص أو المستوى الأكاديمي. كما تشترك دراستي مع دراسة لمراد سليم عطيان والمعنونة ب"اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين" والتي

سعت للإجابة عن علاقة رضا العاملين بإشباع الحاجات المادية والمعنوية. في حين تختلف دراستي مع الدراسات السابقة في فرضية تنمية قدرات الموظفين عن طريق العملية التكوينية والتدريبية بغيت تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسية الخاصة وأهداف المنظمة.

## اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

"في العملية الإدارية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة".

لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة؟ وهكذا بالنسبة لمدى حرص الأخصائي إدارة الموارد البشرية من خلال العملية الاتصالية إلى تقديم الاستشارات والمعلومات لأقسام الإدارة الأخرى بكل شفافية وحيادية مما يشجع العمل الجماعي، تظهر البيانات المتوصل إليها أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على حرص القائمون على العملية الاتصالية في حل مشاكل العمل بنسبة 60.57% من مجموع الإجابات، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (33).

ومن حيث استخدام العملية الاتصالية في تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية للمنظمة، حيث ارجع أغلبية المبحوثين وبنسبة 71.32% من مجموع الإجابات، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (35). أما فيما يتعلق بتوحيد الممارسات من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية، فقد صرح أغلبية المبحوثين وبنسبة 47.67% من الإجابات أن ذلك يتم من خلال استخدام وسيلة الإعلانات، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (36).

وبخصوص تدليل الصعوبات وحل مشاكل العمل التي تواجه الموارد البشرية للمنظمة، فقد أجاب غلبه المبحوثين على حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على استخدام وسيلة الإعلانات كوسيلة اتصال وذلك بنسبة 47.67% من الإجابات، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (39).

أما بالنسبة للعملية الإشرافية وعمل القائمون إدارة الموارد البشرية على مساعدة الرؤساء المباشرين في إدارة مرؤوسيههم وإتخاذ الإجراءات المناسبة مما يساعد في إرساء مبدأ الاحترام . فجاءت إجابات غالبية المبحوثين وبنسبة 45.87% مؤكدة على تطبيق تعليمات الصادرة ومن المسئول باعتباره زميل عمل ، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (40).

كما أكدت غالبية المبحوثين وبنسبة 70.60% بأن النظرة للمسئول هو نتيجة للالتزام بالنظام الداخلي، وهو ما يؤكد حرص القائمون على إرساء مبدأ الاحترام، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (41).

أما بالنسبة للعملية الرقابية وسعي القائمون على إدارة الموارد البشرية على التأكد من توحيد الممارسات المتعلقة بالأفراد بين مختلف أقسام المؤسسة يشجع المنافسة والاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين

الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى. فنجد أن غالبية المبحوثين وبنسبة 74.91% تؤكد على فعالية توحيد الممارسات من طرف القائمون على مشاركة العمال في العملية الإدارية ومواجهة مشاكل العمل، وهو ما يوضحه الجدول رقم: (42).

وبخصوص تشجيع المنافسة والتفاعل بين العمال، فهي ليست بالشكل المطلوب وهو ما نلاحظه من إجابات غالبية المبحوثين في الجدولين رقم (42) بنسبة 52.2% ورقم (43) . 67.74%. ومن استعراض هذه البيانات ومناقشتها، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت في جزئتي العملية الاتصالية والعملية الإشرافية ولم تتحقق في جزئية العملية الرقابية، ويربط هذه النتائج بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، أجد أن دراستي لا تشترك مع أي منها.

## ثانياً: نتائج عامة.

وبصفة عامة ، فإن الدراسة الحقلية قد توصلت إلى أن العملية التوظيفية يلتزم القائمون على إدارة الموارد البشرية في عمليتي الاختيار والتعيين مبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة مثلما تعكس ذلك نسبة 86.4% من الإجابات المعبر عنها .

أما الأساس الذي يقوم عليه هذا الانسجام، فتشير النتائج المتوصل إليها أن غالبية الموارد البشرية تم توظيفها بعد استكمال إجراءات المقابلة وإجراءات وصف الوظيفة بين مؤكداً على استفادته منها كفاءة رئيس مصلحة وموظف إداري ، عامل مهني ونافياً لذلك بالنسبة لباقي الفئات .

من جهة أخرى أظهرت الدراسة بالنسبة بتنمية قدرات الموظفين وحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تدريبهم بغيت تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسية الخاصة وأهداف المنظمة. ضعف في عملية الربط الجيد من طرف القائمون على البرامج التكوينية و التدريبية بين تنمية قدرات الموظف من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى ، كذلك بالنسبة لعملية تقييم المستمر للموظفين وحرص القائمون على مبدأ إثبات الموظف لذاته. فنجد أنه يتجلى في قدرة القائمون على ربط بين تقييم الأداء وإثبات الموظف ذاته من خلال العمليات التالية :

\_ القدرة على تنشيط الأعمال،

\_ وكذا وجود التشجيع من طرف قائمون على المبادرة والأعمال الجيدة ،

\_ القدرة على المشاركة في حل مشاكل العمل .

وبالنسبة للعملية الإدارية وحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة، فنجد هذا حرص يتجلى من خلال العملية الاتصالية في حل مشاكل العمل من حيث استخدامها في تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية للمنظمة و توحيد الممارسات وتذليل الصعوبات الوظيفية.

ومن جهة أخرى أظهرت الدراسة بالنسبة للعملية الإشرافية وعمل القائمون إدارة الموارد البشرية على مساعدة الرؤساء المباشرين في إدارة مرؤوسيههم وإتخاذ الإجراءات المناسبة مما يساعد في إرساء مبدأ الاحترام . كما أكدت غالبية المبحوثين بأن النظرة الايجابية للمسئول هي نتيجة لالتزام بالنظام الداخلي، وهو ما يؤكد حرص القائمون على إرساء مبدأ الاحترام. كذلك بالنسبة للعملية الرقابية وسعي لتوحيد الممارسات المتعلقة بالأفراد بين مختلف أقسام المؤسسة مما يشجع المنافسة والاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى. فنجد أن غالبية المبحوثين تؤكد على فعالية توحيد الممارسات من طرف القائمون على مشاركة العمال في العملية الإدارية ومواجهة مشاكل العمل.

وبخصوص تشجيع المنافسة والتفاعل بين العمال، فهي ليست بالشكل المطلوب وهو ما نلاحظه من إجابات غالبية المبحوثين .

وانطلاقاً من هذه النتائج فقد أسفرت الدراسة عن صدق الفرضية الثانية في بعديها تنمية القدرات والعملية الإشرافية .

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة \_ولو بشكل جزئي\_ والتي ترى بأن لوظائف إدارة الموارد البشرية دور كبير في إرساء قواعد عمل وذلك من خلال الوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة مما ينعكس على التزام العاملين بأخلاقيات مهنية داخل المنظمة.

## التوصيات:

على ضوء هذه النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية، أرى أن رصد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاه مواردها البشرية واتجاه البيئة الخارجية والمتمثلة في سوق العمل والمجتمع... الخ. كما أرى أن هذه الظواهر التي في أصلها ظواهر تنظيمية لا يمكن تفسيرها إلا بالرجوع إلى الثقافة التنظيمية .

ومن هذا المنطلق ، فان دراسة واقع أخلاقيات المهنة في المنظمات الجزائرية يجب ان يتم بدلالة سلوكيات العاملين داخل المنظمة وخارجها ككل لا يتجزأ.

## خاتمة:

يجد معظم الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية صعوبة عدم إمكانية الحصر للموضوعات التي يتناولونها، لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد. فهم يشكون في كثير من الأحيان من الصعوبات ترجع أساسا إلى قلة الإمكانيات، وتقص المود الأولية -المصادر والمراجع- التي تؤسس عليها بحوثهم وأعمالهم العلمية. مما يؤثر بصورة واضحة على نتائج التي يتوصلون إليها في نهاية المطاف.

وبما إننا نشكل طرفا في زمرة هؤلاء، فقد عرضتنا نفس المشاكل تقريبا. ورغم ذلك فقد حاولنا قدر الإمكان معالجة موضوع الموارد البشرية والأخلاقيات المهنة

وموضوع في هذا المستوى يشكل أهمية كبيرة في علم الاجتماع التنمية البشرية، إضافة أن الحديث عن أخلاقيات العمل أمر هام وواسع الجوانب لدرجة تتجاوز هذه الدراسة، كما أنها تتسم أحيانا بالخصوصية أي أن إدراك أبعادها يتطلب تصميميا معينا يتلاءم مع طبيعة العامل والموظف والمؤسسة أو الجهة التي يعملون بها . كونه احد الأقطاب الأساسية ضمان السير الحسن لنشاط البشري- عملية الإنتاج -

وأملنا كبير في أن نكون قد وفقنا إلى حد ما ،في إعطاء هذا الموضوع حقه من التحليل، كما لا يفوتنا إن نلفت الانتباه،إلى أن الدراسة في هذا المجال يبقى افقها مفتوحا لتناولات أخرى تزيده توضيحا و إثراء ودقة في النتائج ، وهي فيما يبدو لنا قد تختلف أو توافق ما ذهبنا إليه في هذه الأطروحة. وذلك تبعا لدرجة التمكن العلمي والثقافي من جهة ،وللاهتمامات والميول الشخصية من جهة أخرى.فقد نكون قد قصرنا في بعض النواحي التي ينظر إليها غيرنا بمنظار يختلف تماما ،خاصة في مثل هذه المواضيع ذات الصلة الوثيقة بالرموز والنماذج المثالية

# الملاحق

ملحق رقم: (01)

جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنمية بشرية

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

صمم هذا الاستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في مجال علم الاجتماع تخصص:موارد البشرية، لمعرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، وعليه نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض علمية فقط. وشكرا على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ

الباحث:

ا.د الأزهر العقبى

أحمد لعريبي

الموسم الجامعي:2015/2016

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة:

بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن :  ( 21-30 سنة)،  (31-40 سنة)  (41-50)،  (51 فأكثر)
- 3- نوع الوظيفة:  أمين عام  رئيس مصلحة  موظف إداري   
 مستشار توجيه  موظف مخبري  عامل مهني   
أخرى اذكرها: .....
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- المستوى التعليمي:  يجيد القراء والكتابة  ابتدائي  متوسط  ثانوي   
 جامعي
- 6- الأقدمية المهنية في المديرية: 1-10  11-20  21-30  أكثر من 31
- 7- كيف علمت بوجود عروض عمل من طرف المنظمة?  
 صديق  الإعلام  مكتب التشغيل   
جهات أخرى  
أذكرها: .....

8\_ ماهي الأسباب التي دفعتك إلى اختيار هذه المنظمة؟

عدم وجود فرص عمل أخرى  امتيازات الأجر  سمعة المنظمة

أسباب

أخرى: .....

9\_ هل أجريت لك المقابلة قبل التوظيف بهذه المنظمة؟ نعم  لا

10\_ إذا كانت الإجابة ب"نعم" فهل كانت تحت إشراف:

مدير مصلحة الموارد البشرية  مدير تنفيذي

11\_ هل كل الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف كانت ضرورية للمنظمة؟ نعم

لا

12\_ عند التحاق بالعمل أول مرة هل قدم لك ملخص أو وصف للوظيفة التي سوف

تشغلها؟ نعم  لا

13\_ في حالة الإجابة ب"نعم" فما هي المعلومات التي تضمها هذا الملخص أو الوصف؟

.....

.....

14\_ هل تلقيت تكويناً ما عند التحاق بالمديرية؟ نعم  لا

15\_ في حالة الإجابة ب"نعم" ما نوع هذا التكوين هل هو عبارة عن عدد من الدروس و

الورشات التكوينية لتحسين المستوى؟

.....

.....

16\_ في حالة الإجابة ب"نعم" حدد نوع الموضوعات التي جاء حولها هذه الدروس أو

ورشات؟

.....

.....

17\_ هل يحدث أن تقوم الهيئة المستخدمة بالطلب من أحد الموظفين الذين لهم مؤهلات

معينة المساهمة بتنشيط أعمال تكوينية وتحسين المستوى؟ نعم  لا

18\_ هل يتلاءم التكوين الذي تلقيته مع طبيعة عملك نعم  لا

19\_ في حالة الإجابة ب"لا" كيف

ذلك؟

.....

20\_ بعد التكوين الذي تلقيته، هل أصبحت على علم واضح بالأهداف الأساسية لمؤسستك

وبرسالتها في المجتمع؟ نعم  لا

21\_ هل يوجد تقييم لأداء الموظفين في المنظمة؟ نعم  لا

22\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

23\_ في حالة الإجابة ب"نعم" هل تتناسب قواعد التقييم المطبقة في المنظمة مع متطلبات

الترقية المهنية؟

نعم  لا

24\_ دائما مع التقييم المهني هل تجد تشجيعا من رئيسك عندما تبذل جهدا اكبر؟ نعم

لا

25\_ في نفس الإطار هل الخوف من التقييم السنوي يدفع موظفي المنظمة إلى الالتزام

أداء  أخلاقيات المهنة؟ نعم لا

26\_ هل تقبل بوجود فوارق في الامتيازات بين أفراد منظمتك؟ نعم  لا

27\_ في حالة الإجابة ب"نعم" لماذا؟

- لأن هناك فروق في القدرات.

- لأن هناك فروق في المستوى التعليمي.

- لأن هناك فروق في إتقان العمل.

- لأن هناك فروق في تحمل المسؤوليات والواجبات.

-لأن هناك فروق في الحظوظ.

-إجابات

أخرى:.....

28\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

29\_ هل ترى انه من واجب إدارة الموارد البشرية ان تعلم جميع الموظفين فيها بكل

جديد خاص بالعمل؟ نعم  لا

30\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

31\_ هل تعقد إدارة الموارد البشرية اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من

خلالها مشاكل العمال؟

نعم  لا

32\_ ماهي الوسائل الأكثر استعمالاً للتواصل داخل المنظمة؟

إعلانات  البريد

الإلكتروني

رسائل شفوية

الهاتف والفاكس

33\_ هل اطلعت على النظام الداخلي للمنظمة التي تعمل بها؟ نعم  لا

34\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

35\_ هل تجد سهولة في الاتصال بالمسئول الأول في إدارة الموارد البشرية؟ نعم  لا

36\_ هل أنت مطلع على مجموع حقوقك وواجباتك؟ نعم  لا

37\_ في حالة الإجابة ب"لا" ترى

لماذا؟.....

38\_ هل نفسك حربي طريقة أداء العمل؟ نعم  لا

39\_ هل تحرص على تطبيق تعليمات المسؤولين؟ نعم  لا

40\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

41\_ هل تتناسب تعليمات المسؤولين في المنظمة دائماً مع متطلبات العمل؟ نعم  لا

42\_ هل يشركك مسئولك المباشر في القرارات التي يتخذها في العمل؟ نعم  لا

43\_ في حالة الإجابة ب"لا" ماهي

الأسباب؟.....

44\_ كيف تنظر إلى المسؤولين المباشرين في عملك؟

- زملاء عمل مثلك.
  - فئة ذوي كفاءات خاصة.
  - أفراد يمارسون أدوار مهمة داخل العمل.
  - أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها.
  - أفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا.
- 45\_ هل تقبل دائماً أن يمارس عليك رؤسائك سلطتهم؟ نعم  لا

46\_ في حالة الإجابة ب"لا"

لماذا؟.....

47\_ لنفرض أن المسئول الأول في المنظمة ارتكب خطأ ما: هل تشعر أنك حر في التحدث معه عن هذا الخطأ؟ نعم  لا

48\_ هل تعتقد أن مسئولك المباشر هو الشخصية المميزة التي تركت بصمة واضحة في حياة المنظمة؟ نعم  لا

49\_ في حالة الإجابة ب"لا" من هو أكثر شخص تعتبره كقدوة لك في منطمتك:   
صديق العمل  مسئولك المباشر

50\_ عندما تشعر بالمضايقة من طرف مسئوليك أو زملائك كيف تتصرف؟

- بالحوار والتفاهم
- بالالتزام بالقانون والصرامة.
- بالقوة وإستخدام العنف.

أخرى اذكرها:.....

51\_ هل ترى نجاح المنظمة مرهون بتوحيد الممارسات الخاصة بالموظفين داخلها؟ نعم  لا

52\_ هل تواجه صعوبات في وظيفتك؟ نعم  لا

53\_ عند الإجابة ب"نعم" مانوعها

.....؟

54\_ من بين العبارات التالية اختر واحدة فقط ترى أنها مناسبة جدا وضعيتك في منطمتك.

- لا تشعر بأي حس تضامني بينك وبين زملائك في العمل
- لا يهملك تحقيق أهداف المنظمة.
- المهم هو لك علاقات صداقة قوية مع زملائك في العمل
- تركيزك تضعه في تحقيق أهداف منطمتك
- لديك حماس كبير في إنجاز عملك بسرعة وتحقيق أهداف منطمتك.
- ليست لديك علاقة صداقة مع زملائك لأنك تركز على تحقيق أهداف منظمة فقط.

## ملخص

في ظل التحديات المعاصرة تسعى المنظمات إلى البقاء والرقى وهذا يفرض عليها مواكب جميع التطور والتحولات الجذرية، التي ساهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهيكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا منذ سنوات عدة، والتميز\_ الأوضاع \_ بالحركية والتطور بسرعة، كما كان للتكنولوجيا دور أساسي بحيث أصبحت هي العنصر الحاكم والحاسم في حركة وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ولم يعد أمام تلك المؤسسات إلا تنمية قدراتها، والعمل المستمر على تحسين مركزها وقوتها في الأسواق، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها، بما يحقق لها من فوائد ومزايا لمواجهة حدة المنافسة.

وفي ضوء هذه الأوضاع الجديدة اتضحت حقيقة أساسية، هي إعطاء الأهمية للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج، والذي يعد من أهم الركائز التي تساعد في الاستجابة للتطورات السريعة.

حيث يعتبر المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع، ومصدر للتجديد والتنمية، من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري، والعمل على ابتكار أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية، وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطورا يتسع ليشمل الموارد البشرية، بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي.

من هنا أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية أكثر تناولا، واتجه البحث نحو دراسة مدى توافق أي خطة من خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط بقية الإدارات الأخرى ضمن المؤسسة وخطط عمالها\_مستقبلهم المهني- ومع ثقافة المنظمة والمعايير التي ينبغي إيجادها والممارسات التنظيمية والأفكار والقيم والعمليات التسييرية التي تمارسها، وبالتالي إعادة النظر الدائم والمتكرر في أنشطة ومبادئ وأولويات إدارة الموارد البشرية حتمية لا مفر منها.

ولأن ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الثقافة الكلية للمنظمة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم تلك العمليات والممارسات ومعايير تطبيقها في المنظمة الجزائرية.

من اجل هذا كانت هذه الدراسة، تحت عنوان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، والتي جاءت من اجل الإجابة على دور إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد أخلاقيات المهنة من خلال الوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة مما ينعكس على التزام العاملين بأخلاقيات مهنية داخل المنظمة لذلك وضعت الفرضيات التالية:

✓ "في سعيهم لإرساء قواعد سلوك مهنية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على تثبيت الاتجاهات التنظيمية من جهة الحصول على المعلومة وإثبات الذات وتحمل المسؤولية في مواقع العمل والالتزام بالسر المهني فضلا عن تحقيق أهداف و سياسات المنظمة."

✓ "في العملية الإدارية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة."

من اجل الإحاطة بحوثيات إشكالية الدراسة وفرضياتها في جوانبها النظرية والميدانية، فصول رئيسية ، يتكون الجانب النظري لهذه الدراسة من ثلاثة فصول، الأول يعالج الجانب البناء المنهجي والنظري العام، من خلال عرض الإشكالية والفرضيات، الأهداف وأسباب اختيار الموضوع والأهمية، تحديد المفاهيم والمصطلحات الدراسة والمقاربة السوسولوجية المعتمدة والدراسات السابقة ومناقشتها.

أما الفصل الثاني، فهو عرض لإدارة الموارد البشرية، تطورها وأهم سمات ووظائفها في العالم والوطن العربي بخاصة، وكذا علاقتها بالادارات الأخرى، وأهدافها والعوامل المؤثرة

أما الفصل الثالث:فنتعرض فيه إلى أخلاقيات المهنة وأهميتها ووسائل ترسيخها في الإدارة "تجارب إدارية عالمية وجزائرية". مع ذكر أهم النظريات ومداخل، وكذا الأكثر المهن تطلبا لأخلاقيات المهنة.

أما الفصل الأخير فتم تخصيص المبحث الأول للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والثاني عرض وتحليل البيانات الحقلية وتفسيرها ، وكذا مناقشة النتائج .

#### مناهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعطيات الكيفية والكمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة والإحاطة بكل ما يتعلق بصيرورتها في البيئة الاجتماعية.

## أدوات وتقنيات الدراسة:

- الاستمارة: والتي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدروسة والتي تشمل محاور الدراسة والمعبرة عنها في الفرضيات، حيث تحتوي على 54 سؤالاً بين مفتوح ومغلق ونصف مغلق. حيث تتعلق سبعة أسئلة بالبيانات العامة للمبحوثين وسبعة وأربعون سؤالاً خاصاً بالفرضية الجزئية الأولى والفرضية الثانية .

-المقابلة: والتي هي عبارة عن أسئلة تفسيرية لبعض الإجابات للمبحوثين من طرف المسؤولين.

الملاحظ: بشكلها البسيط لملاحظة سلوك العمال أثناء العمل ومقارنته بإجاباتهم.

## العيينة:

تم تطبيق المسح الشامل على مجتمع الدراسة والمتكون من 287 عاملاً ينقسمون بين أمناء عامون ورؤساء مصالح وموظفو إدارة ومخابر ومستشارين وعمال مهنيين.

## النتائج:

بينت المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الميدانية على النتائج التالية:

- ✓ أن العملية التوظيفية تعكس التزام القائمون على إدارة الموارد البشرية في عمليتي الاختيار والتعيين مبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة.
- ✓ غياب الحرص من طرف القائمون على إدارة الموارد البشرية على العملية تدريب بغيت تحقيق الانسجام بين الموظفين والسياسية الخاصة وأهداف المنظمة.
- ✓ بالنسبة لعملية تقييم المستمر للموظفين تعكس حرص القائمون على مبدأ إثبات الموظف لذاته. فنجد أنه يتجلى في قدرة القائمون على ربط بين تقييم الأداء وإثبات الموظف ذاته من خلال العمليات التالية :

\_ القدرة على تنشيط الأعمال،

\_ وكذا وجود التشجيع من طرف قائمون على المبادرة والأعمال الجيدة ،

\_ القدرة على المشاركة في حل مشاكل العمل .

- ✓ وبالنسبة للعملية الإدارية تعكس حرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة.

✓ بالنسبة للعملية الإشرافية تعكس عمل القائمون إدارة الموارد البشرية على مساعدة الرؤساء المباشرين في إدارة مرؤوسيهـم وإتخاذ الإجراءات المناسبة مما يساعد في إرساء مبدأ الاحترام.

## قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المصادر

القران الكريم

ثانياً: المراجع.

1\_ الكتب:

أ\_ الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989
2. إسماعيل بدوي: القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1977.
3. إيهاب صبيح رزيق: "الإدارة، الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، 2001.
4. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
5. احمد بن عبد الرحمان الشميري: أخلاقيات الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط4، المملكة العربية السعودية، 2006.
6. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
7. أحمد سيد مصطفى: إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
8. احمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
9. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
10. احمد ماهر: إدارة الوارد البشرية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
11. أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001.

12. أمين السيد احمد لطفي: معايير أخلاقيات المحاسبين المهنيين، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2008.
13. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2013.
14. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2013.
15. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
16. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2003.
17. بيتر - ف - دروكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
18. تريجووزيمرمان: إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة إبراهيم علي البرليسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. ثامرياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
20. جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ت. محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة، عبد المحسن جودة، دار المرجع، ط8، الرياض، 2003.
21. جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط3، الجزائر، 2009.
22. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
23. جمال محمد احمد عبده، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان ومؤسسة الرسالة، ط1، الأردن، 1984.
24. جورج وهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985.
25. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
26. حسن منسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر، ط1، الأردن، 1999.
27. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

28. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، بدون تاريخ، عمان.
29. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2007.
30. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000.
31. خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
32. دراز، محمد عبد الله: دستور أخلاق في القرآن، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر. 1973.
33. ديكسون جوب: العلم والمنشغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، سلسلة المعرفة، العدد 112، الكويت، 1978.
34. رافت عبد الرشيد: حقوق وحرريات الموظف العام، مؤسسة الطوبيجي للتجارة والطباعة والنشر، ب ط، ب د، 2005 .
35. راوية محمد حسن: الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
36. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
37. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
38. زكي هشام: التنظيم وظروف العمل، جامعة الكويت، ب ط، الكويت، 1984.
39. زهير ثابت: كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
40. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، الأردن، 2001.
41. سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
42. سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل، (ضرورة تنموية ومصالحة شرعية)، ب د، مكة المكرمة، 2010.

43. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
44. سليمان الطماوي: محمد: القضاء الإداري، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر 1967.
45. سهيلة محمد عباس على حسين: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
46. سهيلة محمد عباس على حسين على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
47. سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.
48. شون مالبرايد وآخرون: أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
49. صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، بدون سند.
50. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
51. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
52. صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
53. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط2، 2008، عمان.
54. طلق عوض الله السواط وطلعت عبد الوهاب سندي وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم الوظائف الأنشطة)، ب ط، دار حافظ للنشر والتوزيع.
55. عادل حسن: الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985.
56. عايذة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، ط2، القاهرة، 1999.
57. عبد الرحمن بدوي: النظريات الأخلاقية، وكالة المطبوعات، ب ط، الكويت، 1975.
58. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

59. عبد الرحمن توفيق: السكرتارية مهارات تنظيم وإدارة العمل، بميك، مصر، 2006.
60. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم: المفاهيم، لوظائف، العمليات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
61. عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
62. عرفات جبر: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011.
63. عقيل جاسم عبد الله و آخرون: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
64. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
65. علي السلمي: فن إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة.
66. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
67. على زغود: المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1998.
68. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2004.
69. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
70. على محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
71. عمار صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1991.
72. عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول أسس ومفاهيم، دار زهران، بيروت لبنان، 1997.
73. محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
74. فادي عياش: مدخل الإدارة العامة، المعهد الوطني للإدارة، 2012.
75. فرونسوا ساليه: الأخلاق والحياة الاقتصادية، ترجمة: عادل العوا، منشورات عويدات، ط1، القاهرة.

76. فضيل دليو، علي غرابي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999.
77. فريد النجار: إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
78. فؤاد عبد الله العمر : أخلاقيات العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث رقم 52، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، جدة المملكة العربية السعودية، 1999.
79. قاسم نايف علوان : الإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
80. كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009.
81. كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد" ، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
82. كيفن براون، سارة ريبوتشي: دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة ، ط1، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، يونيو 2009.
83. ليفيت ،ثيودور: الإدارة الحديثة، ترجمة دنفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994.
84. ماتلار ارمان: إمبراطورية الإعلان، ترجمة أبو منصور ، غزة، دار المستقبل، ب ط، القاهرة. 1991.
85. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003.
86. ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات، تخطيط و الرقابة صنع القرار، تمويل /تدريب /تنظيم، مكتبة زهراء، ط1، الشرق جامعة حلوان، 2004.
87. مجدي بطرس: أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية، مجموعة محاضرات القاهرة، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر.
88. محسن طاهر منصور الغالي ،مهدي محسن أغمري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 ط2، عمان.
89. محفوظ احمد جودة : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
90. محمد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية القاهرة.
91. محمد اعبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الاردن، 1999.

92. محمد البرادعي بسيوني: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2005.
93. محمد السويدي: التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
94. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
95. محمد القاسم القريوتي: ترجمة - أخلاقيات الخدمة العامة أطر مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية..
96. محسن الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
97. محمد حمدي زقزوق: مقدمة في علم الأخلاق، دار القلم، ط2، الكويت، 1983.
98. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
99. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
100. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة، 1994.
101. محمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
102. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، القاهرة، 1985.
103. محمد عبد الرحمن: الدراسات التقنية الحديثة والمعاصرة في البيئة الصناعية والمهن والأعمال والتدريب، دار المعارف، بدون مكان نشر، 1995
104. محمد عبد الستار نصار: دراسات في فلسفة الأخلاق، دار القلم، ط1، الكويت، 1982.
105. محمد عبد الفتاح ياغي: أخلاقيات في الإدارة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
106. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2004.
107. محمد علي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

108. مدحت محمد أبو نصر: إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة) ، مجموعة نيل العربية، ط1، مصر.
109. محمود سليمان العميان: سلوك التنظيمي في المنظمات العمل ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003.
110. مصطفى حلمي : الأخلاق بين الفلسفة وحكماء الإسلام، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1986.
111. مصطفى كمال: إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 1996.
112. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
113. مصطفى محمود ابوبكر: الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلّف الفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
114. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
115. مهدي حسن زيلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط3، الأردن. 1997.
116. مهدي حسن زوييف : " إدارة الأفراد د" ،مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، ط3، عمان الأردن، 1998 .
117. مهدي حسن زويلق: إدارة الأفراد في منظور العلاقات الإنسانية ، ط1، عمان. 1994.
118. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
119. نادر احمد ابوشيخة، ادارة الموارد البشرية، "إطار نظري وحالات عملية" ،دار صفاء للطباعة وللنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
120. نادرا حمد ابوشيخة، الأسعد عبد اللطيف: توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ط1. عمان ، الأردن 1990.
121. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، الجزائر.
122. نادية سعيد عيشور، وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017.

123. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

124. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، 2016، الجزائر

125. هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومه للطباعة والنشر، ط2، الجزائر، 2013.

126. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر 2004.

### ب\_ الكتب باللغة الأجنبية:

1. Bruno Legrix de la salle: Recrutersescolloborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction.
2. B.Jarrosson: 100ans de management/Un siècle demanagement a travers les écrits.dunod.paris.2000.
3. de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2002.
4. Durand jean pierre.Weilrobert et allsocilogiecontemporaine.ed .viqot.paris1989.
5. Jean Paul Juès: Gestion des ressources humaines, principes et points clés, ellipses, Paris, 2002.
6. J.R.Edighoffsr.precis de gestion dentrepris.2emeed.nathan.paris. 2001.
7. Gulaine Demarais, Christiane Martinet: La maitrise de la gestion des ressources humaines, assistance hôpitaux publique, Paris, 2001.
8. Karim Mazoli: Gestion des ressources humaines, Pearson éditions France, 2008.
9. M. Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED Casbah, Alger, 1997.
10. Mustapha.boutefnouchet.Systemesocialet changement socialen Algerie.OPU.alger.1982.

11. Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. éd Gaétan Morin. québec. 2000.
12. Rabah Abdoum. les cahiers du .  
CRED.N46.1998.4eme.trimeste.ANEP
13. Sekiou(L) et autres: Gestion des ressources humaines, De boeck Université, 2<sup>eme</sup> édition, 2001.
14. S.G Franklin. Les principes dun management. 8éme éd. édition Economica. paris. 1985./ G.R. Terry .
15. T.J.Peters and R.H.Waterman. J.I.N. Search of Excellence. lessons from Americas Best-Run Companies. Harper and ROW Publishers. Inc. New York. 1982.
16. unod .paris. QUEVY raymond et compen wood lue van manuel de reche en sciences sociales. D1988.
17. W.L.French and C.H.Bell. Jr. Orgqzination development. prentic e-hall international. inc. New jersey. 1990

## 2\_ الرسائل الجامعية:

1. أسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003.
2. أسعد احمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "poltel" في فلسطين ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية غزة ، ، 2008.
3. العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين . أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة. 2009/2008.
4. انمار أمين حاجي ، محفوظ حمدون الصواف : أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء المنظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، غير منشورة.
5. بالقاسم سلاطينية: تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، سنة 2006/2005.

6. بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة 2012/2011.
- 7.
8. بوشريبة محمد: نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002/ 2003.
9. بن حنين أم الخير وآخرون: أخلاقيات العمل وأثرها على فعالية المنظمة"دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار " مذكرة ليسانس غير منشورة، 2015/2014، جامعة ادرار.
10. بن عمر عواج: الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الانثربولوجيا ،جامعة تلمسان ،2011/2010.
11. دحمان لريزة : تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف الموارد البشرية في الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية.
12. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أحمد بوقره بومرداس كلية العلوم الاقتصادية ،قسم تسيير المنظمات ،2004.
13. عبد الله بن عطية الزهراني : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ، رسالة الدكتوراه غير منشورة،جامعة دمشق،كلية الاقتصاد ،قسم إدارة التسيير.
14. عقري زكية : نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية،رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003 .
15. فلمبان: مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بالمبادئ أخلاقية لمهنة التربية والتعليم،رسالة ماجستير غير منشورة ،مقدمة لكلية التربية ،جامعة أم القرى،مكة المكرمة، 1997.
16. صباح بنت حسين فتحي: السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل دراسة تحليلية على ظاهرة توظيف الوظائف في القطاع الخاص ،رسالة ماجستير، غير منشورة،كلية الاقتصاد والإدارة،قسم الإدارة،جامعة الملك عبد العزيز، 2005.

17. نذيرة بوزيد: دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011-2012.
18. نعيمة أبركان: تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2000/2001.

### 3\_ المقالات:

1. بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء، العدد 33، 2012.
2. سووي، نورمان، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 1980، 01.
3. جنان شهاب احمد: أخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013.
4. سكر ونشوان: دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين، مجلة جامعة الأقصى، غزة، مج 10، ع 2.
5. سليم العايب: تقييم الأداء بين السرية و العلانية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 01، 2007.
6. عبد الله العمر فؤاد: الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 83، الكويت. 1996.
7. مراد سليم عطيان: أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

8. موسى اللوزي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن ،دراسات، المجلد 25، العدد2.

#### 4\_ قواميس ومعاجم:

1. احمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام، القاهرة، 1989.

2. احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،، مكتبة لبنان ، ط1، بيروت ، 1978.

#### 5\_ الموسوعات:

1. أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، ط 2، بيروت، 1987.

2. عبد العزيز فهمي هيكل: موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية. دار النهضة العربية، 1980

#### 6\_ محاضرات:

1. رقام آيت لندة: محاضرات في الموارد البشرية، السنة الثالثة إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002-2003.

2. مهدي حسن زويليف": دور تخطيط القوى العاملة في الدول النامية " ، محاضرات دورة علاقات العمل مكتب العمل ، مؤسسة الثقافة العمالية ،بغداد ، 1977 .

3. محمد عفيفي صديق: " توصيف أخلاق المهنة لدى المعلم" ، ندوة أخلاق المعلم، القاهرة، مركز طيبة للدراسات التربوية والمجلس القومي للتربية الأخلاقية، ديسمبر 2004.

4. عبد الرحمن برقوق ،مفقوده صالح: عضو هيئة التدريس وأخلاقيات وأدبيات الجامعة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. بدون سنة.

5. محمد الطيب سالت: محاضرات في أخلاقيات العمل الصحفي، السنة الثالثة صحافة مكتوبة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والآداب، جامعة جلفة، غير منشورة، 2009/2010.

#### 7\_ مواقع الكترونية:

1. \_ موقع موسوعة النابلسي، <http://www.nabulsi.com>، 2017/08/10 / h 12:03،
2. \_ مؤيد أفاخري: أخلاقيات العمل والإدارة، الجندي المجهول في الصد للمخالفات غير السلوكية، مقالة منشورة في موقع معهد توب مـاكس تكنولوجي،  
h 11.59 .[2017/08/10.www.forum.topmaxtech.net](http://www.forum.topmaxtech.net)

3. Wikipédia،Recrutement،<http://fr.wikipedia.org/wiki/recrutement>, D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille

## 8\_ وثائق وسجلات:

1. ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم 101 في 1971/12/13.
2. القانون العام للعامل الجزائري، المادة 171.
3. الجريدة الرسمية، العدد 17، القانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21.



