

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة ماجستير

تخصص: تنمية الموارد البشرية

دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار

من طرف :

- أحمد لعريبي

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيساً	أستاذ محاضر(ا) جامعة سعد دحلب البلدية	قاسيمي ناصر
مقوراً	أستاذ التعليم العالي جامعة سعد دحلب البلدية	الفضيل رتيمي
عضو مناقشاً	أستاذ محاضر(ا) جامعة سعد دحلب البلدية	العايب سليم
عضو مناقشاً	أستاذ محاضر(ب) جامعة سعد دحلب البلدية	سعيد سبعون

البلدية: ماي 2012

كلمة شكر:

الشكر الجزيل أولاً وقبل كل شيء للمولى عز وجل الذي وهبنا الصحة والإرادة لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نشكر بهذا الصدد أستاذنا ومرشدنا ومعيننا في هذا البحث الأستاذ المشرف رتيمي الفضيل على تفهمه ونصائحه النيرة مكرساً في ذلك وقته وخبرته من أجل إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في تكوينينا وعدادينا خلال المشوار الدراسي

كما لا ننسى عمال مديرية سونلغاز وعلى رأسهم السيد: المسئول الأول في المديرية.

دون أن ننسى الشكر الخالص للجنة المناقشة والتي سيكون لنا الشرف في تقييمهم لنا ونقدم لمذكرتنا والاستفادة من توجيهاتهم التي ستكون لنا عوناً في ميادين شتى إن شاء الله وبا التوفيق كما لاننسى جميع الأصدقاء الذين ساهموا في إعداد هذه المذكرة وبلا اخص بهادي بشير وسباعي عبد الله.

ملخص

في ظل التحديات المعاصرة تسعى المؤسسات الى البقاء والرقي 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_ بالحركة 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 المؤسسة 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 للمؤسسة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم تلك العمليات والممارسات ومعايير تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.

من اجل هذا كانت هذه الدراسة، تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أخلاق المهنة، والتي جاءت من اجل الإجابة على دور إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد أخلاق المهنة من خلال العملية التوجيهية وكذا دور أبعاد تحسين الأداء والقيم في تعزيز الأخلاق، ووضعت من اجل ذلك الفرضيات التالية:

- لإدارة الموارد البشرية دور في توجيه أخلاق المهنة.

- لأسباب عدم ثبات القيم لدى العمال تأثير على أخلاق المهنة.

- للعناصر الكفيلة بتحسين الأداء العمالي تأثير على أخلاق المهنة.

من اجل الإحاطة بحوثيات إشكالية الدراسة وفرضياتها في جوانبها النظرية والميدانية، فصول رئيسية، يتكون الجانب النظري لهذه الدراسة من ثلاثة فصول، الأول يعالج الجانب المنهجي والنظري العام، من خلال عرض الأهمية والأهداف وأسباب اختيار الموضوع، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم والمصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة السوسولوجية والمقاربة السوسولوجية المعتمدة، إضافة إلى الصعوبات الدراسة والإجراءات المنهجية.

أما الفصل الثاني، فهو عرض لماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وموقعها في المنظمات الحديثة، وكذا أهم الاتجاهات المعاصرة في بيئتها، وظائفها والتحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثالث: فنعرض فيه إلى الصيرورة التاريخية لأخلاقيات المهنة والقيم الأخلاقية مع ذكر كيف كانت في عصر ما قبل الثورة الصناعية والعصر الحديث (عصر المعرفة)، وكذا القيم الخلقية وما هي أخلاقيات الإدارة.

أما الفصل الأخير هو الجانب الميداني للدراسة وفيه تم التعرض الى تحليل معطيات الدراسة وبياناتها المتعلقة بفرضيات الدراسة بداية من البيانات العامة للمبوحثين وصولا الى نتائج الدراسة لكل فرضية، وفي الأخير النتائج العامة للدراسة.

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:

- المقابلة: والتي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدروسة والتي تشمل محاور الدراسة والمعبرة عنها في الفرضيات، حيث تم الاستعانة باستمارة تحتوي على 33 سؤالاً بين مفتوح ومغلق ونصف مغلق. حيث تتعلق ستة أسئلة بالبيانات العامة للمبحوثين و 17 سؤالاً بالفرضية الأولى و 9 بالفرضية الثانية و 7 أسئلة بالفرضية الثالثة.

- المقابلة: والتي هي عبارة عن أسئلة تفسيرية لبعض الإجابات للمبحوثين من طرف المسؤولين.

الملاحظ: بشكلها البسيط لملاحظة سلوك العمال أثناء العمل ومقارنته بإجاباتهم.

العينة:

تم تطبيق المسح الشامل على مجتمع الدراسة والمتكون من 287 عاملاً ينقسمون بين تقنيين و إداريين ومهنيين.

النتائج:

بينت المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الميدانية على النتائج التالية:

- ضعف التوجيه من طرف إدارة الموارد البشرية في جانبه الإعلامي والتحفيزي والتدريبي والرقابي مما انعكس على الالتزام العمال بأخلاقيات المهنة من حيث اقتناعهم بان الوظيفة الحالية أفضل وكذا جهلهم للحقوق وواجبات المهنة.

- لأسباب عدم ثبات القيم لدى العمال يعود إلى مجال تشكل القيم وكذا إمكانية التخلي عن القيم العقيدية، إضافة إلى المعايير المراعاة عند ممارسة العمل والقيم المتحكمة في النشاط المهني والمتمثلة في القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد.

- للعناصر الكفيلة بتحسين الأداء العمالي تأثير على أخلاقيات المهنة، بدءاً من الهدف من العمل ودرجة الرضا والتغيب وكذا مراعاة الجودة والإتقان.

قائمة الجداول:

الصفحة	الرقم
145	01
146	02
146	03
147	04
148	05
149	06
150	07
151	08
152	09
154	10
155	11
156	12
157	13

158	14	يوضح إمكانية استغلال الوقت الرسمي في العمل.
159	15	يوضح مدى إحاطة العامل بمهنته في الجانب القانوني.
160	16	يوضح مدى حرص العمال على الشفافية في التعامل مع الرؤساء.
161	17	يوضح إمكانية متابعة العمال دورات تدريبية لتحسين المستوى
164	18	يوضح علاقة الجنس بالهدف من العمل.
166	19	يوضح علاقة الحالة المدنية بالهدف من العمل.
167	20	يوضح القيم المتحكمة في النشاط المهني.
169	21	يوضح إمكانية التخلي عن القيم العقديّة.
170	22	يوضح علاقة الأصل الجغرافي بإمكانية التخلي عن القيم العقديّة
171	23	يوضح علاقة السن بإمكانية التخلي عن القيم العقديّة.
173	24	يوضح علاقة الأصل الجغرافي بمجال تشكل القيم
175	25	يوضح علاقة الجنس بالتضحية بالحقوق المادية
176	26	يبرز عدم إمكانية التخلي عن الحقوق المادية وعلاقتها بالجنس.
177	27	يوضح علاقة الأصل الجغرافي بالقبول بالعمل التطوعي.
178	28	يوضح علاقة الأصل الجغرافي بتقبل الجزاء
179	29	يوضح ضرورة السلوك الأخلاقي.
179	30	يوضح مبررات المؤيدين للسلوك الأخلاقي.
180	31	يوضح حجج المعارضين للسلوك الأخلاقي
181	32	يوضح المعايير والمراعاة عند ممارسة العمل
182	33	يوضح درجة الرضا عن العمل

183	يوضح درجة التغيب عن العمل	34
184	يوضح مبررات التغيب عن العمل	35
184	يوضح مراعاة الجودة والإتقان من طرف الأفراد	36
185	يوضح الأسباب الداعية إلى عدم العمل	37

قائمة الأشكال:

الرقم	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم الموارد البشرية. 37
02	إدارة الموارد البشرية . 44
03	الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية 46
04	نشاط وأهداف إدارة الموارد البشرية 48
05	أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية 68

الفهرسة

ملخص.

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرسة

15.....	مقدمة
16.....	1. الإطار المنهجي
16.....	1.1. أهمية الدراسة
16.....	1.1.1. الأهمية العلمية
16.....	2.1.1. الأهمية العملية
17.....	2.1. أهداف الدراسة
17.....	3.1. أسباب اختيار الموضوع
18.....	4.1. الإشكالية
19.....	5.1. الفرضيات الدراسة
20.....	6.1. مفاهيم والمصطلحات الدراسة

25.....	7.1. الدراسات السابقة
25.....	1.7.1. الدراسات العربية
28.....	2.7.1. تقييم الدراسات السابقة
29.....	8.1. المقاربة السوسبيولوجية
30.....	9.1. صعوبات الدراسة
30.....	1.9.1. صعوبات نظرية
30.....	2.9.1. صعوبات منهجية
30.....	3.9.1. صعوبات عملية
30.....	10.1. الإجراءات المنهجية
31.....	1.10.1. منهج الدراسة
32.....	2.10.1. أدوات المنهجية الدراسة
33.....	3.10.1. التعريف بميدان ومجتمع البحث
42.....	2. مدخل إدارة الموارد البشرية
42.....	1.2. في ماهية إدارة الموارد البشرية
43.....	1.1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية
47.....	2.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية
48.....	2.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
48.....	1.2.2. نشاءه إدارة الموارد البشرية
52.....	2.2.2. أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية
54.....	3.2. موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة واهم الاتجاهات
54.....	1.3.2. طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية

55.....	2.3.2. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....
56.....	3.3.2. الاتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية.....
61.....	4.2. وظائف إدارة الموارد البشرية.....
61.....	1.4.2. الوظائف الإدارية.....
63.....	2.1.4.2. الوظائف المتخصصة.....
63.....	3.1.4.2. الوظائف الرئيسية.....
65.....	4.1.4.2. الوظائف المساعدة.....
65.....	2.4.2. العوامل المؤثرة.....
68.....	5.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
68.....	1.5.2. تحديات التنمية.....
70.....	2.5.2. تأثير العوامل الداخلية.....
71.....	3.5.2. تأثير العوامل الخارجية.....
75.....	6.2. إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التنظيمية.....
75.....	1.6.2. مفهوم التغيرات.....
76.....	2.6.2. الخصصة والأطر الحديثة.....
77.....	3.6.2. إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.....
80.....	4.6.2. إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.....
82.....	5.6.2. إدارة الموارد البشرية في الجزائر.....
83.....	6.6.2. نظريات التنظيم وتوظيف إدارة الموارد البشرية.....
84.....	1.6.6.2. النظريات التنظيمية.....
91.....	2. خلاصة الفصل.....

93.....	3.الصيرورة التاريخية للأخلاقيات المهنة والقيم الأخلاقية.
93.....	1.3 الأخلاق في ما قبل الثورة الصناعية.
93.....	1.1.3. الأخلاق في بلاد الشرق.
95.....	2.1.3. الأخلاق الإغريقية والرومانية.
98.....	3.1.3. الأخلاق في العصور الوسطى.
99.....	2.3. الأخلاق في العصر المعرف.
99.....	1.2.3. الأخلاق في العصر الحديث.
99.....	2.2.3. الأخلاق في الفكر المعاصر.
101.....	3.3. الأخلاق والقيم.
101.....	1.3.3. الأخلاق في العلوم الإنسانية.
103.....	2.3.3. الظاهرة الأخلاقية في علم الاجتماع.
104.....	3.3.3. القيم الأخلاقية والاجتماعية.
106.....	4.3.3. مصادر القيم وتحليل الوظائف.
108.....	4.3. أخلاقيات العمل والمفاهيم ذات العلاقة.
109.....	1.4.3. المفاهيم ذات العلاقة.
112.....	2.4.3. مدى الحاجة إلى أخلاقيات العمل.
113.....	3.4.3. السلوك الأخلاقي.
117.....	4.4.3. النظريات أخلاقية.
123.....	5.3. المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات العمل.
125.....	1.5.3. أسس نظام أخلاقيات العمل.
126.....	2.5.3. واجبات العامل.

128.....	3.5.3. أخلاق العمل من منظور إسلامي
136.....	6.3. أخلاقيات الإدارة: المفاهيم والتطور
136.....	1.6.3. مفهوم أخلاقيات الإدارة
139.....	2.6.3. مدونة أخلاقيات الإدارة
141.....	3.6.3. أخلاقيات الإدارة وثقافة المنظمة
144.....	3. خلاصة الفصل
145.....	4. الجانب الميداني
145.....	1.4. الإجراءات جمع البيانات
146.....	2.1.4. وصف خصائص مجتمع الدراسة
150.....	2.4. تحليل الفرضية الأولى
164.....	3.4. تحليل الفرضية الثانية
177.....	4.4. تحليل الفرضية الثالثة
187.....	5.4. النتيجة العامة للدراسة
191	الخاتمة
192	الملاحق
198	المراجع المعتمدة

مقدمة :

في عصر العولمة بدأت المنظمات تبحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيرا ليس فقط على العولمة بل تأثير على النمو الاقتصادي وعلى البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها ، فالمنظمات تعمل أكثر ولساعات أطول، قصد تحقيق التقدم الاقتصادي الذي قد يحسن في نوعية حياة العمل في دخلها وخارجها والفكرة الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والأخلاقيات من اجل الحصول على أخلاقيات عمل ، التي لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسير عليه المنظمات في العالم متغير سريع التطور بتقنياته المتنوعة ، فالمنظمة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بحيث ينسجموا ، والمعايير الأخلاقية في العمل خاصة في عالم العولمة إذ تهتم أخلاقيات العمل 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 جاء بحثنا يتضمن أربعة فصول رئيسة في الأول تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي يحتوي على أسباب اختيار الموضوع ثم الأهداف المرجوة من الدراسة و الإشكالية والفرصيات والإجراءات المنهجية وتحديد المفاهيم والصعوبات والدراسات السابقة. أما في الفصل الثاني فمهيبر عن مدخل إلى إدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى ماهيتها وتطورها التاريخي ووظائفها وكذا التحديات التي تواجهها وأهم نظريات تنظيم وتوظيف الموارد البشرية ، أما الفصل الثالث فتتناولنا فيه الصيرورة التاريخية للأخلاق المهنية والقيم بدءا بالأخلاق في ما قبل الثورة الصناعية ثم العصر الحديث وماهية القيم الخلقية وأخلاق العمل وكذا السلوك الأخلاقي والمشكلات الأساسية في دراسة أخلاق العمل لنتطرق في الأخير إلى أخلاقيات الإدارة والمنظمة كلا على حدة، أما الفصل الرابع الذي تمثل في الجانب الميداني من البحث فسننتطرق فيه إلى إجراءات جمع البيانات ثم وصف العينة وتحليل البيانات لنصل في الأخير إلى نتائج الدراسة.

الفصل 1

الإطار المنهجي

1.1 أهمية الدراسة:

1.1.1 الأهمية العلمية:

إن الاهتمام بموضوع أخلاقيات المهنة في مجال العمل من قبل الأكاديميين أو الممارسين سواء على المستوى الدولي أو المحلي حديث العهد، ودراسنا هذه تحاول دراسة واقع السلوكيات الأخلاقية للعاملين في المؤسسة الجزائرية؛ وذلك من خلال معرفة دور مصلحة إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد أخلاقيات المهنة من خلال العملية التوجيهية وكذا دور أبعاد الأداء والقيم في تعزيز الأخلاق، قصد التوصل إلى نتائج و توصيات يتم استخدامها كأداة في أيدي المديرين و المخططين للمساهمة في تحسين السلوك الأخلاقي للقوى العاملة ، وذلك للحصول على أفضل سلوك تنظيمي وتفعيل الخلق الإداري و الصناعي، و تكمن الأهمية أيضا فيما تمثله من 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.

2.1.1 الأهمية العملية:

لقد ترتب عن التغيير و التحديث الذي شهده المجتمع الجزائري العديد من المظاهر في معظم مجالات الحياة، وأهم ما يميز عملية التطور هذه تأثير أخلاقيات العمل 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، كما

أن هناك حاجة ملحة لرفع مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من حيث علاقتها بسوق العمل والإنتاجية أو العولمة.

2.1. أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تتبع من الأهمية البالغة لأخلاقيات المهنة في المنظمة ودرجة تأثيرها على السلوك العام للموظف في المحيط الاجتماعي وعلى مستوى الأداء في المنظمة، وكذا تأثيرها في الخدمات المقدمة بشكل عام، باعتباره مجموعة مهن في المجتمع وهي الأداة المنفذة لأهداف وتطلعات الأفراد. علما أنه إذا فقد العاملون - في مختلف التخصصات والقطاعات - آداب الأداء وأخلاقياته، فإن النتيجة الحتمية ستكون الفشل والتخلف.

1.3 أسباب اختيار الموضوع:

يمكن أن نلخص أهم الدوافع التي أنتجت اهتمامي بهذا الموضوع:

- أ - قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع أخلاقيات المهنة في قطاع الخدمات.
- ب - دور أخلاقيات المهنة في إرساء ثقافة تنظيمية.
- ت - التوسع في مجالات العمل المختلفة فهناك حديث عن أخلاقيات الحاسوب والمنظمات الافتراضية.
- ث - وجود أكثر من خمس مئة مقرر دراسي حول أخلاقيات المهنة في الولايات المتحدة.
- ج - التوجه الحديث الذي يرى بان تجاهل أخلاقيات العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة.
- ح - إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة -إيزو 9000 أو ايزو 14000 - يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية مثال الاستخدام والاعتراف بالخصوصيات في العمل
- خ - نجد أن الدول النامية ومنها العربية لم تعط اهتماما لهذا الجانب بحيث لا تزال قيم البداوة السلبية والشيخوقرراطية وتأليه الحاكم وعبادة الأفراد... الخ هي السائدة في المنظمة
- د - وجود إمكانية على البحث والتي تتمثل في وفرة المراجع في الجانب الصناعي وإدارة الأعمال.
- ذ - دور أخلاقيات المهنة في إرساء مبادئ الانضباط .
- ر - محاولة معرفة اثر أخلاقيات المهنة على السلوك.
- ز - محاولة الوصول إلى فعالية ثقافية أخلاقية المهنة الموجهة للسلوك العمالي.
- س - نلمس غياب ثقافة أخلاقية المهنة داخل المؤسسة الجزائرية بشكل عام.
- ش - بروز ثقافة اللامبالاة والإهمال وقلة الانضباط في الصف العمالي مثل غياب الفكر التنظيمي كأساس لسلوك التنظيمي وذلك لعدم وضوح سياسة متعلقة بأخلاقيات المهنة.

4.1. الإشكالية :

إن أهم ما يتميز به عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الأعمال 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 والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التحولات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما يوجب على قادتها استباق التغيرات ومسايرتها، فالمنظمة التي تكون قادرة على التكيف مع المستجدات بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، 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 عدمه 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 المبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التسيير وتحمله مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 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 التسييرية يخلو 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 منى عن التأثيرات السياسية و العوائق الظرفية .

إن الجودة والرقي في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، ولاسيما 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 مصلحة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام بقواعد أخلاقيات المهنة في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال معرفة مستوى أخلاق المهنة عند العمال .

ومنه طرحنا التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

هل لمصلحة الموارد البشرية دور في تعزيز الالتزام بالأخلاقيات المهنية ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل لإدارة الموارد البشرية دور في توجيه أخلاق المهنة ؟
- 2- ما أسباب عدم ثبات القيم لدى العمال؟
- 3- ما هي العناصر الكفيلة بتحسين الأداء العمالي في أماكن العمل؟

5.1. فرضيات الدراسة:

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صبغة 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" [1]. (ص115)

- الفرضية العامة -

لمصلحة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء العمالي في ميدان العمل من خلال توجه أخلاقيات المهنة .

الفرضيات الفرعية:

- لإدارة الموارد البشرية دور في توجيه أخلاق المهنة.
- لأسباب عدم ثبات القيم لدى العمال تأثير على أخلاق المهنة.
- للعناصر الكفيلة بتحسين الأداء العمالي تأثير على أخلاق المهنة .

6.1. مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

1 - أخلاق:

تطلق على مجموعة السلوكيات و الأفعال التي يمارسها الفرد خلال اتصالاته وتفاعلاته مع الآخرين ، وهو في هذه العملية يحمل في ذهنه معايير وقوالب يزن بها أفعاله . والأخلاق من هذا المنطلق هي السلوك الذي اصطلح عليه المجتمع وأقره، ويتكون من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي تعرض لهم ،دون أن يخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد في مجتمعهم، ويعد تصرف الفرد غير أخلاقي إذا خدش قاعدة أخلاقية مقررّة. [2]. (ص139)

كما تعني كلمة أخلاق الطرق التي يترجم بها كل فرد أو جماعة اجتماعية تصرفاتهم الأخلاقية... وهي مجموعة القواعد التي تميز ما هو أحسن أو العكس.. [3]. (ص109)

هو التصرف 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 [4]. (ص05)

ويعرف **تومبسون** أخلاقيات العمل 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 أخلاقيا أو لا أخلاقيا [5]. (ص55)

ويعرفه ياغي 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 ومرؤوسين، [6]. (ص25).

و يعرف إجرائياً في هذه الدراسة: مدى التزام العمال بالمعايير الأخلاقية لمهامهم ووظائفهم بما يتضمنه ذلك من تحمل للمسؤولية و حفاظ على المصلحة العامة ووجود رقابة ذاتية و تعاون مع الزملاء في العمل .

(ب) - السلوك الأخلاقي:

و يعني التصرفات التي تؤثر سلباً على قيام الموظف بواجباته و تسيء إلى سمعة المؤسسة دون التدخل الغير ضروري في حياة الموظفين الخاصة، و تتضمن استعمال الوظيفة بجميع ما يترتب عليها من هيبه و نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية. [6]. (ص26)

و نعني به إجرائياً جميع التصرفات التي تسيء إلى سمعة المؤسسة و تؤثر سلباً على قيام الموظف بواجباته، سواء كان استغلال للمنصب أو غيره.

(ت) - السلوك:

إذا كان السلوك بصفة عامة يعني "أي تغير في مستوى نشاط الفرد، رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة خضوعاً لإرادة البيئة". [7]. (ص315)

أما السلوك الأخلاقي فهو كل ما يتصل بأخلاق الصواب والخطأ، الخير و الشر، طبقاً للسنن الأخلاقية السائدة فيقال: الأدب العام، ويراد بها بعض القواعد التي تقتضي الأخلاق القويمة إنتاجها، ولا يجوز الخروج عنها. [2]. (ص174)

والجدير بالملاحظة هنا قيمة السلوك اعتباره وحدة هامة في الحكم على الشخص، وتفوقه لاحتلال مرتبة النمط الذي تقاس عليه بقية أفعال الجماعة، وبذلك يجوز أن نطلق عليه قانون أخلاقي، يجمع بداخله مجموعة من القواعد والمبادئ المعترفة بها من قبل أعضاء الجماعة، والتي تعرض كل من يخرج عنها لعقوبات اجتماعية مختلفة. [2]. (ص173) يحمل القانون الأخلاقي مجموعة من القيم الأخلاقية، والتي تلتمح بدورها ليتشكل معياراً اجتماعياً، يمثله السلوك العام الشائع للحياة الواقعية للناس. ويرى الوضعيون مثل أوجست كونت أن المعايير من صنع المجتمع ووضعه، وتعتبر في مجموعتها عن المستوى العام المطلق في مكان معين ومرحلة اجتماعية معينة [7]. (ص557)

كل ما ذكر كان بمثابة تحديد للإطار الأخلاق المؤطرة لسلوك الأفراد في محيطهم الاجتماعي إذ يراعي هذا السلوك الأعراف السائدة في الواقع اليومي للناس وعلى هذا يمكن شرح المقصود من الأعراف.

ج)- الأعراف :

تعتبر الأعراف "...سلوك عادي لدى الحيوانات وأوضاع محددة لدى البشر .. وترتبط بالأخلاق. حيث يعتبرها سومنر sumner السلوكات التي تفرضها ثقافة ما". [3]. (ص229) كما يراى بالأعراف " المعايير الاجتماعية التي توفر المستويات الأخلاقية للسلوك في الجماعة أو المجتمع ، ويشعر الأفراد بنوع من الارتباط بها ويرون أن الحفاظ عليها ضروري لرفاهية الجماعة ... وتشير إلى مستويات السلوك المعتمد على الجزاء غير الرسمي لقانون غير محدد. [8]. (ص297)

من خلال هذه التعاريف المتعلقة بالأعراف يمكن الوقوف على أنها ليست إلا سلوكيات رضيت بها الجماعة ذات النشأة المحافظة على الالتزامات التي تنص عليها المركبات الأساسية للأعراف ومن ثم فهي تصاحب وتظهر بصورة تلقائية وببطء لتنظيم العلاقات الاجتماعية .

ح)- القيمة :

من المفاهيم ذات الصلة الوطيدة بموضوع الأخلاق . لأنها المركبات الأساسية لها و أنها بوجه عام الخصائص الثابتة للشيء والتي يقدر بها ، ويرغب فيه من اجلها [7]. (ص473)

كما تعني الأحكام المكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد ، ويحكم بها ، وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه ، وتؤثر فيه، وتختلف تبعا للمجتمعات ، وقد تكون ايجابية أو العكس [2]. (ص438)

يتضح أن القيمة هي تلك الخصائص المميزة للسلوك ، أو الأحكام الخاصة بهذا السلوك وهي إضافة إلى كل الآراء والاتجاهات المختلفة . وتتبع في صفاتها المركبات الأساسية للمجتمعات ، وتطابق المبادئ العامة التي يؤمن بها أفراد تلك المجتمع. وفي علم اجتماع فان القيم تعتبر "حقائق أساسية في البناء الاجتماعي ، إذ تعالج من وجهة النظره السوسولوجي على أنها عناصر بنائية تشق أساسا من التفاعل الاجتماعي. [8]. (ص504)

"أنها قواعد، أفكار ، معارف وتقنيات، يتشكل حولها عن طريق التراكم المستمر، آراء واتجاهات هامة ، مرتكزة على خبرات هامة " [9]. (ص256)

خ)-المهنة:

استمت قديما لتعبير عن معاني مختلفة. تطورت عبر الزمن تبعا للتغيير الذي شهدته كافة الظواهر الاجتماعية. حيث كان أقدم استخدام لها يشير إلى مهن رجال الدين، المحامين والأطباء، لكن الاستعمال الأحدث والأوسع، يشير إلى أعمال من حصلوا على تدريب أكاديمي، أو درجة علمية، كالمدرسين ورجال الاجتماع والمهندسين. و امتد مع توسع حركة الصناعة إلى أعمال من يحتاجون إلى خبرة وتدريب علميين.[8].(ص577) كما تعبر هذه الكلمة في استخدامها العام عن الأعمال التي تتطلب معرفة متخصصة ومهارة مكتسبة ، كما تعني الأعمال التي يقوم أصحابها بخدمات تتصل بإنتاج السلع وتوزيعها.[8].(ص578)

من خلال هذه الاستخدامات نجد أن مفهوم المهنة مرتبط بالتخصص والمهارة الشخصية عند ممارس الأعمال الاقتصادية في بعض الأحيان ، واتسع معناها ليشمل العمال الحاصلين على تدريبات خاصة. لكن المجتمع الصناعي أعطاها بعد أخر شمل الأشخاص أصحاب الخبرة في ميدان العمل مع الحصول على تدريب كاف. وحسب ماكس فيبر ، فإن عملية الامتحان هي العبور من نظام اجتماعي تقليدي ، إلى نظام يرتبط فيه وضع كل واحد بالمهام التي يقوم بها.[10].(ص546)

أما المعنى الذي نراه مناسب ، والذي نعتمد عليه في هذه الدراسة، فهو أنها كل عمل منتج أو أي نشاط يقوم به الفرد في الحياة قصد الحصول على مقابل مادي أو معنوي بشرط أن يؤمن صاحبه بأنه مصدر لثروة والكسب الشرعي والقانوني. كما يجب أن يكون الهدف خدمة الفرد نفسه وخدمة المجتمع.

د)-الأخلاق المهنية:

إنها المبادئ و المعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة ..متعهدين بالالتزام بها.[2].(ص439) وتعني أيضا ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا.[11].(ص419)

وتبلغ الأخلاقيات المهنية شدتها عندما تقف في وجه أنانية الفرد ، وعند التغلب على الضغوط الخارجية لإظهار الحقيقة بطريقة واعية ومسئولة. فالأخلاقيات المهنية هامة جدا ، باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد ، في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني[12].(ص505)

وكتقدير أخير يجوز التعبير عن أخلاقيات المهنة بأنها تلك 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.

ر)-التوجيه:

ويعني عند فايول حتمية قيام رئيس واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد[13].(ص15) وهذا خلافا لوحدة السلطة الأمرة الذي يعني صدور الأمر للموظف الواحد من رئيس واحد فقط ،فإن وحدة التوجيه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

و نعني به وحدة توجيه من مسير الموارد البشرية- مصلحة أو فرد- وخطة واحد لتحقيق الهدف الواحد وهو الاستمرار وتحقيق الأهداف.

ز_الادارة:

كما تشير الإدارة إلى عملية نسق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية ، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة[14].(ص30).

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة : بأنها تعنى بالمخطط والبرامج التي تسيير وفق وتيرة منظمة من خلال اعتمادها على عملية إدارية محكمة ومنسقة ، من أجل توظيف كل الموارد والإمكانات الموجودة لديها ، وتطبيق مختلف وظائفها ونشاطاتها ، لتحقيق الأهداف المسطرة .

ه_الموارد البشرية: تم تعريفها : بأنها مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين , ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم , خبرتهم ,سلوكهم ,اتجاهاتهم وطموحهم , كما يختلفون في وظائفهم , وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية[15].(ص25)

ومن هذه نلخص إلي المفهوم الإجرائي للموارد البشرية . هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذلك باستخدام قدراته ومهاراته وخبراته حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

ش_إدارة الموارد البشرية:

كما تم تعريفها 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 [16].(ص43).

يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية :هي نشاط إداري يهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد و المنظمة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية في ممارسة العملية

الإدارية _ تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة _ وكذا إعداد البرامج والهادفة الى لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة

7.1. الدراسات السابقة:

عند قيام بالبحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق إليه المختصون من قبل: أي انه لا يوجد مراجع في هذا الشأن. لكنه بعد التقصي يكتشف انه لم يكن السابق إلى دراسة هذا الموضوع، فكل ظاهرة سيوسولوجية عالجتها تيارات فكرية من قبل و أثرت فيها.

لذا واجب على الباحث أول ما يجب أن يحدد هو موقع بحثه من الدراسات السابقة.[17].(ص40)

هكذا فإن البحث الاستطلاعي قادنا إلى ثلاثة دراسات حول الموضوع ، سنتطرق إليها في هذه النقطة ونحدد موقفنا منها وموقع بحثنا منها .

1.7.1 الدراسات العربية:

ا-الدراسة الأولى:

وفي دراسة لعمر بن ناصر القريوي بعنوان "أخلاقيات العمل في الدوريات الأمنية، إذ أجريت الدراسة على عينة قوامها 320 فرد بحيث انطلق الباحث من التساؤل التالي:ما مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي دوريات الأمن بمدينة الرياض؟. وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث كانت النتائج المتوصل إليها هي ليس هناك اختلاف في آراء أفراد الدراسة اتجاه أبعاد أخلاقيات العمل باختلاف (العمر. الراتب. طبيعة العمل). وهناك اختلاف في آراء أفراد الدراسة اتجاه أبعاد أخلاقيات العمل باختلاف (المستوى التعليمي. الحالة الاجتماعية. مدة الخدمة)[18].(ص05)

وفي دراسة لجمال بعنوان أخلاقيات مهنة الإدارة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها" حيث هدفت الدراسة إلى حصر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والتعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الثانوية بتلك الأخلاقيات من وجهة نظرهم، ومعرفة اثر كل من المديرية، والجنس، والخبرة، والمؤهل الإداري، ومستوى التأهيل الأكاديمي، في درجة التزام مديري المدارس الثانوية. توصلت نتائج الدراسة إلى:التزام أفراد عينة الدراسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية. إن ممارسات مديري المدارس للقيم الأخلاقية المطروحة متقاربة في جميع مجالات الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة بين مديريتي عمان الأولى والثانية لصالح عمان الأولى، لا يوجد اثر لمتغير الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة، يوجد اثر لمتغير الجنس في درجة

ممارسة أخلاقيات المهنة لصالح الإنانث، لا يوجد اثر لمتغير المؤهل الإداري في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة ،وجود فرق دال إحصائيا في مستوى ممارسة الأخلاقيات يعزى للمستوى الأكاديمي بين المؤهل تربويا، وغير المؤهل لصالح حملة الماجستير التربوية[19].(ص55_75)

ب- الدراسة الثانية:

وفي دراسة بعنوان " المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل " ل د ليث سعد الله حسين ريم سعد الجميل، حيث انطلق

الباحثان من ثلاثة تساؤلات هي:

- هل أن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين هي ضمن البعد الأخلاقي للعمل في المنظمات المبحوثة ؟
 - هل هناك تباين في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من وجهة نظر الأطباء والفنيين والإداريين في المنظمات المبحوثة ؟
 - هل هناك اهتمام لأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من قبل أفراد عينة البحث؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ الباحثان فرضيتان هما:

1. لا يوجد تباين في إجابات المبحوثين من الأطباء والفنيين والإداريين حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل .

2. تتال عدد من المتغيرات ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل تميزا واهتماماً من وجهة نظر المبحوثين مقارنة بالمتغيرات الأخرى .

وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

1. يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة بعامة وأخلاقيات العمل بخاصة من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة اليوم لأن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها فضلا عن الاهتمام بمفهوم آخر ألا وهو المسؤولية الاجتماعية التي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح أما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة .

2. هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي

يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المنظمة التي تعمل في ظل المنافسة وتحديات البيئة ومن أهمها العولمة .

3. أظهرت نتائج تحليل ووصف متغيرات البحث أن أغلب فئات عينة البحث من الأطباء والفنيين والإداريين متفقون على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المستشفيات وضرورة توفيرها وبالأخص تقديم الخدمات الصحية ومنع تسرب العاملين بأي شكل من الأشكال وبث الروح المعنوية لهم وحثهم دوماً على المزيد من العمل مع مراعاة فئات معينة من العاملين في عملهم كالأفراد كبار السن والنساء والشباب صغار السن فضلاً عن الاهتمام بالحوافز وتعويض إصابات العمل والعمل على مراعاة السلوك الأفضل للعاملين .

4. كما أظهرت نتائج التحليل حول وصف متغيرات أبعاد أخلاقيات العمل أن الغالبية العظمى من فئات الأفراد من الأطباء والفنيين والإداريين متفقون على أهمية هذه الأبعاد ما دام الأفراد يستطيعون تقديم عمل متفانٍ وعمل ذو إتيقان مع سلوك يتضمن الإخلاص والنزاهة في عمل الفرد الذي يحاول الحفاظ على مكانته وسمعته مما ينعكس على المجتمع .

5. أظهرت نتائج تحليل التباين بان هناك فروق معنوية لإجابات المبحوثين من الأطباء والفنيين العاملين في المستشفيات في حين لم تظهر فروق معنوية لدى الإداريين وكان أهم متغير متميز لدى الأطباء هو ضرورة تقديم خدمات صحية للأفراد العاملين في المستشفيات مقارنة مع الخدمات الأخرى أما العامل المتميز ذو الأهمية بالنسبة للفنيين هو ضرورة المزيد من اهتمام المدراء والمشرفون في المستشفيات وحثهم على المزيد من العمل [20].

وفي دراسة لـ "صباح بنت حسين فتحي" بعنوان السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل"، والتي انطلقت من التساؤل الرئيسي وهو "ما مدى إمكانية تطبيق فكرة توظيف الوظائف في القطاع الخاص؟" . حيث حاول الباحث

الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الفرضيات التالية:

- 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 على البيانات العامة والعبارات التي تضمنتها أداة 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 [21]

7.1. تقييم الدراسات:

ومما تقدم يظهر انه لم تجرى دراسة تعالج دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أخلاقيات المهنة بصورة مباشرة، الأمر الذي جعل الباحث يعتمد على عموميات المؤلفات كإضافة لكتب التخصص، حيث لم يتم العثور في نطاق بحثنا على بحث أو لرسالة أو مؤلف يتحدث عن موضوع هذه الدراسة "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أخلاقيات المهنة". فان الباحث قد استمر في دراسته لعدم وجود ما يتعارض معها، إلا أنه تم الاستفادة من هذه الدراسات خاصة من الناحية النظرية والمقارنة في النتائج التي خرجت بها، إلا أن اختلاف طبيعة مجتمع الدارسة وزويا المعالجة لكل دراسة أدى إلى حضور العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة بحيث نجد أنها تناولت موضوع أخلاق العمل من زوايا أو متغيرات يمكن أن يكون لها تأثير هي:

1 - معرفة مستويات الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال: المتغيرات الشخصية و الوظيفية

2 - زاوية المسؤولية الاجتماعية : وذلك من خلال معرفة دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وكذا دورها ضمن البعد الأخلاقي للعمل في المنظمات وهذا في إطار تباين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقية العمل زيادة إلى الاهتمام بأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية.

3 - معرفة مدى إمكانية تطبيق فكرة توطين الوظائف في القطاع الخاص من خلال علاقة سلوك الموظف بتوطين الوظائف في القطاع الخاص وهل لها- سلوكيات- تأثير على أخلاق العمل السائدة .

إلا أن النتائج جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى حيث وجد اختلاف في مستويات الالتزام بأخلاق العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، كما كان للمسؤولية الاجتماعية دور في زيادة ولاء العمال إضافة إلى الوصول إلى نتيجة بأن هناك اتفاق لأفراد العينة على أن لإبعاد أخلاق العمل دور هام. كما أن هناك علاقة تأثير بين السلوك وأخلاق العمل سواء في القطاع الخاص أو العمومي.

8.1. المقاربة المعتمدة:

1.8.1 النظرية البيروقراطية: لماكس ويبر

تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطيين هم عبارة عن أفراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل تنظيم وسلوكهم الفردي والجماعي يؤثر في حياة العمال وخاصة أن عملهم يقوم على أساس الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة، والسؤال الذي نطرحه هنا: كيف يمكن التحكم في سلوك هؤلاء العمال أو الناس الذين تكتظ بهم المكاتب الإدارية في كل مؤسسة؟ إذا كان سلوك العاملين يختلف من شخص إلى آخر، كيف يمكن توحيد طرق عملهم وصرف طاقاتهم في هدف موحد بدون وجود قواعد تحكم سلوكهم؟ و إذا كان من السهل وضع القوانين التي تنسم بالعقلانية في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة بكل دقة وموضوعية، فإن المشكل يكمن في تطبيق القوانين والسعي لتجسيدها في أرض الواقع حيث تبرز مشاكل سلوك الأفراد وتصرفاتهم ويأخذ كل عامل احتياطاته وعدم القيام بأي عمل لا يحظى بمساندة رؤسائه في العمل .

وبإيجاز، فإن ماكس فيبر يعتقد أن المجتمع الصناعي في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين والعلم والمعرفة بدلا من الإدارة التقليدية، وعلى هذا الأساس فإن ممارسة العمل فيها يتطلب وجود هيكل تنظيمية وقواعد عمل رشيدة بقصد تحقيق الفعالية، وحسب ماكس فإن مشكل خلق الفعالية لا ينبع فقط من وجود قواعد عمل ولكن ينبع من توعية الأفراد بهذه القواعد- دور مصلحة الموارد البشرية- فالإدارة في عهد الإقطاع تحكمت في العمل التنظيمي بأساليب بدائية [22]. (ص32)

وباختصار يرى رواد النظرية إن الإدارة العصرية أو التسيير الحديث يتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من اجله المؤسسة، وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت العامل ودرجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل وهو دور مصلحة الموارد البشرية التي تعمل على تطبيق الضوابط.

وبناء على هذا التحليل لدور البيروقراطية في تنمية الموارد و رفع مستوى الإنتاجية جاءت نظرية ماكس ويبر التي تهدف إلى خلق الانضباط في العمل واستعمال القوانين الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المنظمة [13]. (ص20)

9.1. صعوبات الدراسة:

الصعوبات المتوقعة هي:

1.9.1. صعوبات نظرية:

*- نقص في الدراسات السابقة (ماجستير والدكتوراه) المتخصص في علم الاجتماع والعامه وهذا حسب إطلاعنا.

*- نقص في المؤلفات المتخصصة في الموضوع أخلاق المهنة وعلاقته بالموارد البشري.

2.9.1 صعوبات منهجية:

*- وجود اختلافات كبيرة منهجية في الدراسات السابقة والدراسة الحالية خاصة وإن الدراسات جُلها تدخل في علم الإدارة و هو ما شكل صعوبة للباحث في جانب فهم مفاهيم الدراسة وطريقة اختيار العينة وكيفية وصولها لنتائج.

3.9.1 صعوبات عملية:

*- صعوبة الحصول على سجل الغيابات.

*- صعوبة الحصول على تقارير من الإدارة حول الإضرابات التي وقعت وأسبابها.

1.10 الإجراءات المنهجية:

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" [23]. (ص291)، 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 في مؤسسة سونلغاز (sonelgaz) بأدرار، وذلك بعرض حالة المؤسسة ومجال الدراسة ثم تحديد مجتمع البحث بعدها تطرقنا إلى منهج المتبع في الدراسة والأدوات والوسائل التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات والبيانات، وأخيرا تحليل البيانات، ثم عرض النتائج العامة للدراسة.

1.10.1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين. [24]. (ص65)

ولقد تعددت المناهج في البحوث الاجتماعية واختلفت، ولعل أبرزها وأكثرها شيوعا هو المنهج الوصفي.

هذا الأخير 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 المسوحات الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار و تحليل هذه المعطيات [25]. (ص177) إن المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب والإصلاح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص والتدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

وبما أننا بصدد دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أخلاقيات المهنة، سنحاول الكشف على أهم وأبرز الأدوار وفق هذا المنهج، بوصف وتشخيص جوانب تأثيرها 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 يمكننا من استخلاص النتائج، لأن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً، ولأن المنهج الوصفي فضلا 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 معينا للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

2.10.1. الأدوات المنهجية 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. [26]. (ص256)

إن اختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما يأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

- ميدان أو مجال تخصص الباحث.
 - نوعية مجتمع الدراسة.
 - الظروف والملايسات التي تحيط بالموضوع.
 - موضوع البحث وطبيعته.
- وعليه فالأداة التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي الاستبيان فقط، كأداة من أدوات جمع البيانات.

1.2.10.1. الملاحظة:

وقد تم استخدامها مباشرة عند اختيار مجتمع الدراسة، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال تبصرة الظروف المحيطة بالعمال، كما استخدمنا الملاحظة الغير 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 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 عن الأسئلة الخاصة بالموضوع وتحليلها بطريقة تخدم موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

2.2.10.1. المقابلة:

تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي [27]. (ص16) والعمل بها هنا في هذه الدراسة هو قصد الحصول على معلومات أو بمعنى أصح بيانات متعلقة بالدراسة من خلال آراء أو مواقف واتجاهات المبحوثين حولها (موضوع الدراسة)، وذلك من خلال الحوار المباشر قصد كشف الجوانب المتعلقة بالسلوك القيمي والأخلاقي لدى المبحوثين، إضافة إلى محاولة الوقوف على آرائهم.

والمهم أن معظم الأسئلة الواردة في المقابلة، تم اختيارها وإعادة صياغتها وذلك بعد إعادة النظر فيها من طرف الباحث والمشرف، وبعد ذلك وضعها في أسئلة الاستمارة.

1.3.2.10.1. الاستمارة:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة.[27].(ص16)

ويتصف هذا الاستبيان بأنه يمكن للباحث الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات [28].(ص56) نشير في هذه النقطة أن أسئلة استمارتنا قد طرحت بسيطة قريبة جدا من العاملين حتى يتسنى للمبحوث أن يرد على أسئلتنا.

قد احتوت أسئلة الاستمارة على 33 سؤال كانت كالآتي:

- ستة أسئلة خاصة بالبيانات العامة.

وفيما يخص الأسئلة الأخرى قد توزعت على أربعة محاور كبرى هي:

المحور الأول: يشمل دور إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التوجيه في تعزيز أخلاقيات المهنة ويتضمن 17سؤالا

المحور الثاني: ويشمل تأثير الأداء في أخلاقيات المهنة ويتضمن 07 أسئلة.

المحور الثالث: ويشمل تأثير القيم في أخلاق المهنة ويتضمن 09 أسئلة.

1.3.2.10.1. التعريف بميدان ومجتمع البحث:

ا-المجال الجغرافي:

لقد اقتصرنا الدراسة على مؤسسة أو الشراكة الوطنية للكهرباء والغاز للتوزيع بأدرار والتي تقع في وسط المدينة يحدها شرقا مجمع اتصالات الجزائر ومن الغرب المسجد الرحمة وشمالا المسبح البلدي ومديرية الثقافة وجنوبا حي 137مسكن،وتعد احد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني،وعليه سنناول في هذا العنصر بتقديم تعريف موجز عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بأدرار.

ب-تعريف المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار:تعد المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار احد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل كوصية للمديرية العامة للتوزيع بوهران،كما تعتبر

المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار هي أحد المديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران ،تأسست سنة 2005 بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لاتساع حجم زبائنها وزيادة احتياجاتهم وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة السونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).

والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بأدرار وتشمل على:

1 - رئيس المديرية الجهوية: ومن مهامه

✓ إمضاء الشيكات

✓ عقد الاجتماعات

✓ التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة)

✓ اتخاذ القرارات التسييرية ،وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

2 - الأمانة العامة:

✓ استقبال زوار المدير وتحديد المواعيد

✓ استقبال البريد الوارد وإرسال البريد الصادر مع تسجيلهما.

✓ مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات

3 - مكلف بالإعلام والاتصال:

✓ يحضر ويعلم الموظفين والزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات الصحافة والإذاعة ..الخ)

✓ وضع وتنظيم العلاقات مع المتعاقدين.

4 - مكلف بالشؤون القانونية(القضائية):

✓ يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية

✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية ومقاييس تحصيل الديوان في كل الحالات

5 - مكلف بالحماية والأمن:

✓ ويكلف بوضع البرامج السنوية للتحسس

✓ تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

✓ زيادة المشاريع (الشبكات الحديدية، التوصيلات...).

✓ توضيح ونشر أنواع الأخطار في ملصقات، ووضع لائحة لعتاد الحماية.

6-مكلف بالأمن الداخلي : ومن مهامه

- ✓ وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية والمصالح التقنية للكهرباء والغاز والمصالح التجارية والمقاطعات التجارية
 - ✓ إعلام مدير المديرية الجهوية بالطرق المستعملة في الحماية
 - ✓ وضع تقارير حقيقة حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية
 - ✓ القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية الجهوية لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.
- 7- قسم العلاقات التجارية:

ويعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية والزربون ويشمل قسم تجاري.

- ✓ إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها
- ✓ توصيل أو ربط الكهرباء والغاز
- ✓ تحصيل ديون الشركة في اقرب وقت ممكن
- ✓ الرد على شكاوى واحتجاجات الزبائن

8- قسم المالية والمحاسبة: ويتمثل دورها في

- ✓ ضبط العلاقات مع الضمان الاجتماعي والبريد والموصلات
 - ✓ المراقبة المالية من خلال صرف الأموال المخصصة للمشاريع , وتحديد ميزاته المديرية
 - ✓ مراقبة الميزانية وانجاز الميزانية السنوية للمؤسسة
 - ✓ استقبال فواتير الزبائن , ومراقبة مدى تجسيد المعلومات الموجودة في الفاتورة
 - ✓ إجراء عملية التسجيل المحاسبي للفواتير
- 9- قسم استغلال الشبكات: تتمثل مهامه الأساسية في

- ✓ صيانة الشبكات الكهربائية , عن طريق المراقبة الدورية واخذ القياسات واستعمال برامج الإعلام الآلي
- ✓ تحليل الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة
- ✓ الحفاظ على امن وسلامة الأشخاص والشبكات

10- قسم معالجة المعلومات:

وهو قسم حديث النشأة بالمديرية، يعمل على معالجة والبيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية ومن مهامه:

- ✓ إصدار الفواتير للزبائن
- ✓ تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات

✓ تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الأعلام الآلي بالمديرية
11- قسم الوسائل:

ويحتوي على نوعين من الوسائل هما:

✓ وسائل العمليات العامة والتي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب وتجهيزات أخرى.

✓ وسائل الخطر وتستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح، الصيانة... الخ.
12- قسم الموارد البشرية:

وهو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم وحتى ما بعد التقاعد حيث تقوم بالإضافة للتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور... الخ) بوضع مخططات التقويم للعاملين، وضمان علاقات دائمة مع طلب العمل والنقابات العمالية وغيرها.

وستتعرف على هذا القسم من خلال دراستنا هذه

ب - أهداف المديرية الجهوية للتوزيع بـلررار:

لا يمكن أن تخرج أهداف المديرية الجهوية للتوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- الاعتناء بزبائن المؤسسة، وتنمية مبيعاتها.
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها.
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة).
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل، والصيانة... الخ.
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء والغاز.
- تقليل الطاقة الضائعة.
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.

*قسم الموارد البشرية:

نتيجة للتغيير الذي شهدته الساحة الجزائرية على المستوى السياسي والإقتصادي والذي انعكس على مختلف المنظمات ومنها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وذلك من خلال إيجاد مصلحة لتسيير الموارد

البشرية بدلا من مصلحة تسيير المستخدمين ، وهذا ابتداء من 2001 مما يدل على مدى وعي الشركة بأهمية العنصر البشري واعتباره موردا هاما و ضروري في تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب الموارد الأخرى لنجاح المنظمة.

1 - تنظيم قسم الموارد البشرية:

يختص هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين، والذين يقدر عددهم 287، إضافة إلى ذلك فإنه يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سابقا، أي أن لها نفس مستوى الأقسام الأخرى، مما يؤكد إدراك المديرية الجهوية لفعالية هذا القسم.

هذا فيما يخص موقع قسم الموارد البشرية في هيكل المديرية الجهوية ، أما تنظيمها الداخلي فهو يعتمد على الأنشطة التي يمارسها قسم الموارد البشرية في تنظيمه، فهو يخصص لكل مصلحة مجموعة من الوظائف ، وعليه فإن قسم الموارد البشرية يقوم بأداء مهامه وفق المخطط التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم الموارد البشرية [29]



- من خلال المخطط يتضح أن مهام الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع تتمثل فيما يلي:
مهام رئيس قسم الموارد البشرية: وهو المشرف المباشر عن القسم ومن مهامه

- القيام بالتنسيق بين المصالح
- تنفيذ البرامج العامة للتكوين والمسار الوظيفي
- التمثيل أمام السلطة السامية والشركاء الاجتماعيين والأقسام الداخلية والمصالح الخارجية.

مصلحة الإدارة:

- تقوم بتتبع تطور المسار الوظيفي للموظفين وتسيير الأجور والامتيازات المالية لهم وتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في ذلك منها المتقاعدين وذوي حقوق العمل.
- تسيير إجراءات التوظيف والعلاقات مع الأمين الاجتماعي والعلاقات مع مصلحة الضرائب.

مصلحة التكوين:

تقوم بدراسة مجموعة من المعطيات أهمها:

- دراسة حاجيات العمال عن طريق تقديم طلبات فردية للتكوين، أو عن طريق اقتراحات السلطة السلمية للعمال أو في الإطارات.
- إدماج الموظفين الجدد.
- إدخال وسائل تكنولوجية جديدة في التسيير.
- وبناء على هذه العناصر يتم إعداد برنامج تكوين سنوي بالأخذ بعين الاعتبار المؤهلات السابقة لأعوان الفئة المهية ويتم اخذ إجراءات التنسيق مع مراكز التكوين من اجل تنفيذ هذه البرامج أو عن طريق تكليف قسم من أقسام المديرية الجهوية بالإشراف على عملية تكوين أعوانه في إطار ما يعرف بالتكوين بالإمكانات الخاصة (التكوين الداخلي).

تطوير الموارد البشرية: ويتم من خلالها:

- دراسة اليد العاملة من خلال الإحصائيات ودراسة الشكاوي، وتقديم الاقتراحات حول تسيير الكفاءات واقتراح برامج التكوين.

2 - وظائف مصلحة الموارد البشرية:

يقوم قسم الموارد البشرية في المديرية على إنجاز المهام التالية:

أ - إعداد عقود التسيير الخاصة بالمصلحة:

تتضمن هذه الوظيفة إعداد ميزانية الموارد البشرية و الأشراف على توظيف هذه الموارد وكذا تطبيق العقوبات على العاملين نتيجة سوء السلوك.

ب - تسيير الحياة المهنية للعاملين:

وهو ما يعرف بالمسار الوظيفي والذي يقصد به حياة العامل في المؤسسة من يوم تعيينه بالمديرية إلى غاية خروجه، إما بالتسريح أو التقاعد أو الوفاة أو لأسباب أخرى.

ت - إعداد برنامج التكوين والمتابعة:

إن المديرية الجهوية ولصغر حجمها تقوم بتكوين العمال المؤهلين و التنفيذيين على مستواها، خاصة إذا كان التكوين بسيط ولا يحتاج إلى إمكانيات كبيرة و تلجأ إلى التكوين في مدارس الشركة الأم المتواجد على مستوى بلدية، بن عكنون عين مليلة، البليدة، في حالة ضرورة تكوين إطاراتها، أو صعوبة تكوين العمال المؤهلين أو التنفيذيين بالمؤسسة ترسل هذه الكشوف إلى المنطقة التي تتولى جمع حاجات جميع المديريات للتكوين وتقرر المواضيع المقترحة عنها.

ث - إعداد التقييم السنوي للموارد البشرية:

إن تقييم الموارد البشرية على مستوى المديرية يأخذ شكلين:

الأول فردي ويكون عن طريق تكوين ملف خاص بكل فرد يقيمه مؤله المباشر، على أن يعاد التقييم في كل فصل، وقد اقتصرت هذه العملية في البداية على المسؤولين والإطارات، لكن المديرية قامت مؤخرا بتعميمها لتشمل جميع العمال ومن شتى المستويات.

والشكل الثاني للتقييم الجماعي لعمال المصلحة الواحدة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الجزئية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمديرية.

ج - التسيير الإداري:

من خلال هذه الوظيفة تقوم المصلحة بأعداد الأجور مع الإشارة أنها تحسب طبقا لجدول تدريجي أي حسب الدرجات المحصل عليها من طرف كل عامل كما تقوم باتخاذ الإجراءات فيما يخص العطل المرضية وحساب الساعات الإضافية وغيرها.

ح - العلاقات الاجتماعية: بحكم المحيط الاجتماعي للمديرية فإن لها شركاء اجتماعيين نذكر منهم الضمان الاجتماعي وشركات التأمين، ولمصلحة الموارد البشرية علاقة وطيدة مع هؤلاء الشركاء وتتضح في التأمين على العمال، والسيارات، والاستفادة من منح التقاعد واسترجاع بعض مصاريف العلاج... الخ.

خ - العلاقة مع طب العمل:

للمركز علاقة مع الأطباء الأخصائيين، حيث يلجأ إليهم لمعاينة المترشحين للتوظيف أو المصابين بحوادث أثناء العمل وجميع العمال الحاليين بالمديرية الجهوية للتوزيع.

د - العلاقة مع مفتش العمل:

تقوم متفشية العمل بدور رقابي من خلال حرصها على تطبيق تنظيمات العمل من طرف المديرية إضافة إلى إجراء إحصائيات سنوية للقوى العاملة.

3 - علاقة قسم الموارد البشرية بالأقسام الأخرى:

لقسم الموارد البشرية علاقة وطيدة بالأقسام الأخرى وتتجسد أساسا في :

أ- المتابعة والتسيير:

بحيث تقوم بتوظيف، وتقييم وتدريب العمال المتواجدين على مستوى مختلف الأقسام بالإضافة إلى تتبع مسارهم الوظيفي.

ب- الاستشارة والتوجيه:

ج- يقدم قسم الموارد البشرية خدمات استشارية للأقسام الأخرى، وذلك بالمساعدة في تحديد المنصب المراد شغله.

د- الاستماع لانشغالات الأقسام، والعمال وضمن استمرارية حصول العمال على رواتبهم في المدة القانونية المحددة بالمديرية.

ب- المجال البشري للدراسة:

أثناء تواجدها بمؤسسة الدراسة ومحادثتنا مع مسؤول مصلحة الموظفين تبين لنا بأن العدد الإجمالي لعمال المديرية هو 287 عاملا [29]. موزعين وفق مهن إدارية وتنفيذية و أخرى مهنية لدى قمنا بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة.

ج- المجال الزمني للدراسة:

يوجد اختلاف بين الباحثين في شأن هذه النقطة، فهناك من يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من النزول إلى الميدان إلى غاية استخلاص النتائج.

وفي دراستنا هذه اتجهنا نحن إلى أصحاب الرأي الثاني بحكم أنه الأكثر شيوعا والأكثر تداولاً بين الباحثين.

لقد استغرقت دراستنا الميدانية فترة امتداد ما بين 01 مارس 2010 إلى غاية 11 جوان 2011 ويمكن تقسيم هاته الفترة إلى مراحل أساسية هي كما يلي:

✓ المرحلة الأولى:

لقد تم في هذه المرحلة القيام بزيارة إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بادرار بهدف توضيح الخطوط العريضة للدراسة قصد الاستفادة من المساعدة التي تحقق لنا انجاز البحث وهذا بحكم العلاقة بين المؤسسة ومجتمع دراستنا وكان ذلك شهر جانفي بشكل غير رسمي ليتبع بشكل رسمي في شهري جوان و جويلية 2010.

✓ المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة تطبيق بعض الاستثمارات التجريبية على بعض العمال المقدر عددهم ب 15 عامل، وامتدت ما بين 5-6 افريل 2011.

✓ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم توزيع الاستثمارات النهائية على المبحوثين، بعد تحكيم الاستثمارة من طرف الأستاذ المشرف وبعض الزملاء من التخصص.

✓ المرحلة الرابعة:

تم فيها تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها، لنصل بعدها إلى نتائج الدراسة، وهذه المرحلة كانت ما بين 10 ماي و11 جوان 2011.

فصل 2

مدخل إدارة موارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المنظمة، مورداً من أهم الموارد واصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون هذه الأفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فبالأفراد 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.

1.2. في ماهية موارد البشرية:

بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المسيرون وتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة، وبصفة عامة تتمثل هذه الوظائف العملية الإدارية في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليها الآن إدارة الموارد البشرية، وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة ممارسات وسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ومن هذه الأنشطة ما يلي:

- تصميم وتحليل الوظائف لتجديد طبيعة وظيفة الفرد.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- استقطاب واختيار الأفراد.
- توجيه الأفراد وتدريبهم.
- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- تقييم أداء الأفراد.

• تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.[30].(ص20)

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح موارد لا تطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة.

1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن المورد البشري يمكن أن يحقق الثروة أو إيراد من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المالية. [31].(ص29) وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية كمايلي:

أولا: التعريف التقليدي.

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، ومثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مسير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة ضمن الهيكل العام للمنظمة.

ثانيا: التعريف الحديث.

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس الوظائف الحيوية في المنظمة وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وأصبحت الإدارة مسؤولة عن :

- جذب واستقطاب اليد العاملة ذات كفاءة، وصيانة القوى العاملة وتنميتها، وصيانة القوى العاملة وتدريبها وتحفيزها.

هذه العناصر تعتبر من الأسس الجديدة في إدارة الموارد البشرية ومن جهة نظر الكتاب المهتمين بهذا الموضوع لأجل الوصول إلى معرفة دقيقة وشاملة وواضحة لإدارة الموارد البشرية نجد هذه التعاريف ل: [32].(ص27)

1. يعرف french: إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.[33].(ص32)

2. يعرف SIKULA: إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطتها يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب، التنمية والتعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية الصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.[34].(ص63)
3. تعريف J.MARTIN: إدارة الأفراد بأنها تلك الجوانب من الإدارة التي تهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية:
- تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة .
 - التدريب والتنمية الإدارية.
 - الإدارة الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وأخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.
- الشكل رقم(02) نموذج إدارة الموارد البشرية [35].(ص36)

مخرجات	عمليات	مدخلات
قوة عمل منتجة مستقرة فعالة [أفراد متميزون]. و فرق عمل متعاونة	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد الاحتياجات [تخطيط الموارد البشرية]. 2. البحث عن الموارد البشرية الملائمة [استقطاب]. 3. الاختيار السليم و الموضوعي للموارد البشرية. 4. الإعداد و التهيئة و التدريب للموارد البشرية الجديدة. 5. إنشاء الأعمال المناسبة و تكوين فرق العمل المتعاونة. 6. تخطيط الأداء المستهدف. 7. الإشراف و التوجيه الإيجابي. 8. التمكين و إنشاء الصلاحيات و تحمل المسؤوليات. 9. التقييم الموضوعي للأداء. 10. التعويض العادل و الشامل لمختلف أوجه الأداء. 11. التدريب و التنمية المستمرة، و توجيه المسار الوظيفي. 12. الحفز و التشجيع. 13. الرعاية المتكاملة [صيانة الموارد البشرية]. 	<ul style="list-style-type: none"> - أهداف و سياسات المنظمة. - متطلبات الأداء. و تحليل الأعمال [توصيف الوظائف] - ظروف الأداء و (التحليل التنظيمي) تحليل الفرص و المعوقات - خصائص و مميزات الموارد البشرية المتاحة.

من هذا النموذج نستنتج الخصائص التالية:

- إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة و المتداخلة .

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.
 - أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
 - إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثم يأتي الأعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.
 - كذلك يتوقف نجاح استراتيجيات الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، إنتاج، تمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءا عضوا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

-الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

-الإنسان يعمل برغبة في الانجاز.

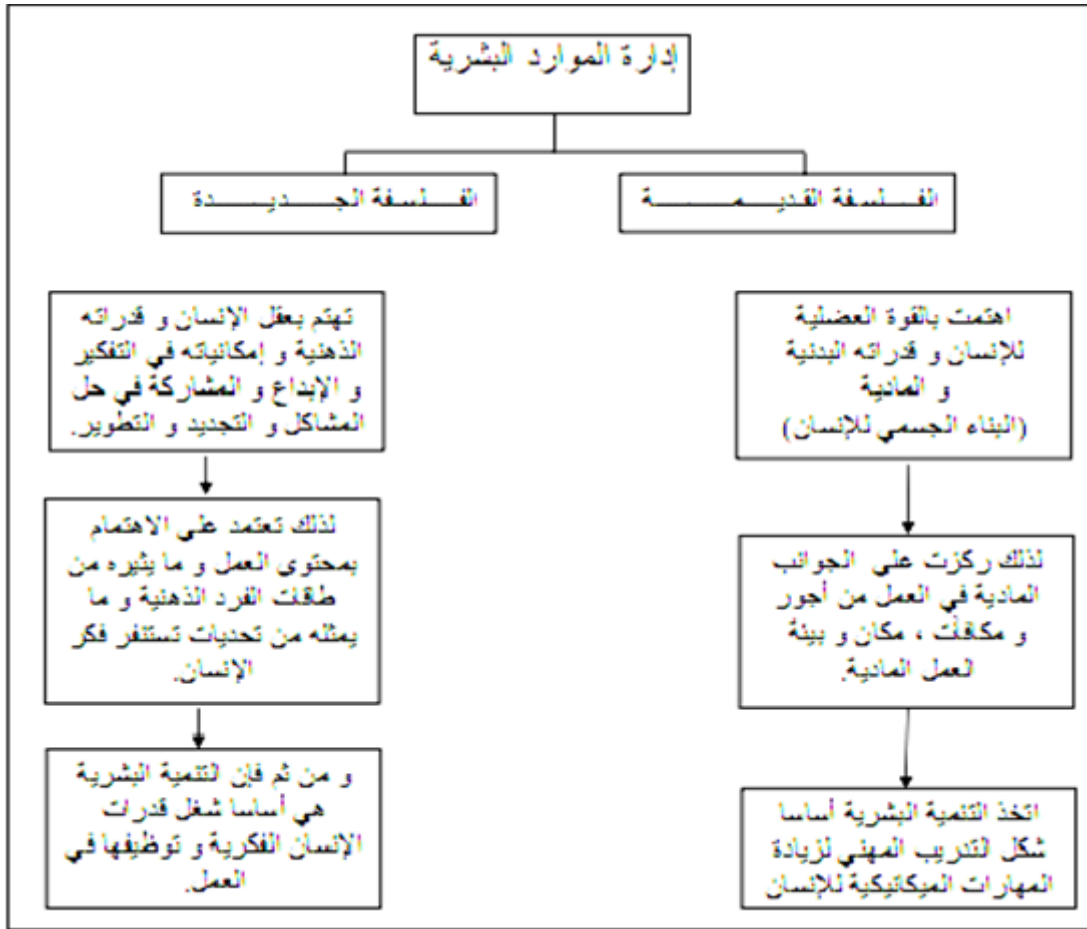
-الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

-الإنسان يبذل حين يعمل ضمن فريق عمل متجانس.[35].(ص37.38)

ونقدم في هذا الشكل الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة الدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (03) الفروق الأساسية بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة لأدارة الموارد البشرية

[35].(ص39)



ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية عادة بالمعاني التالية:[36].(ص19)

1- إدارة الموارد البشرية بمعنى الدائرة:

أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة، كون المنظمات تحتاج إلى وحدة تنظيمية تهتم بكل الفعاليات السابقة . وهذه الوحدة يمكن أن تكون منظمة أو قسم أو فرع ... الخ، وذلك حسب حجم المنظمة وحجم نشاط هذه الوحدة، وأهميتها داخل التنظيم.

2- إدارة الموارد البشرية بمعنى الأنشطة التي تهتم بها: أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها

عملية الاهتمام بالموارد البشرية، وتتعلق بإقتنائها والحصول عليها، استخدامها، تطويرها، مكافأتها والحفاظ عليها.

3- إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصص:

الاستخدام الأخر الشائع هو للإشارة إلى التخصص العلمي المعنى بالموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها أصبح موضوعا معقدا وواسعا يتم الاهتمام به بشكل كبير في البحوث والدراسات.

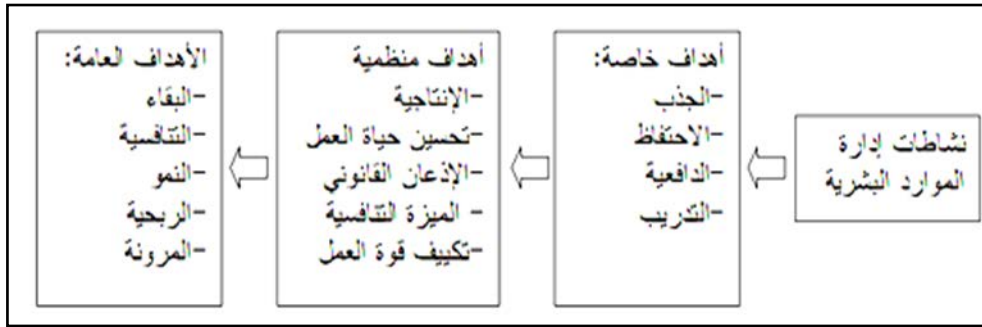
2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة، تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا الأفراد، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية.
- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا، وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور، والتدريب والتطوير.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء. [37]. (ص19)
- تقليل التعارض بين الإدارة والعمال، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية (النقابات).
- مساعدة المسيرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها اغلب المسيرين. [38]

إن الأهداف السابقة تعتبر أهدافا خاصة لإدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف اعم واشمل وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها والتي تتمثل أساسا في الإنتاجية، نوعية حياة العمل، الإذعان القانوني (الالتزام)، الميزة التنافسية، وتكليف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء، والنمو، التنافسية، الربحية والمرونة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) نشاطات واهداف ادارة الموارد بشرية [39].(ص34)



2.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام المتزايد بها.

1.2.2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، وشكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة، وممرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام إلى إدارة أفراد، وأخيراً إلى إدارة للموارد البشرية في شكل مراحل منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة:

❖ ما قبل الثورة الصناعية: بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة. [40].(ص22)

في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال، رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع وتحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع، وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، فقد كان البعض منهم يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصانع، وتوفير الشروط الصحية للعمال، حيث ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاعتماد المتزايد على الآلات، سوء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل.

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الـ 1914م، وكان يطلق عليها اسم "إدارة المستخدمين" حيث كانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور [41]. (ص33.32)

❖ مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" Frederick Taylor والذي كانت أهم مبادئه [42]. (ص24)

○ 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 ووظائفهم ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

○ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

وعليه 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 عملية بدلا من العشوائية. [43]. (ص50)

وكان تايلور يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفير الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري. [44]. (ص50)

كما كان يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة دراسة وتحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات غير الضرورية، لزيادة الإنتاجية. [45]. (ص05)

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.

وبالإضافة إلى مساهمات تايلور في اهتمام بالموارد البشرية من خلال مبادئه في الإدارة العلمية، فقد اهتم "هنري فايول" Henry Fayol والذي يعتبر من رواد هذه المدرسة، أيضا بالموارد البشرية حيث اهتم بمشكلات الأجور والحوافز وتقييم الوظائف، ووضع عدة مبادئ اهتم في أغلبها بالأفراد العاملين. واشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة والمتمثلة في: [46]. (ص11.10)

- 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 [47]. (ص65) 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) لتتجهم بشؤون العاملين.

*المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية .

في بداية القرن العشرين ، تمت تقوية المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة ، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل ، إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل ، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة ، واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعاملين .

ويرى الكثير من المفكرين أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية ، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل .[40].(ص27)

*المرحلة الرابعة :بداية الحرب العلمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة لاستخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي ، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت المساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والأمن الصناعي والرعاية الصحية .

كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية خلال هذه الفترة للعمال ، إنشاء مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان.

كما حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة والتي تمثلت في إنشاء أقسام مستقلة للموارد البشرية [40].(ص30) ورغم ما مر به الإنسان خلال هذه المسيرة التاريخية ، فقد استمر اهتمام الإدارة مركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد[48].(ص28)

*المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات 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)[49].(ص09)

المرحلة الخامسة:ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية .

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

✓ التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية [50].(ص13)يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.

✓ لا يجب النظر إلى الفرد 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.[51].(ص.27)

فركزت هذه المدرسة أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتثيرها في هذه الإنتاجية، واكتشف أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد والمجموعات، وغيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر 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[41].(ص.44.45)

*المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وأصبحت مسئولة ليس فقط على أعمال روتينية تحفظ الملفات وضبط حضور وانحراف 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 المستقبل ، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية ، ومن هذه التحديات ، الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية ، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثيرا من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة . [40].(ص.29) ومن هنا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات التي شملها التغيير والتعديل عبر مراحل مختلفة من الزمن.

2.2.2 أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية :

توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارات والمنظمات ككل إلى إدارة الموارد البشرية ، واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة ، و أيضا كفرع من فروع علم الإدارة . ومن بين أهم الأسباب مايلي:

❖ التطورات التكنولوجية: لاشك أن التطورات التكنولوجية، وخاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع هذه التغيرات، مما زاد في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.

❖ ارتفاع مستويات التعليم: أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي. وتطلب هذا وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر ملائمة مع هذه النوعيات من العاملين.

❖ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماماً متزايداً بجهاز متخصص في شؤون العاملين.

❖ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين، وتجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل قانونية [52]. (ص 29.30)

❖ زيادة أهمية النقابات: إن زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، تطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي، عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والتنظيمات العمالية.

❖ زيادة المنافسة وتدويلها: ساهم الاتجاه نحو التدويل وزيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءتها، عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد [53]. (ص 14.15)

وحسب "محمد سعيد سلطان" فإن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

أ - اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل.

بـ - اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاجية وتحسينها وتحقيق أهداف التنظيم [52]. (ص30.31)

3.2. موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأهم الاتجاهات المعاصرة في بيئتها:

1.3.2. طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية:

نستطيع أن نترجم طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية في أهم الأدوار التي تقوم بها داخل المنظمة والمتمثلة في: [54]. (ص70.71)

1. دور استشاري: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بالمنظمة في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، كما تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة، وتساعدهم على علاج المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين. وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة اتخاذ القرار بشأن الموارد البشرية، ودورها ينحصر في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل في الإدارات الأخرى، التي يكون لها حق قبول أو رفض هذه المقترحات.
2. دور تنفيذي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين، وغيرها. ويقوم مدير الموارد البشرية بهذه الأعمال كأى مدير أخر بالمنظمة، من خلال تنظيم وتوجيه أنشطة الأفراد العاملين تحت إشرافه.
3. دور رقابي: كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بهذه الموارد داخل المنظمة، وعليه فإدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى السلطة التنفيذية (الخطية) التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، وذلك أن مدير الموارد البشرية لا يملك الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات المختلفة بالمنظمة، بينما يملك سلطة إصدار الأوامر والتوجيهات داخل إدارته.

وتختلف المهام أو الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية باختلاف موقعها في المنظمة، والذي تحدده عوامل عديدة كحجم المنظمة، النظرة للموارد البشرية داخل التنظيم، البيئة المحيطة...إلا أنها تنقسم أساسا إلى مهام فنية وأخرى إدارية، وتتعلق المهام الفنية أساسا بالوظائف

المختلفة التي تهتم من خلالها بالعاملين وشؤونهم، والتي تشمل الحصول على القوى العاملة، مكافأتها، تطويرها، حمايتها، والحفاظ عليها، أما المهام الإدارية فهي مسؤولية أي مدير، وهي المهام التي تمكن إدارة الموارد البشرية من تنفيذ مهامها الفنية، وتمثل المهام الإدارية في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. [36]. (ص 63.65)

2.3.2. 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 والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات 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 مديرو الإدارات 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 دور محدد 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.
- ج - أعمال يلتزم مديرو 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). [53]. (ص 80.82)

3.3.2. الاتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية:

تتأثر الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالقوى والمتغيرات البيئية المحيطة، فبالإضافة إلى المتغيرات البيئية العامة (المتغيرات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية، والتشريعية... الخ)، ومتغيرات البيئية الجزئية (البيئة التنافسية، سوق العمل، الموردين... الخ)، والتي تؤثر في العديد من قرارات إدارة الموارد البشرية، توجد العديد من المتغيرات المعاصرة التي تملك تأثيراً قوياً على ممارسات هذه الإدارة ومن أبرزها العولمة، تنوع قوى العمل، تمكين العاملين، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، تصغير حجم المنظمات، التحسين المستمر، تغيير المتطلبات المهنية لأداء الوظائف ولا مركزية مواقع العمل... الخ.

و سنتناول فيما يلي بنوع من الإيجاز بعض هذه المتغيرات، وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية:

أ - العولمة:

تنطوي ظاهرة العولمة بوصفها نزعة شمولية توسعية، على أشكال مختلفة للتوسع والتعامل على صعيد المحلي والعالمي في شتى المجالات، ويعكس مصطلح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية ودولية بين دول العالم المختلفة. [30]. (ص16)

وتميل أغلب الدراسات إلى اعتبار هذه الظاهرة نتاجاً للتطور التقني المتسارع في مجال المعلوماتية والنقل والاتصال، وكمحصلة للتطورات الاقتصادية والسياسية والثقافية. [55]. (ص163)

وقد ألقى الاتجاه نحو العولمة بالعديد من المتطلبات والأعباء على عاتق إدارة الموارد البشرية، كأن نتأكد من وجود المزيج المناسب من العاملين من حيث اللغة والمهارات والقدرة على التوافق مع الثقافات الأخرى، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم، في ظل انفتاح الأسواق العالمية وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، وغيرهما من المظاهر التي تفرضها عالمية النشاط، ولكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف تقع على عاتقها العديد من المسؤوليات تجاه الأفراد، أهمها مايلي: [56]. (ص58.59)

- اكتساب العاملين المهارات اللغوية الخاصة بالدول التي ينتقلون للعمل بها، كون اللغة تعد عاملاً أساسياً في نجاح الأفراد في بيئة العمل الدولية، ولتتأكد الإدارة من سلامة عمليات الاتصال داخل المنظمة بفروعها المختلفة.

- التأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في دول أخرى لثقافة هذه الدول كون الاعتبارات الثقافية من الأمور المهمة المحددة لنجاح المنظمة في بيئة العمل الدولية.
- كما يجب على إدارة الموارد البشرية مساعدة الأفراد ذوي الثقافات المختلفة على الاندماج في العمل، لأنه من المعروف أن تنوع اللغات والعادات قد تتولد عنه العديد من الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية بذل الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام بينهما.
- تدريب المديرين ليكونوا الأكثر مرونة في ممارساتهم الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.
- العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد في التكنولوجيات والتقنيات الحديثة ليكونوا أكثر تأقلا مع بيئة العمل الدولية.

ب - تمكين العاملين:

اتجهت الإدارة المعاصرة لمفهوم التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد، والمنتاسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن انجاز المهام وتحقيق الأهداف. [57]. (ص70)

وبصفة عامة يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية في سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية. [57]. (ص71)

وحتى تستطيع المنظمة القيام بعملية التمكين لا بد أن تتأكد بأن اتخاذ القرارات لا يمكن أن يكون مطلقا، وإنما يجب أن يكون مقيدا بعدة شروط، كالتوجيه الواضح حيث يجب أن يكون جميع أفراد الفريق على دراية بإستراتيجية المنظمة وهدافها، ومختلف زبائنها. إضافة إلى ضرورة تحديد مجال الحرية بالنسبة للأفراد في عملية اتخاذ القرارات، وتمتع هؤلاء الأفراد بالمهارة والخبرة الكافية لأداء مهامهم، والعمل على تحفيز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم [58]. (ص377) وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين، والذي يركز ساسا في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، خاصة وان تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات يتطلب التدريب المكثف في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة. كما قد يحتاج هؤلاء الأفراد إلى تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من اجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، والذي يمثل شكلا من أشكال التمكين، ومن هنا يكون لإدارة الموارد البشرية دور كبير في المساهمة في تطبيق عملية تمكين الأفراد ونجاحها. [30]. (ص35)

ت| - إعادة الهندسة: تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هامة في مقاييس الأداء المختلفة، كالتكلفة، والجودة، والسرعة. [59]. (ص39)

وإذا كان الهدف الأساسي لإعادة الهندسة هو تحسين الأداء من خلال التغيير الشامل الذي يمس بدوره أداء العامل، فلا بد من الإشارة إلى أن الأفراد في المنظمة سوف يتأثرون بصورة مباشرة بهذه العملية، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال من خلال العديد من الممارسات، من بينها مايلي: [30]. (ص30.29)

- ✓ العمل على حل الصراعات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير (إعادة الهندسة).
- ✓ الاهتمام بالتدريب، وإعداد برامج تدريبية متنوعة سواء على عمليات جديدة، أو للعمل في فرق العمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرار، أو غيرها من الحالات التي تفرضها إعادة الهندسة، ففي كل الحالات السابقة يحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة.
- ✓ إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد بعد عملية إعادة الهندسة. فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم ممارسات العمل ستسبب في إحداث تغييرات في سياسة التعويضات، فإنه يتوجب على الأفراد أن يعرفوا هذه التغييرات، أو أن معايير تقييم الأداء تغيرت فإنه يجب أيضاً على إدارة الموارد البشرية تعريف الأفراد بها.
- ✓ كما يجب على إدارة الموارد البشرية التغيير في مختلف أنظمتها لتتلاءم مع التغييرات الحادثة أي أن خطط التحسين التنظيمي من خلال إعادة الهندسة تتطلب دعم وتأييد إدارة الموارد البشرية، وتصنع على عاتقها العديد من المسؤوليات، أهمها أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أن النظم المختلفة المتعلقة بالأفراد تدعم جهود إعادة الهندسة.

ث| - إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل [56]. (ص65)

ولعل أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتبنيها لمفهوم الجودة الكلية والشاملة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد محصوراً في العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعدى هذا ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي منظمة. [60]. (ص87) ومن هنا فإن تبني مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض

الجودة ،وان إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات يعتبر ضمانا حقيقيا للمواصلة والاستمرارية في تحقيق المستويات المتزايدة من الجودة.[57].(ص75)

وكون الموارد البشري له دور فاعل في تحقيق الجودة الشاملة ،فان هناك حاجة لإيجاد الظروف والمناخ الذي يساعده على تطوير أدائه من اجل تحقيق ذلك ،وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية ،التي يجب عليها المساهمة في تهيئة الأفراد للتغيير، أو قبول هذا المدخل (إدارة الجودة الشاملة) والعمل على التطبيق الناجح له، ويتطلب ذلك جهود اتصالات مكثفة لشرح أسباب تبني هذا المدخل ومبرراته وتوقعات ادوار العاملين و التأثيرات المحتملة عليهم،كون إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها غالبا التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم في اكتساب المهارات المطلوبة.

ج - التقليل:

يقصد بالتقليل (التصغير) ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى زيادة معدلات الكفاءة من خلال استبعاد أو حذف بعض الوظائف.[56].(ص61) وعندما تقوم المنظمات بتخفيض أعداد الوظائف ومن ثم إعداد العاملين بها،قصد رفع معدلات الكفاءة (lefficiency)من خلال الحصول على نفس النتائج أو المخرجات من خلال مدخلات اقل،وهذا هو أساس فكرة تقليل حجم المنظمة.

ويشير تخفيض حجم المنظمات العديدة من القضايا إضافة إلى تخفيض التكلفة ،أهمها زيادة عبء العمل على الأفراد الباقين في العمل ،والمتوقع منهم إنتاج ضعف ما كانوا ينتجون قبل عملية التقليل .وعليه فعلمية التقليل تتطلب إعادة التصميم الصحيح للوظائف ،وتدريب الأفراد لتحقيق أهدافها،إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار شعور الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم ،والذين يجب على المنظمة أن تستعد للتعامل مع ردود أفعالهم ،وغيرها من الآثار التي تترتب عن هذه العملية.

وتعد إدارة الموارد البشرية مسئولة عن مواجهة مختلف الآثار المترتبة عن عملية التصغير ،والتي تمس الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها،مما يتطلب منها القيام ببعض الممارسات لمواجهة هذه الآثار،أي يجب أن يكون لها دور في عملية تقليل حجم المنظمة ،ويمكن تحقيق هذا من خلال عدة ممارسات من بينها مايلي: [30].(ص25)

- التأكد من استخدام برامج الاتصالات المناسبة قبل وأثناء تنفيذ عملية التقليل.
- العمل على تخفيض الآثار السلبية الناتجة عن الشائعات ،وإلمام الأفراد بكافة الحقائق حول هذا الموضوع.

- التعامل مع الأفراد المستهدفين بالتسريح أو الاستغناء، على سبيل المثال بدلا من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات، ومقدارها، أو أسلوب دفعها، أو أية قضايا أخرى تتعلق بتركهم للعمل، فإنه يجب إعداد برامج للرد على كل الاستفسارات.
- القيام بإعادة التصميم الملائمة للوظائف، وإعداد برامج تدريبية للأفراد الذين زادت أعباء أعمالهم.

ح - التحسين المستمر:

أدركت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التحسين والتطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وما تفرضه من تحديات، حيث يشمل التحسين المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة [57]. (ص282) ويقصد بالتحسين المستمر تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين أيضا، ولا يعني التحسين هنا أن هناك شيء خاطئ، ولكن طالما أن المحيط متغير يتطلب هذا تحسين ما هو موجود [61]. (ص278) وتتمثل الخطوات الرئيسية لعملية التحسين المستمر فيما يلي: [62]

- 1 - اختيار عملية معينة قصد التحسين، مع وضع الأهداف المبتغاة من هذا التحسين.
- 2 - دراسة العملية بوضعها الحالي.
- 3 - البحث عن سبل التحسين.
- 4 - تصميم عملية محسنة، ثم تنفيذها.
- 5 - تقييم واعتماد العملية المحسنة، وإعلام كافة المعنيين بها (رؤساء، مروضين، موردين، عملاء، الخ..).
- 6 - تدريب المنفذين على أداء العملية صيغتها الجديدة.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم برامج التحسين المستمر، من خلال العديد من الممارسات التي من شأنها زيادة الجهود المبذولة للتحسين، وبصفة خاصة لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تعد الأفراد لتبني هذا المدخل في العمل، حيث تقع على عاتقها مسؤولية توضيح أسباب تبني التحسين المستمر، والتوقعات التي يمكن أن تحدث، والآثار المترتبة عن العملية، إضافة إلى أن هذا المدخل يستدعي البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل، وبالتالي يكون على إدارة الموارد البشرية تدريب الأفراد على هذه الطرق والعمليات الجديدة، وإكسابهم المهارات الجديدة المرتبطة بالعمليات المطورة [30]. (ص27.26)

4.2. وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها:

من خلال عرضنا لمختلف التعاريف المقدمة للموارد البشرية 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.

1.4.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

1.1.4.2 الوظائف الإدارية:

✓ التخطيط: Planification

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرصها البيئة اللامستقرة التي تخلفها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد. [63]. (ص11) فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة، والتخطيط يتضمن 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 بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل. [64]. (ص39)

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

✓ -التنظيم: (Organisation)

يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط، 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 الموضوعية للتنفيذ. [65]. (ص116) ، 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. [66]. (ص255) 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.

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزاءه الإدارية، 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 أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة. [64]. (ص34)

✓ التوجيه (Routage):

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. [65]. (ص135)

✓ الرقابة (Contrôle):

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد 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 سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً. [66]. (ص367.369)

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. [64]. (ص168) وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوفر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر ما يلي: [63]. (ص168)

- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية.

- كونها تنفيذ في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.
- كما تنفيذ في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية.
- وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات.

2.1.4.2- الوظائف المتخصصة:

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين - كما سبق الإشارة إلى ذلك- وهما: [67].(ص30.29)

✓ الوظائف الرئيسية.

✓ الوظائف المساعدة

3.1.4.2- الوظائف الرئيسية:

أ - تحليل العمل: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة والخاصة بالعمل، والمتعلقة به، والمتطلبه لانجازه [68].(ص91)، إذ تقوم بتحديد ثلاثة عناصر أساسية وهي: [30].(ص416.417)

- مخرجات العمل: والتي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء كان سلع أو خدمات.
- أنشطة العمل: وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقاً للنتائج أو المخرجات.
- مدخلات العمل: ويمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة وإنتاج المخرجات، هذه الموارد تكون مادية وبشرية وتكنولوجية وحتى المعلومات .

فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة العلمية، وأيضاً تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية ودرجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى. [69].(ص27) إذ أن القيام بتحليل الوظائف، يتجسد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغله، وهو ما يعرف بتوصيف الوظيفة

ب - التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة عمليتين أساسيتين هما:

- الاستقطاب: يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب [70].(ص87)

ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على انتقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف . [56].(ص231) وتتوقف عملية الاستقطاب على حجم المنظمة، وظروفها وإمكانياتها وظروف سوق العمل والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

○ الاختيار والتعيين: تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب ، وأصبحت المنظمات الحديثة تولي اهتماما كبيرا لهذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية فيها.

وتعرف عملية الاختيار بأنها العملية التي بمقتضاها يتم تقسيم المرشحين للتعيين على مجموعتين ،مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ومجموعة ترفض. [71].(ص109) ويتضح لنا أن عملية الاختيار تنطوي على اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة من بين مجموعة من المترشحين للعمل، واستبعاد الأفراد غير المناسبين.

تـ | - تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة أو عمل ،وتحديد الأجر الخاص بها ،كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المتاحة ، وهذا طبقا لطرق معينة ،في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل للأداء المتميز [67].(ص29) ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي ،فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية ،المادية أو المعنوية ،كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو الفوائد.

ثـ | - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة... كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ،اجتماعية ،رياضية... الخ ،وقد يتجاوز ذلك إلى الإسكان ،وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ،حيث توكل إليها هذه المهمة.

جـ | - التكوين (التدريب): تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة ،ويتم ذلك بالاستناد على خطة الموضوعية موضوعة مسبقا، حيث تحدد بها احتياجات الأفراد للتدريب، وتبين الأساليب والطرق المناسب لذلك، والأماكن التي ستجري بها عملية التكوين، كما تعمل على تقييم برامج التدريب المقترحة والمعمول بها.

حـ | - تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا تقوم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل :[37].(ص231.232)

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص ،طريقة الترتيب البسيط ،طريقة المقارنة بين العاملين ،طريقة التوزيع الإجباري ،طريقة الاختيار الإجباري ،طريقة الوقائع الحرجة ...الخ. وغالبا ما يقوم بالتقييم ،الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على كفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الانجاز.

خ - تخطيط المسار المهني: وفيه يتم التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق منها بالنقل والتحويل ،الترقية ... الخ. وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

4.1.4.2 الوظائف المساعدة:

بالمقابل للوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنظيمات، فهي تقوم بوظائف مساعدة يمكن توضيحها في السطور الموالية:

- ❖ العلاقات مع النقابات: وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال، والنزاعات العمالية، كقضايا الفصل من الخدمة ،التأديب... الخ. وبذلك تكون حلقة وصل بين العمال وممثليهم والإدارة العليا بالمؤسسة.
- ❖ امن وسلامة العاملين: ويتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن وحماية سلامة العاملين ،والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ❖ ساعات وجداول العمل: تتم هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية ،بتحديد ساعات العمل ،وأوقات العطل، والراحة والإجازات ،وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة ،ونظام القوانين السائدة في الدولة ،ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل ،ويمنح الرضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ،وهذا بمراعاة التغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

1.2.4.2 العوامل المؤثرة.

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع.

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت ،وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة .

ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين والمتمثلتين في مجموعة العوامل الداخلية والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة ، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة ، حجم المنشأة وإمكانياتها المادية ...)

أما مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية فهي عديدة ولكننا سوف نركز على خمسة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية وهي: العوامل التعليمية ، العوامل الاجتماعية ، العوامل السياسية والقانونية ، العوامل الاقتصادية ، وأخيرا العوامل التكنولوجية . [53]. (ص38)

أ - العوامل التعليمية :

وتتمثل فيما يلي :

- أ- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال ، وكذلك مستوى الأمية
- ب- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم .
- ج- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان ، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال .
- د- البرامج التخصصية في الإدارة ، نوعيتها ، وعددها ، ونوعية وعدد الملتحقين بها.
- هـ- النظرة إلى التعليم ،مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة لبرامج التعليم .
- و- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع احتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال .

ب - العوامل الاجتماعية :

إن المجتمعات قد تعرضت لتطورات كبيرة فيما يتعلق بالتركيبة الطبقيّة للمجتمع ، بالإضافة إلى الاتجاهات والقيم السائدة فيه ، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع .
ومن أهم هذه العوامل نذكر منها:

أ- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة ، كذلك المدير لأعمال الإدارية

ب- النظرة لمفهوم السلطة ، والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والتعاون معه في العمل .

ج- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية ، أجهزة الحكومة ، المؤسسات التعليمية وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي

د- تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية .

هـ- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر [53].(ص41)

ث - العوامل السياسية والقانونية : إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة .

إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل دعه يمر " إلى مجال آخر مقيد بالقوانين الفيدرالية .

إن البعد القانوني كان له تأثيرا كبيرا على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور ، والحد الأقصى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ، ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وأمنهم صحتهم .[72].(ص16)

ث - العوامل الاقتصادية :

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج ، وتقليصها في فترات الكساد ، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم ، في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات ، أيضا خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينيات .

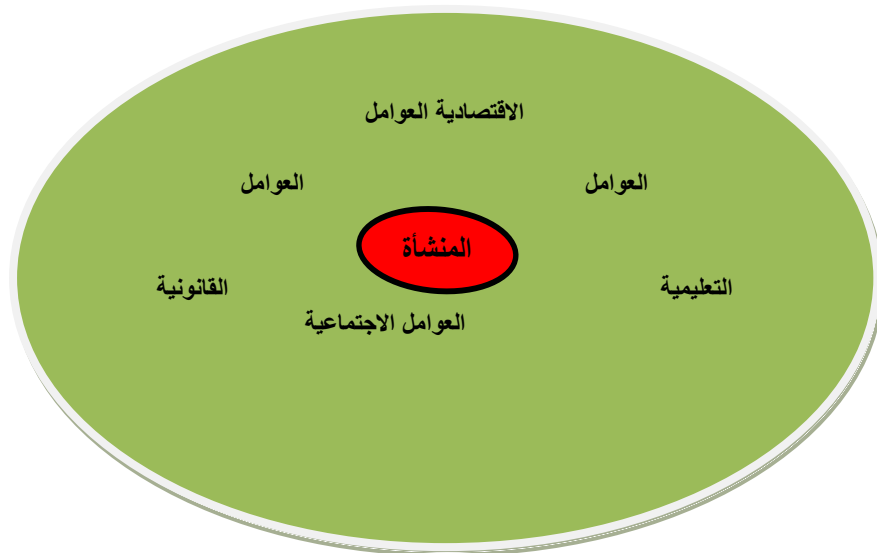
ونجد من ناحية أخرى ، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية ، وبالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين .

ج - العوامل التكنولوجية :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات ، منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى وقتنا الحالي ، كان مذهلا ، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط ، بأنه التقدم المترام عبر خمسة آلاف سنة السابقة له .

إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية ، وقد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الالكترونية [71]. (ص19)

والشكل (05) يوضح أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية. [72]. (19)



5.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

تفرز البيئة المحيطة بمنظمتنا متغيرات عديدة ومتوالية، بعضها فرص والآخر تحديات لكن التحديات أكثر ، ومعظمها تحديات أنشأتها ظاهرة العولمة ومثلت لمنظمتنا منافسة تتزايد حدتها وتتعدد منابعها. [73]. (ص87)

1.5.2. تحديات التنمية موارد البشرية في المنظمة:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجال العمل ، و أصبح مجال عمل إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتعقيداً وهو ما يضعه أمام تحديات متعددة نتيجة لكل التعقيدات التي تحصل في بيئة المنظمة وتؤثر على مختلف وظائفها، ومن بين أهم هذه التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة نجد.

أولاً: تحديات اقتصادية وقانونية:

في إطار عولمة المنافسة على المنظمة انتهاج المرونة الانسياب وهذا بالمحافظة على إنتاجية تنافسية في إطار تغيير تكنولوجي مستمر، كما عليها استغلال مواقع الوفرة وتجنب مواقع الهدر، كل هذا يكون في صورة مواجهة لمنافسة المنظمات المحلية والعالمية، كما أن التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين بأجور أعلى وهذا يتصادم مع عدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، إضافة إلى هذا فإن التشريعات والقوانين تفرض على المنظمات بعض الشروط التي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلالها، هذه الشروط ترجع إلى طبيعة النظام القانوني التي تعمل به المنظمة.

ثانياً: تحديات اجتماعية وديمغرافية:

إن البيئة الديمغرافية للمنظمة تعرف بعدة عوامل هي منها:

- النمو في السكان
 - نقص في اليد العاملة ذات الكفاءة اللازمة (نسبة الأمية).
 - القيم والاتجاهات المعتقدات التي تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الأفراد إذ تؤكد على دوافع وسلوك العاملين. [74]. (ص 492)
- أما التحديات الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- تعدد ثقافة العاملين حيث تعكس كل ثقافة مجموعة من القيم والأعراف.
 - تعدد لغات العاملين متعددي الجنسيات، حيث يؤثر اختلاف اللغات على أكمل ووضوح الاتصال، ومن ثم على فاعلية فهم التوجيهات نقل الاقتراحات والشكاوى.
 - يؤدي تعدد واختلاف الثقافات بين العاملين لزيادة احتمال تكوين جماعات غير رسمية يؤلفها العاملون من جنسية أو جنسيات متعددة.
- مثال ذلك: الإصرارات على إبرام صفقة بسرعة، ففي بعض الدول يفضل ان يكون بناء علاقات اجتماعية بدرجة أو بأخرى، سابقاً على إبرام صفقة. [73]. (ص 44.41)

ثالثاً: تحديات تكنولوجية:

أصبحت التكنولوجيات من أهم المتغيرات التي تؤثر على ممارسة تنمية الموارد البشرية، السرعة الكبيرة التي تطرأ على التحولات التكنولوجيات، ستؤثر على مضمون العمل، وكذا المهارات المكتسبة من طرف العمال، إضافة إلى استعمال الآلة الحاسبة (كمبيوتر) تؤدي إلى تغييرات جذرية في

أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.

إن هذه التغييرات التكنولوجيات تعتبر سيفا ذا حدين في تأثيرها على طلب الموارد البشرية، فالتطورات التكنولوجية في بعض الأعمال تؤدي إلى قلة الحاجة إلى الموارد البشرية بينما تزداد الحاجة للموارد البشرية في أعمال أخرى كالمبرمجين ومشغلي الأجهزة الإلكترونية. [75]. (ص17)

2.5.2..تأثير العوامل الداخلية على الموارد البشرية.

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف إدارة الأفراد، واستراتيجيتها و لاهتماماتها وتوجيهاتها الرئيسية، هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة وفي هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وكذا متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها أو تحييدها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها كمايلي: [73]. (ص120)

- ✓ مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.
- ✓ مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية ومدى فعالية الهيكل التنظيمي.
- ✓ مدى توفر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المنظمة حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لنحثهم على سلوكيات تساهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

ويشكل هذا التحليل أساسا لما يكون أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجهات استراتيجية قادمة، ويمكن إظهار العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من داخل المنظمة فيما يلي:

- عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم العامة.
- إمكانية المنظمة المادية.
- إستراتيجية المنظمة العامة.
- المزيج السلي داخل المنظمة.

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الإنتاج، الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، ويضم المناخ الداخلي مجموعة العوامل التالية:

- الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف دراجاتهم من الأهمية والتعقيد والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المالية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإتباع لأداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة و ما يميزها من ايجابيات (التعاون) او سلبيات (تنزاع وصراع).
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة، ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرات الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا، وتتسم عناصر المناخ الداخلي بصفة عامة بكونها تقع بدرجات مختلفة داخل نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية تطبق إستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلبا أو إيجابا، وتستطيع توجيهها و إغرائها لتنفيذا يحقق لمنظمة أهدافها.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملا مشتركا تتعاون في سبيل انجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها، وبحسب احتياجاتها، وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي الذي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. [35]. (ص84.83)

3.5.2.. تأثير العوامل الخارجية على تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

يقصد بالعوامل الخارجية للمنظمة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه ومن ثم إدارة الأفراد بها، فعلى المنظمة التكيف مع هذه العوامل ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ومن بين هذه العوامل نذكر:

أولاً: العوامل التعليمية.

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات و الأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة إدارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياسيتها.

ثانياً: العوامل الحضرية والاجتماعية.

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على إدارة الأفراد وهي بذلك تخلق جزءاً من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل لذا يجب على المسير الأفراد أن يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لا بد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، ومن أمثلة ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات إدارة الأفراد في المنظمة المختلفة [76]. (ص83.84)

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية.
- المؤثرات السكنية.

ثالثاً: العوامل الاقتصادية.

إن المناخ الاقتصادي هو احد العوامل المحدد لنجاح المؤسسات ومع ذلك فان الكثير من المديرين الغير مؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل: المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات منها الناتج القومي الإجمالي، وكذا المؤشرات التي تستقى في مجال إدارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الإجمالية أو نسبة البطالة، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عن اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لهلا ، وسوف نتناول فيما يلي بعض هذه العوامل :

✓ التغير في سعر الصرف:

يعتبر قسم الصرف احد العوامل المؤثرة على السير الحسن لنشاط المنظمة وبدلك الاهتمام بالموارد البشرية فالتغير الكبير في سعر الصرف أما قد يربح أو يكبد المنظمة خسائر فادحة خاصة تلك التي تعتمد على استيراد المواد الأولية من الخارج.

✓ ظاهرة التنظيم الاقتصادي:

إن ظاهرة التنظيم الاقتصادي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وبذلك فإن الموارد البشرية تزيد من مطالبها من زيادة الأجور عن طريق النقابات وما على إدارة الأفراد إلا أن تزيد في معدلات الأجور لتتماشى مع مستويات المعيشة التي هي في ارتفاع من مما قد يؤدي إلى رفع تكاليف العملة.

رابعاً: العوامل السياسية والقانونية .

إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء تمثل عاملاً هاماً مؤثراً على سياسات الإدارة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، مثال على ذلك اختيار الرؤساء والقادة، يخضع لي أسس كالكفاءة والقدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الأعمال وسياسات المنظمة، كما أن للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي انعكاس على الإدارة والمنظمة، وإستراتيجيتها الداخلية من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل وفقه الموارد البشرية وتلازم تطبيق التشريعات و القوانين التي تهم العاملين

خامساً: العوامل التكنولوجية:

المجتمعات المقادة تقنيا و التقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية و الاقتصادية و العملية لهذا البلد أو ذلك ، أن التقنية المسطرة منذ عقد من الزمن و المتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات و التي تتميز ب:

- سرعة التطور.
- سرعة التأثير و الانتشار.
- مقيدة و خطيرة.
- إن النظرة للموارد البشرية و إمكانية إدارتها و تفعيلها وتأهيلها وتطويرها ، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن و ستكون اشد اختلافاً مدة لسببين رئيسيين هما:
- الانتشار السريع لتقنية المعلومات .
- العولمة و اتفاقية التجارة العالمية.

ويمكن تقسيم تأثير التكنولوجيات الحديثة على الموارد البشرية:

أ تأثير التكنولوجيا الكمي على المورد البشري:

عن التطور السريع في إدخال الأوتوماتيكية والصناعية والإدارية و الخدمية و انخفاض عمر العمل أدى إلى انخفاض الطلب على اليد العاملة.

ب . تأثير التكنولوجيا على نوعية الموارد البشرية :

إن دخول المعلوماتية على المنظمات في بداية الثمانينات و توسعها في التسعينات أدى إلى رفع الحد الأدنى لمتطلبات مستوى العمل الذي يقف وراء الآلة ويرقب عدد من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:

- لغة البرمجة أو أكثر و الحاسبات و مواصفاتها الأساسية و طرق تشغيلها و التحليل الإحصائي و العددي و لغة أجنبية أو أكثر.
- و هذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خريجي الجامعات و المعاهد.

ج تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات للأسباب التالية :

- التغيير السريع في التقنية الصناعية و الإدارية، الأمر الذي تطلب تحديد أني لعمليات إعادة التأهيل و التأهل كما ونوعا .
- إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة الذي يعني حرية انتقال البضائع و الأشخاص و أصبحت الموارد البشرية ضمن مجال الخطر, لذا لا بد من تنظيمها من اجل حمايتها و تأمين العمل اللازم لها [76]. (ص67)

كما يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات تتم تحليلا و تقييما لعوامل بيئية خارجية عن نطاق السيطرة و يمكن أن تؤثر على المنظمة إيجابا أو سلبا، بدرجة أو أخرى و يفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف ، إذ انه يساعد على جعل الأهداف واقعية و عملية طالما صممت و نفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية ، كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب و توزيعه جغرافيا أو زمنيا ، وبتوجهات المتنافسين و المشرعين و السياسيين، و ما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو تعثرها و يتضمن تحليل البيئة الخارجية كلا من :

- الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة و المنافسة بها ، أو ما يسمى بالتحليل الجزئي.
- البيئة الأشمل المحيطة بالمنظمة أو ما يسمى بالتحليل الكلي و التي تنقسم عناصرها و متغيراتها إلى اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية و تشريعية و تكنولوجية... الخ [73]. (ص121)

6.2. إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير والتطور التنظيمي.

1.6.2. مفهوم إدارة التغيير.

تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت التغييرات نابعة من داخل المنظمة أم أتية من خارجها، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، وترتكز التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية في ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
 - الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
 - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.
 - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة و الأعداد لعلاجها أو تحييد أثارها.
- إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتنفوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ويمكن تحديد بعض الاستراتيجيات البديلة فيما يلي :

[76].(ص82.81)

- ✓ إستراتيجية هجومية فعالة لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، ومثال ذلك: تلجاء إدارة الموارد البشرية إلى سد النقص في مواردها البشرية المتميزة بالانتقال إلى سوق العالمي باستخدام شبكة الانترنت للبحث عن استقطاب أفضل العناصر من أي مكان في العالم.
- ✓ إستراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، ومثال ذلك: تلجاء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.
- ✓ إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود (أو تفرط في الفرص المتاحة) بتأثير نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لاعتماد هذه الإستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة .
- ✓ إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء، مثال ذلك ما تلجاء إليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمل على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل طرف بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير و المنفعة المتوقعة من كل استراتيجية، أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه.

و المبدأ انه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية دفاعية، وحين تتعادل القوى النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجية التوافقية.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المتحمل الحصول عليها ماديا أو معنويا نتيجة لإتباع استراتيجية معينة، و المبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى استراتيجية الدفاع أو التوافقية. [77]. (ص304.273)

2.6.2. الخصصة و الأطر الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

أن جوهر الخصصة يتلخص في تنويع وتوسيع قاعدة الملكية وفي تحرير حجم السوق للمنافسة الحرة واقتصاديات العرض والطلب التي تسعى إلى تحقيق الربح وتعظيمه، كما تعني أيضا إخضاع تلك المؤسسات لعوامل واليات أخرى كالاقتصاد السوق... الخ. [30]. (ص331.330)

اولا: الخصصة.

تعريف الخصصة: يمكن تعريف الخصصة كمايلي:

هي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري اقتصاديا، مع إعادة الهيكلة الصناعية و الإدارية و تعتبر جزء من سياسة اعم. أو القول بأنها سياسة جزئية متمثلة في أكثر من صورة، وأهمها رفع كفاءة الأداء من خلال إعادة الهيكلة اقتصاديا وإداريا، تتحول الدولة بها من مالكة ومديرة إلى مجرد صانعة سياسة الرغبة في رفع القدرة التنافسية ورفع كفاءة الأداء.

ثانيا: أهداف الخصصة:

تهدف الخصصة إلى رفع كفاءة أداء المنظمات وتحسين إنتاجيتها وجودتها حتى تكون هذه المنظمات قادرة على مواجهة المنافسة الحرة في ظل العولمة، ومن أهم أهداف الخصصة نجد مايلي:

✓ تخفيض الأعباء المالية على ميزانية الدولة.

✓ تحفيز العامل على العمل و الإنتاجية.

✓ الحصول على سلع وخدمات بجودة اكبر وسعر اقل, و اكبر نتيجة لزيادة المنافسة.

ثالثاً: الأطر الحديثة لحل مشكلة العمالة الزائدة:

يرى بعض الخبراء أن بعد خوصصة المنظمات فان نسبة العمالة تزداد، كيف يمكن التعامل مع العمال في هذه المنظمات التي سيتم خوصصتها؟! إذ أن هناك بعض أساليب لحل المشكل وتمثل في مايلي:

- 1 - التقاعد: فانه سيتم تطبيق قاعدة عدم الإحلال للعمالة المتقاعدة وفي حالة ظهور عجز في تخفيض تخصص ما نتيجة للتقاعد سيتم الإحلال الذاتي من خلال التدريب الداخلي إن كان ذلك ممكناً، او الإحلال من الخارج.
- 2 - التقاعد المبكر: فإن تشجيع هذا البديل يتطلب تعديل قوانين التأمينات الاجتماعية حتى لا تصبح عاملاً معوقاً وهذا ما يشجع عدداً كبيراً من هم على التقاعد المبكر.
- 3 - التدريب و إعادة التدريب: يعتمد في الأساس على إجراء حصر شامل لإعداد العمالة الزائدة والمعرفة الكاملة لخصائصها ويمثل هذا البديل احد المحاور الهامة لعمل برنامج تنقلية حتى لا تقتصر قائمته على مجرد زيادة كفاءة العمالة الزائدة وإنما أيضا التطوير المستمر لمهارات قوة العامل.
- 4 - تعويضات البطالة: بالنسبة للبديل الرابع فإنه بالنسبة للعمالة أي تقرير اختيارها للحصول على تعويضات مناسبة لترك عملها، فيمكن أن تتعاون عدة أطراف لتدبير التمويل الكافي لهذه التعويضات وان زيادة مدة تعويض البطالة تشجع المشروعات على المزيد من الإقبال على حوافز التدريب.
- 5 - إيجاد فرص عمل بديلة: هو البحث عن منظمات مماثلة الزائدة لإحدى المنظمات وبصورة أخرى الحصول على معلومات على نوعيات وإعداد العمالة الزائدة في المنظمة معينة، ثم تبحث لأولئك العمال عن وظائف مماثلة لوظائفهم الحالية وذلك في منظمات أخرى ترغب في توظيف عمالة جديدة.
- 6 - المساعدة على إنشاء مشروعات خاصة صغيرة: يمكن حل مشكلة العمالة الزائدة وذلك من خلال تشجيع هذه العمالة لإنشاء مشروعات خاصة صغيرة وتقوم هذه العمالة الزائدة بالعمل فيها.

3.6.2 إدارة الموارد البشرية في ظل عولمة.

تعد العولمة عملية تسعى إلى تحقيق التكامل على مستوى العالم بين الأنشطة بوضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. تقوم القرارات الإستراتيجية على أساس مدى تأثيرها على الربحية العالمية للشركة وليس على مجرد الاعتبارات المحلية أو أي اعتبارات أخرى تمس الدولة

فقط، وتوسعى الإستراتيجية العالمية إلى إشباع حاجات العملاء على مستوى العالم بأعلى قيمة وأقل تكلفة ويعني ذلك إنشاء المصانع في الدول ذات العمالة الرخيصة أو حيث تتوفر الموارد الطبيعية.

أولاً: تعريف العولمة.

وتعرف العولمة كالتالي:

ويعرفها cerny بأنها مجموعة من الهياكل والعمليات الاقتصادية والسياسية تتبع من تغيير صفات و خصائص السلع و الوصول التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي. [73]. (ص05)

يمكن أن نقول بأنها محاولة لتوحيد العالم في جميع الميادين الاجتماعية و السياسية والاقتصادية... الخ، وذلك من خلال إلغاء الحدود الجغرافية ومحاولة إيجاد نظام اقتصادي موحد، وكذا تقليص الفوارق بين الدول وتقوية الروابط فيما بينها.

ثانياً: عولمة الإدارة.

انعكست ظاهرة العولمة على الإدارة حيث جعلت المسير لا يعايش المتغيرات البيئية المحلية أو الإقليمية فقط بل أيضا كل المتغيرات العالمية، كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء الإداري، والعولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي و الإنتاجي والتكنولوجي و المعلوماتي وهي أيضا عولمة العمالة. [73]. (ص12)

ثالثاً: عولمة إدارة الموارد البشرية

أدى الاتجاه إلى العولمة وزيادة اتجاه منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية على التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج الأفراد والتمويل والتسويق) وبصفة خاصة على إدارة الموارد البشرية ولكن ما هي الأشكال أو الصور التي يمكن عليها الإدارة الدولية للموارد البشرية؟. اذن تتمثل فيمايلي :

[78]. (ص05)

✓ عمليات متعلقة بالمنظمات الأم خارج الحدود الإقليمية.

✓ وثائق حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح.

✓ عمليات المنظمات الأجنبية في البلد الأم.

✓ توظيف مواطنين أجانب حديثي الهجرة

ثالثاً: تطور الإدارة الدولية للموارد البشرية. يرى بعض الباحثين انه لا توجد تطورات جوهرية في ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية خلال العشرين أو الثلاثين عاما الماضية، وبينما يعتقد بعض

الباحثين أن الإدارة الدولية للموارد البشرية مازالت في طريق النمو و البعض الآخر يرى أن هناك حصيلة متراكمة من المعرفة والممارسات تمثل نقطة هامة لبداية دراسة الإدارة الدولية للموارد البشرية وقد اختلفت الإدارة الدولية للموارد البشرية عن مثيلاتها المحلية في عدد من الجوانب منها:

- 1 - حجم المسؤولية: إن حجم المسؤولية مثلا في المنظمة المتعددة الجنسية اكبر في الإدارة الدولية حيث تكون المسؤولية عن عدد اكبر من الوظائف و الأنشطة التي توجد في مجال الإدارة المحلية للموارد البشرية ومن هذه الأنشطة: إعادة التوطين، تقديم وتعريف الأفراد وعائلاتهم المنقولين من دول إلى أخرى، الاستشارات الضريبية في الدولة الموجود بها.
- 2 - الحاجة على اتساع الأفق: ينبغي على مسيري وممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية أن يوسعوا مجالات خبراتهم وممارسات الموارد البشرية والقضايا والشؤون السياسية والاقتصادية والتي ستؤثر على فعالية قدراتهم وممارساتهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي.
- 3 - معاشية اكبر لحياة الفرد الشخصية: كلما زادت منظمات الأعمال المتعددة الجنسية كلما زاد الاتجاه إلى الزيادة في عدد الأفراد في المنظمة، هم الذين يعملون بالخارج ،لذا فان أعداد هؤلاء الأفراد من الأمور الهامة لذا يتطلب هذا الأعداد التعايش في حياة الأفراد وعائلاتهم.
- 4 - الحاجة إلى تغيير محور التركيز: تمر منظمة الأعمال الدولية بمراحل وتطورات في عملياتها من بداية نشأتها إلى أن تصبح منظمة دولية ومن احد العوامل التي يتم تطويرها وتغييرها هي التغيير الذي يحدث في أنشطة الموارد البشرية عندما يصبح التشغيل والعمليات أكثر نضجا وعندما تزداد أنشطة المنظمة بالخارج تميل إلى الاعتماد أكثر على الأفراد المحليين من داخل الدولة المضيفة وهنا يتغير التركيز من مجرد إدارة العمليات الخاصة بالأفراد إلى تحديد مواقع التركيز.
- 5 - مواجهة صعوبات ومشاكل أكثر: تتميز المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة بتعقدها وكثرتها، أما بالنسبة للمسييري الإدارة الدولية للموارد البشرية فهم يواجهون مشاكل أكثر تعقيدا وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مسئولة عن تحقيق نتائج مرضية واختيار وإعداد الأفراد الذين بالخارج و الأفراد المحليين للبلد المستثمر فيها.
- 6 - التكيف مع نفوذ خارجي اكبر: أن مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية يحتاجون إلى بناء علاقات وطيدة السلطات وان تفهم الأنظمة القانونية والسياسية حيث أنها تثرى على ممارسة التوظيف وأيضا أن تفهم الثقافات المحلية وكيفية تأثيرها على نجاح أو فشل الأفراد العاملين.
- 7 - درجة تعقد أكثر في اتخاذ القرارات: يترتب على العوامل الستة السابقة درجة تعقد أكثر بالنسبة للقرارات التي يجب على مسؤولي الإدارة الدولية للموارد البشرية اتخاذها

رابعاً: دور مسيري إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

إن وظيفة الإدارة الدولية للموارد البشرية تحتاج إلى التغيير والتحول من التوجيه الإداري إلى توجه آخر يجذب الانتباه و يركز على عملية تدويل التحول إلى العالمية، مما يساعد في حل الصراع بين أنواع التعارضات التنظيمية الناتجة عن أنشطة المنظمات العالمية التي تصنع قائمة أعمال جديدة للمسييري الموارد البشرية و أدوارهم العالمية المتمثلة في.[30].(ص391)

- الحاجة إلى التعلم ومعرفة أساسيات الأعمال الدولية.
 - المعرفة القوية للاستراتيجية لابد أن تتكامل مع عولمة أفرادها وخبرائها المتخصصين.
- وهناك بعض الخصائص المشتركة للمنظمات التي نجحت في عولمة أنشطتها موارد البشرية والتي يمكن أن تساعد في فهم التوجهات الجديدة للموارد البشرية وتتمثل في الخصائص التالية:
- تدعيم الإدارة العليا للدور الدولي للموارد البشرية على أساس التوقعات عن الإسهامات التي يمكن إن تحققها وظيفة الإدارة الدولية بتكوين وتطبيق الإستراتيجية العالمية الفعالة والاستعداد للترقي إلى مستوى المسؤولية.
 - انبثاق التوقعات وتدعيم الإدارة الدولية للمواد البشرية دائماً من التزام الإدارة وتسخير طاقاتها ومواردها للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية.
 - تشجيع التنوع الثقافي كأسلوب طبيعي للحياة.
 - قبول الغموض كأحد الطرق الطبيعية للتعامل مع التعارضات الموجودة في مشاكل وقضايا الموارد البشرية على المستوى العالمي.
 - كفاءة ومهارة العاملين في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية، ولكي يتم قبول هؤلاء العاملين والاعتراف بكفاءتهم أو إعطائهم حقهم لابد من الآن يقبل مسير الموارد البشرية الدولية الخطر والمسؤولية المتعلقة بوضع السياسات والممارسات وهي من شروط النجاح اللازمة لتحقيق وتطبيق الاستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية.

4.6.2. دور إدارة الموارد البشرية بشركات دولية.

المنظمة الدولية هي منظمة لها أعمال تجارية في دولة أو دول أخرى وتقوم بالحصول على الموارد المادية والفنية والتكنولوجية والإنسانية... الخ، بالشكل الذي يحقق الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من هذه المنظمات نذكرها فيما يلي:[73].(ص30)

➤ المنظمات المتعددة الجنسيات:

➤ وهي التي تنتشر عملياتها في أكثر من مكان ودولة في آن واحد ولكنها تخطط لها وتديرها استراتيجيا ومركزيا من المركز الرئيسي للدولة الأم.

➤ المنظمات العابرة:

وهي تدير عملياتها في أكثر من دولة بنفس الوقت وتضع قراراتها مركزيا بما يتناسب وطبيعة السوق المحلي الذي تدير عملياتها به.

أولاً: الاختلاف في دور الموارد البشرية بالمنظمات الدولية النشاط وكذا المحلية:

: يختلف دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدولية النشاط عن تلك المحلية للأسباب التالية :

[73].(ص299)

○ تأثير البيئة الخارجية والتعرض للمخاطر وظروف عدم التأكد.

○ تعدد الوظائف وتنوعها.

○ المشكلة المتعلقة باختلاف الثقافة.

ثانياً: سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدولية النشاط.

تلعب سياسة إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تخفيف التكيف الثقافي والتغلب على كثير من المشكلات المتعلقة بهذا الجانب خاصة بالنسبة لاختيار العاملين وتدريبهم ووضع أنظمة إدارية كنظم الحوافز وتقييم الأداء والأجور بما يتلاءم مع اختلاف فلسفات الإدارة بالمنظمة الأم وظروف البلد المضيف فضلا عن ضرورة معالجة المشكلات المتعلقة بالضرائب، فبالنسبة لاختيار الأفراد يتم كما يلي:

1_ الاختيار من المنظمة الأم: يتم اختيار المديرين والعاملين من طرف تقارير تقييم الأداء أو على أساس الخبرة الفنية.

2_ الاختيار من جنسية البلد المضيف: ويساعد الاختيار في هذه الحالة على التغلب على مشكلة التكيف الثقافي للعاملين والأجانب.

3_ اختيار العاملين بغض النظر عن جنسية المنظمة الأم: تسعى هذه السياسة إلى اختيار الأفراد مناسبين بغض النظر عن انتماءاتهم أو جنسياتهم.

نستخلص في الأخير أن على المنظمات العصرية إن تدير مواردها البشرية في ظل التغيير الاستراتيجي المخطط، وأن تتخذ منهج التغيير منهاجا لها إذا أرادت أن تتميز وتستمر خاصة في وقتنا

الحالي ،حيث أصبحت البيئة المحيطة تتسم بالتغير السريع والديناميكية والاتجاه إلى العولمة وكسر الحواجز والمنافسة الشديدة كنتيجة لتبني الخوصصة.

ففي خضم كل هذه الظروف تجد المنظمة نفسها ملزمة على تحقيق التكيف مع كل هذه المتغيرات السريع أو بعبارة أخرى وضع خطط إستراتيجية تحقق من خلالها المرونة والقدرة على مواجهة هذه التحديات من خلال اعتمادها بشكل كبير ومكثف على استخدام الأفراد استخداما فعالا لأنهم يعتبرون المصدر الحقيقي لعملية التطوير والابتكار.

5.6.2. إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

تبنت الجزائر منذ الاستقلال أفكارا محدودة، واتبعت مسارا معيناً لبلوغ التنمية والرفاهية، وتوفير العمل لكل فرد من المجتمع، فكان كل شيء تقريبا يتم من خلال التركيز المركزي للاقتصاد كوحدة متكاملة موجهة في مجالها لخدمة المجتمع.

وخلال تلك المرحلة (1965 إلى 1989) قامت الجزائر بوضع مخططات، اقتضى بموجبها استيراد مصانع جاهزة، مع أنماط الإدارة والتسيير، دون التمعن فيها أو تمحيصها، فكانت إدارة المورد البشرية، تسمى بمسميات عديدة، ففي بعض المؤسسات يطلق عليها إدارة المستخدمين وفي أخرى الإدارة الأفراد أو مصلحة القوى العاملة...، فكان عملها يقتصر على أعمال تنفيذية وأعمال روتينية، كضبط أوقات العمل، وأوقات الدخول والانصراف... [70]. (ص22)

واليوم الجزائر كباقي الدول النامية تريد اللحاق بالركب بعد أن أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، فهي تريد سباق الزمن بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجيا التي تملكها، وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية التي كانت بالأمس مثلها مثل النقابة تحدها آليات النظام القديم، التي على عاتقها تحقيق الأهداف التالية: [80]. (ص18.16)

1- لما كان الاقتصاد الوطني يمر بمرحلة هامة لتحقيق التنمية ورفع الكفاية الإنتاجية، وإنجاح مختلف المشاريع التنموية، فإن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهدا وعملا موجبا 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 واستخدامها الأمثل والوصول بها إلى مستوى رأس المال البشري الاستراتيجي.

إذا بالتخطيط نستطيع تعبئة الموارد البشرية لمقابلة الحاجات المتعددة التي تحتاجها الخطط التنموية [81]. (ص118) 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 لرؤية المستقبلية للاحتياجات، والتخطيط لها يكون أثناء الموازنات السنوية [تخطيط قصير المدى].

2- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في الحفاظ على حسن العلاقات العمالية أو تمتين علاقات العمل في المؤسسات، كما نجدها مسؤولة على إيجاد خير النظم والسياسات المتعلقة بالأفراد التي تؤمن بإنسانية الإنسان، والابتعاد 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 [80]. (ص18) 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... [70]. (ص22)

6.6.2. نظريات التنظيم وتوظيف إدارة الموارد البشرية.

لقد أدى ازدياد حجم المنظمات الصناعية، في أواخر القرن التاسع عشر والقرن العشرين إلى صعوبة تسييرها، حيث ظهرت الحاجة الماسة إلى وضع مبادئ معينة لتنظيمها وتسييرها وإدارتها، وفي تلك الفترات ظهر بعض المفكرين، باقتراحهم لنظريات ومبادئ في التنظيم والإدارة ك: (فريدريك ونسلوتيلر)، (إلتون مايو) في الو.م.ا، (هنري فايول) في فرنسا و(ماكس فيبر) في ألمانيا، وغيرهم، ورغم النقائص التي شابها بكل نظرية، إلا أنها تبقى حتى يومنا هذا فعالة إلى حد ما، كما تبقى عبارة عن مداخل أساسية لدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي.

وسنحاول عرض بعض النظريات التي نراها أساسية وملحة، كونها تمس موضوعنا بقدر كبير، ويجب التذكير أننا لسنا بصدد تقديم وصف مفصل لكل نظرية، لكن الغرض من ذكرها هو الإمام بعناصرها الأساسية، مع محاولة التركيز على مكانة العنصر البشري في كل منها، وكيفية توظيفها، وهذه النظريات، البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية دوافع العمل ونظرية العاملين، إضافة إلى مدخل الموارد البشرية .

1.6.6.2. النظريات التنظيمية.

1 - مدرسة الإدارة العلمية (التايلورية):

يعتبر تيلر (frederik taylor) أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل، في بداية القرن التاسع عشر، من حيث انه أشار إلى أهمية العنصر البشري، إذ كان أول من نادى بال العناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية، وكان عمله وجهده بمثابة الاعتراف الصريح بقيمة الإنسان في العملية الإنتاجية.

اهتم تيلر، بداية بدراسة مد تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج، وكانت مشكلته هي كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد، وإيجاد سبيل يتيح التنظيم العلمي للعمل في المؤسسات، عكس ما كان سائدا في الإدارة المؤسسات [82]. (ص48) كان له ولفريق البحث ما أراد وتم وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور سنة (1911) بنفس العنوان، وهي كمايلي:

➤ ضرورة تنفيذ العمل فرديا:

ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الأخر الذي يشتغل بجواره، ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكوين هذه الأخيرة مباحة عن بعضها البعض، قصد إلغاء الحركة غير الضرورية بين العمال خلال العمل، وبالتالي كانت فكرة العمل بالقطعة، وارتباط الأجر بالإنتاج، وهو ما يجسده المبدأ الثاني.

➤ تقسيم العمل:

كان الهدف من تقسيم العمل القضاء على الوقت الضائع في العمل، حيث يرى انه يجب أن تكون عدد النشاطات في مركز العمال القليلة بقدر الإمكان. حيث أن المهام المنجزة بشكل كبير تسمح للعمال تعلمها بسرعة كبيرة، حتى إن كان لا يتوفر على التكوين المطلوب.

➤ الوصف الدقيق للمركز:

يتم تقديم وصف مفصل للعمل الواجب تنفيذه في مركز معين، وهو وصف يسمح في كل لحظة بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل، كما يتم أيضا مراقبة تسلسل هذه الحركات.

➤ التخطيط:

يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيذهها من طرف العامل، تحديدا دقيقا دون إهمال أي جانبها، مع تحديد الأهداف المرجوة.

➤ تنظيم المؤسسة واتجاه الاتصالات:

يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ يفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال، حيث تكون الإدارة مصدر السلطة وصنع القرارات، أي تخطط، توجه وتنظيم وتراقب، في حين يقوم العامل بالتنفيذ، وتكون بذلك الاتصالات في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل [83]. (ص13)

كان تيلر (frederik taylor) يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل، وقياس الحركة والزمن الذي يتطلبها العمل، وعليه فإنه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضا تحديد الزمن الذي يستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل [84]. (ص82) إن الهدف الذي كان تيلر يسعى لتحقيقه، هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج، وبأقل التكاليف ويتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب لقدراته، هذه الأخيرة تمثلها القوة العضلية والبدنية (الفيزيائية)، والكفاءة الفنية التي يكتسبها من التكوين الذي يتلقاه، وذلك قصد إعطاء الفرد أمكانية العمل لمدة طويلة [70]. (ص52) وعند حصول ذلك فإن الإدارة تعمل على تحفيزه ماديا، للأداء بشكل أفضل، بالموازاة مع كل هذا فإن تيلر يشدد على مراقبة العمال عند قيامهم بالعمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا، وتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية تتم انطلاقا من وصف المركز بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة، مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة، وعلى ذلك وجب خفضها إلى حد أدنى ممكن.

2 - مدرسة التكوين الإداري :

يعتبر **فايول (henry fayol)** رائد هذه المدرسة وقد قام بتقديم أربعة مبادئ اللادارة التي توجد في جميع المؤسسات أيا كان نشاطها في المجتمع، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة ويحددها الدكتور (عبد الله عبد الرحمان) فيمايلي: [84]. (ص92.93)

أ - تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمرا ضروريا، ومطلبا أساسيا داخل المؤسسة.

ب - السلطة والمسؤولية: وهما مرتبطان، ويقصد بالسلطة هنا، السلطة الرسمية التي تمد المسؤولين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.

ت - النظام: ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح ولعمل على أطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.

ث - وحدة الأمر: ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط.

- ج - وحدة التوجيه: لابد وان ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- ح - الخصوع: يقصد بهذا المبدأ إلى أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح العام، يجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعام في حالة وجود تعارض بينهما.
- خ - المكافأة: لابد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.
- د - المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- ذ - تدرج السلطة: يكون من الأعلى إلى الأسفل، ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء.
- رأ - الترتيب (النظام): يقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية، وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم او الحصول عليها بسرعة.
- زأ - المساواة: يجب تحديد العلاقة بين الأفراد المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.
- سأ - ثبات الأفراد: يركز هذا المبدأ على ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة، والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
- شأ - الابتكار: يجب ان تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين او الإدارية بروح الابتكار، وذلك من اجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.
- صأ - روح التعاون: أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال بينهم.
- لقد جاءت أبحاث (هنري فايول) مركزة على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة والتنفيذية، ثم تدرج من القمة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.
- أما فيما يخص التوظيف، فإن فكرة فايول تتجسد حين يتحدث عن مبدء الترتيب، اذ يؤكد على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة، يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، انطلاقاً من وجود توافق بين خصائصه التي تتمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية، متطلباً العمل الذي سيقوم بانجازه، كما يركز على التدريب من فترة لأخرى، وهذا حتى يتم تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بالشكل المرغوب.

3 - النظرية البيروقراطية (la bureaucratie):

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويعتبر **ماكس فيبر (Max Weber)** مؤسسها ورائدها، كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات، وكيفية تأثيره في الأداء، وقد حاول (ماكس) من خلالها تقديم واقتراح نموذج يمكن من خلاله إجراء المقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية، بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال، وهو ما يعرف بالنموذج المثالي.

ويقوم هذا النموذج بتحديد نمط السلوك في التنظيم، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الخاصة، التي تمثل خصائص البيروقراطية وأوردها (مصطفى عشوري) في كتابه (أسس علم النفس الصناعي التنظيمي) على النحو التالي: [85] (ص71.70)

- ✓ اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين، بحيث لا تقوم هذه القواعد على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.
- ✓ وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.
- ✓ وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- ✓ التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغيرها من العوامل اللاموضوعية.
- ✓ الفصل بين الملكية العامة والخاصة، أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير (الإدارة).
- ✓ التركيز على، أو الاعتماد على المستندات بحيث تعطي لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية، من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

من خلال عرضنا للنموذج البيروقراطي، يتضح جليا انه يعتمد على تقسيم العمل والتخصص، مما يتيح وظائف متخصصة، تتفرع عن النظام الكلي، وفقا لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة والشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية، التي تستنبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل المراد شغله [84]. (ص150)، أي أن توظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة، مثل إجراء اختيار فني مميز، أو الحصول على شهادة علمية، أو خبرة فنية أو كليهما معا، وهنا يكون الأجر وفقا للكفاءة و الأداء وليس طبقا لمكانة الفرد الاجتماعية أو مركزه، كما أن الموظف يكون دوما خاضعا لنظام عمل محدد حسب القواعد الوظيفية المكتوبة.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية:

بالنظر إلى الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية، على ثلاث مستويات مهمة:

أولاً: تحليل العمل بطريقة ميكانيكية.

ثانياً: تقسيم العمل يؤدي إلى الملل.

ثالثاً: الحوافز المادية وحدها لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج... الخ.

هذه الانتقادات وغيرها سمحت ببروز تيار العلاقات الإنسانية من خلال دراسات وأبحاث كل من التون مايو (elton mayo) وروثلزبرج (Roethlisbergz) وليكترت (Likert) ، التي كانت بمثابة قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، والنتائج المحصل عليها من تجاربهم، كانت دليلاً قوياً على أهمية العنصر الإنساني في الصناعة، كانت نقطة تحول من النظرة الأحادية التي كانت سائدة في تنظيم، و أبرزت ضرورة تطوير طرق التنظيم على أسس مغايرة لما جاء في سابقتها وخاصة الإدارة العلمية (التaylorية).

استطاع إلتون مايو من خلال أبحاثه المعروفة بأعمال هاوثورن التي أجريت بالشركة العامة بأمريكا، أن يكشف صدفة متغيراً خفياً لم يكن معروفاً قبل وهو الجماعة أو ما أطلق عليه تسمية التنظيم الغير الرسمي.

كان الهدف الأول لهذه الدراسات هو البحث عن العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء. [86]. (ص15) إلا أنه لم يتوصل في نتائجه إلى إثبات وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين، لكنه كان على يقين من وجود عامل آخر ساهم في ذلك، وعلى أثر هذه النتائج قام بإجراء تجارب أخرى دامت ستة سنوات وهي ما يعرف ب(غرفة الاختبار). تبين له من خلالها أن الإنتاج يرتبط بنوع العلاقات السائدة في الورشة، وعلى هذا الأساس قام بتبرير هذه النتيجة بذكره للعناصر التالية:

_ نمط القيادة الذي اتسم بنوع من المشاركة والحرية تنفيذ العمل.

_ المركز الاجتماعي، ووجب العمل الجماعي لعينة البحث.

_ القيادة غير الرسمية وبروز أفراد مؤثرة في الجماعة.

_ الشعور بأمن العمل ...

وبالتالي ظهر ما يعرف (بالإنسان الاجتماعي) وهو مصطلح يدل على الحاجات الأساسية للعمل في العمل وهي حاجات اجتماعية، وهذا يعني إعطاء أهمية قصوى لجماعة العمل غير الرسمية من جهة ثانية

تتبنى نمط للإدارة يستحب ويراعي الحاجات الاجتماعية للعمال.[87].(ص23) ويمكن إبراز جديد العلاقات الإنسانية ومساهمتها فيما يلي:

- لا بد من دراسة الجماعة لا الفرد
- اللامركزية في اتخاذ القرارات
- اعتبار المشرف على العمل بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة ،بين باقي الجماعات وليس بكونه ممثل السلطة.
- التركيز على إنما روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.[88].(ص71)

إن الاعتناء بالإنسان في العمل،لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية،وذلك بعدما تأكد أن تحقيق بعض الظروف النفسية المعنوية لعمال يساعد على رفع من إنتاجهم وقد أشار إلى ذلك فرنسيس (Francis)بقوله إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا و أخيرا من مشاكل العلاقات الإنسانية ،فأي فرد يتكون من جسم ،والعقل والروح وهذه الثلاثة –عناصر- وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية اكبر للإنسان.[89].(ص22)

ونشير في هذا السياق إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أبقّت على مبدءا تجزئة العمل كما هو عليه،وحاولت تعويض العمال عن الاثار التي تنجر عن ذلك ،بتقديم الامتيازات المادية ،التي كانت تستخدمها كأداة للضغط عليهم مادام بالإمكان سحبها منهم في حال انحرافهم عن الخط الموضوع من طرف المؤسسة: وبالتالي فهي أبقّت على الأنماط الإنتاجية السابقة بما فيها التوظيف ،لكن مع اضافة حاجات الفرد الاجتماعية خلال قيامه بالعمل ،وأخذها بعين الاعتبار،و هو ما أسس إلى ظهور نظرية دوافع العمل فيما بعد.

5-نظرية دوافع العمل:

يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع المهمة في مجال العمل،لذلك ظهرت العديد من النظريات،محاولة معرفة وتحليل حاجات العمال خلال العمل .وذهب بعض الباحثين أمثال:(مالك جريجور) و(بلاك) إلى اعتبار تنظيم العمل الذي يهدف إلى تحقيق الانشراح للعمال، بإدارة المؤسسة ،في حين اقترح (هرزبرق نظرية المعروفة بنظرية العاملين، بداية الستينيات،بعد دراسة أجراها على (200)مهندس في (09)مؤسسات مختلفة،وجه خلالها سؤالين لهم يصفون من خلالها الأوقات المرتبطة بمجالات الرضا وحالات عدم الرضا في عملهم ،وخلص من خلال التحليل والتصنيف إلى أن الرضا يربط بما سماه(المحفزات) وهي:

التحصيل- الاعتراف أو التقدير- العمل في حد ذاته- المسؤولية واحتمالات الترقية، في حين كانت حالات عدم الرضا راجعة إلى (العوامل الصحيحة) كما سماها (هرزبرق) وهي سياسة المؤسسة، الإشراف، الأجر، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل. [90]. (ص88) كما قام بإجراء مقابلة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة، مع الهرم الذي اقترحه (ماسلو)، وستمد بعد ذلك طريقة جديدة لتنظيم تراعي أهداف المؤسسة والأفراد على السواء وهي ما تعرف ب(إثراء المهام) والتي من خصائصها:

- ✓ إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات الشجاعة.
- ✓ الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
- ✓ الانتقال من العمل المجزاء إلى العمل المتكامل.
- ✓ منح العمال سلطة متزايدة، نوعاً من الحرية في طريقة انجاز عملهم.
- ✓ إصدار تقدير دورية تعلم العمال بالكيفية التي يتم بها انجاز عملهم.
- ✓ ادراج مهام جديدة أكثر صعوبة، لم يسبق للعمال تنفيذها من قبل.
- ✓ تكليف العمال بمهمة يصبحون فيما بعد يفضلها وبمرور الوقت عمالاً مهرة.

بإجراء مقارنة بسيطة بين نظرية العاملين والنظريات السابقة، وخصوصاً التaylorية لا نجد، عوضت مبادئ التنظيم السائدة قبلاً: إلا أنها كانت تهدف مثل سابقتها إلى الرفع من مستوى إنتاج العامل، فالعامل يوظف على الأساس الطرق السائدة انذاك، وكل ما تتضمنه يأتي فيما بعد أي بعد التحاقه بالعمل.

2.6.6.2 التوظيف في الفكر الحديث:

نظر الأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ونظراً لتوفر هذا المورد بالكم والنوع المطلوبين في مختلف التخصصات، أصبح التركيز عند توظيف الموارد البشرية في مختلف الأعمال، يتم عن طريق المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، انطلاقاً من الإجراء وصف دقيق للوظيفة، وتحليل العنصر المترشح، ومعرفة خصائصهم التي تتمثل في القدرات الذهنية، قدرة الإبداع والابتكار، القدرة على تحمل المسؤولية، المشاركة في حل المشكلات والتجديد والتطوير، وهو ما يمثل مدخل الموارد البشرية، الذي يزوج ويدمج نتائج النظريات السابقة، بحيث أسس فلسفة جديدة في التعامل مع الأفراد خلال عملية العمل، وهو يقوم على مايلي: [70]. (ص47)

- الأفراد عبارة عن استثمارا اذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيا بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب ان توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة .

هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

ان هذا المخل يركز بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية ،وفق استراتيجيات تعمل بمقتضاها إدارة الموارد البشرية لبلوغ الأهداف ،والذي –أي مدخل الموارد البشرية- سيتعلق أكثر بالإجراءات او التجليات الواقية.

خلاصة :

تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية ،إلى نظرة حديثة تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالمواد الأخرى،وأصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال ،ومحاولة كسب رضاه وتأييده،وذلك من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات سواء على المستوى الإداري أو التنفيذ ،إذ تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي ،تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمنظمة.ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تلتزم بتنفيذها.

وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى هذه الوظائف التي تعمل المنظمة من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد اللازمين والاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقا،والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات والمهارات التي تميز الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة ،والمفاضلة بينهم من خلال جملة من الشروط والاختبارات التي تسمح باختيار الشخص الأنسب ووضعه في المكان المناسب.

كما تعتبر وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية وظيفة فعالة وحيوية لإدارة هذه الموارد،تساهم بدورها في استخدام أقصى طاقات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء بما تتطلبه أدوارهم ،أهداف المنظمة وتغيرات المحيط.

وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة مكافأة وتعويض العاملين على رفع الروح المعنوية لهم، وخلق مستوى من الرضا والإحسان بالانتماء لديهم، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال إعطاء كل عامل ما يستحقه لقاء جهده.

الفصل

3. النظرية التاريخية للأخلاق المهنية والقيم الخلقية

1.3. الأخلاق في ما قبل الثورة الصناعية.

بالتراكم المعرفي يتقدم العلم ويتطور، فالنتائج بدايات، وفي تأليف وتركيب العقلانية عدم تتميزها بالثبات والنهائية. وكذا الخط المعرفي، هو مؤلف من حلقات متصلة ومتباينة، تتجه نحو الأمام وعلى أفق لا ينتهي إلا بانتهاء الوجود البشري أو العالم الدنيوي

وحسب الباحثين أن يتعاونوا وأن يشاركوا في مسيرة التطور العلمي، بطريقة لا شعورية وتلقائية، فيلتقون مع بعضهم البعض أو يتعارضون مساهمين في وضع أسس انطلاقة جديدة، أو إضافة عناصر جديدة أيضا في النسق المعرفي لكل العلوم.

ومادامت الأمور تسير على هذا النحو، نجد أن ظاهرة الأخلاق قد نمت وتطورت عبر التاريخ، وقام المفسرون الفلاسفة بتناولها على أنها أساس الاجتماع البشري والجوهر، أو أنها ليست وليدة الأهواء وإنما هي وحي الضمائر والعقول السامية، وإنها قوانين عامة للناس جميعا. [91]. (ص39)

ومن هنا يمكن طرح السؤال التالي: ما هي الفترات التاريخية التي مر بها التفكير الأخلاقي؟

1.1.3. أخلاق في بلاد الشرق.

نتعرض فيه إلى التفكير الأخلاقي في الحضارات القديمة وخاصة بالأمام الشرقية التالية:

1. المصريون :

عرف المصريون القدماء كثيرا مما نعرف اليوم من الأخلاق العلمية، واتجهت عواطفهم نحو العدالة الفردية و الاجتماعية، ونحو المظاهر الخلقية الرفيعة والرقية،... والوجبات الدينية والاجتماعية، وواجبات شخصية نفسية متعلقة بالضمير.. [91]. (ص17.19)، ولعل ما زاد في سلوكهم على هذا النمط هو إيمانهم بالحياة الأخرى، التي يجازى فيها الإنسان عما قام به في الحياة الدنيا... وبالفعل تمثل المصريون الفضائل الخلقية كلها تقريبا...، ويرى هنري بستيرد بأن القوم وصلوا إلى حقول الخيرات الأخروية وذلك بالاهتمام بالشعائر الدينية.... واعتقدوا أن النعيم الأخروي يكافأ به من يحافظ على المهارة، الذمة، الشرف والأعمال الصالحة في الدنيا.... [92]. (ص270)

كانت النظرة إلى الأخلاق عند المصريين مرتكزة أساس على الدين، وما يحمله من شعائر مقدسة، يجب ممارستها للحصول على الجزاء في الحياة الآخرة - بعد الموت- ولم يكن ذلك مرتكزا على الجزاءات التي تحصل للبشر في الدنيا فقط.

2. الهنود:

تتمثل الأخلاق عندهم في اتجاهين بارزين هما: البراهمانية و البوذية.

تنتسب البراهمانية إلى براهما، وهي نظام سياسي وديني، "وقد ارتبطت الأخلاق العلمية بفكرتي وحدة الوجود وتناسخ الأرواح والإيمان بان الإنسان مظهر من مظاهر الإله". [93]. (ص282)

وتمثل سلوكهم في: الزاهد العيش والإعراض عن ملذات الدنيا، إضافة إلى حب الناس و جميع الكائنات الحية، سعيا منهم لبلوغ السعادة التي يترجاها الإنسان دائما، ويأمل في تحقيق و تحسين حياته باستمرار .

و تنتسب الثانية إلى بوذا، و اسمه الحقيقي سيدارتا جوماتا، وكان مذهبه كثورة اجتماعية أشادت بمبادئ المساواة و الأخوة الطيبة، وألغت نظام الطبقات، وكان مما جاء في هذه المبادئ: عيشوا مخفين أعمالكم الطيبة معلنين أخطائكم، أحبوا الناس و الكائنات كلها. [91]. (ص25)

وتتميز البوذية بأنها تقوم على مساعدة الغير والدعوة إلى الخير ثم الصبر على الأذى ومقابلة الشر بالخير حيث يقول زعيمها: "إذ كان الحقد يرد على الحقد بالمثل، فكيف ينتهي إذا؟" [91]. (ص25)

والملاحظ بصفة عامة أن الأخلاق الهندية قد حملت عدة خصال حميدة وفضائل إنسانية.

3. الفرس:

كانت لهم في ظل الديانة الزرادشتية نظرات ثاقبة في الأخلاق العلمية، ارتبطت بتعليم الدين وقواعده. فدعت إلى العمل ومجاهدة النفس والشهوات.... وكأنها تعني الوصول إلى المبادئ

الخير... وصيغت بحسب درجة نفعها الاجتماعي وأثرها الإيجابي في الحياة.. [92]. (ص292.293) ، ويركز الفرس على أن الدين هو منبع الأخلاق وأساس المجتمع ،فهو الذي يأمر بالعمل وينهى عن الكسل والخمول وإعادة الاعتبار للفرد، وتمييز الإنسان عن باقي المخلوقات الحيوانية الأخرى التي تعيش وفق غرائزها الغير منظمة والغير خاضعة لقوانين تحكمها وتعديلها. وكذا مجاهدة الشهوات وكبح الرغبات النفسية ومراعاة أولويات الأمور ،ومن المميزات القيمة للبشر، لأنهم حملة المبادئ الأخلاقية .

يقسم زردشت العالم إلى حزبين:حزب الأخيار،وحزب الأشرار والحزب القائمة بينهما.ويزعم أن إله الخير، أوكل إليه الكتاب المقدس "zand-avesta" الذي يأمر بالعمل على نصره إلهة الخير، وتعميم مبدئه والعمل بشريعته التي تأمر بما هو حسن وجميل من قول وعمل.[91].(ص28.29)

4.الصينيون:

مثلها المفكر كونفوشيوس الذي قامت الأخلاق عنده على أساس الواجب، إذ يقول هذا الأخير بالواجب هو " ذلك الشيء الذي ليس بمسموح لأحد الابتعاد عنه لحظة واحدة... وأن قمة السلوك الخلق ينبغي أن ترتبط أساس بمعرفة قوى النفس وآفاقها ،ولقد ركز على مبدئين هامين: أولهما، أن الفرد لا يمكن أن ينظر إليه بمعزل عن المجتمع ،وثانيهما أن المجتمع لا يمكن أن تكون لديه ذاتية ميثاقية". [92].(ص294.295)

على مبدأ الواجب ارتكزت الأخلاق عند الصينيون ،وهذا أمر هام جدا، يجعل الإنسان في مراقبة ذاتية ودائمة للأعمال التي يقوم بها في حياته الاجتماعية الواقعية، ففي المقابل الحق لا بد أن يظهر الواجب الذي لا يكون إلا بالاجتماع بين الأفراد ذوا الضمائر الحية ، بحيث إذا قام المجتمعون بواجباتهم سارت الأمور بأحسن ما يرام .

بصفة شاملة فإن الأخلاق في بلاد الشرق قد حققت جانبا من جوانب السلوك السوي ، حيث ارتكزت وبصفة عامة تقريبا على الدين المؤطر لسلوك الأفراد وتصرفاتهم لبلوغ الأهداف الاجتماعية ،أي السعادة في العالمين ، ليس العالم الدنيوي كما اعتقدوا لأن هدف الأخلاق مزدوج، ومهما يكن فقد شكلت الأخلاق في هذه الفترة معايير هما للسلوك الإنساني.

2.1.3. الأخلاق الإغريقية والرومانية.

لقد انقسمت هذه المرحلة إلى ثلاثة فترات ، شكلت في مجموعها نظرة متكاملة للأخلاق وتلاحمت هذه الأخيرة لتعطي هيكل قائما بذاته ، من القواعد والقيم الاجتماعية الأخلاقية، وهذه الفترات هي:

- الفترات الأولى : مثلها كل من :

1- فيثاغورس :

من أهم مبادئه قوله " لا تجعل لنوم عليك سبيلا ،قبل أن تعرض نفس ما مر بك في يومك ،و ما فعلته طيلة النهار... ويجب عليك مساعدة الناس في حمل أثقالهم عنهم ".[92].(ص303)

2 - هيراقليط:

ويرى بأن القانون الأخلاقي يؤسس على العقل و الطبيعة وطاعة الآلهة، فعلى المرء أن يكون صاحب سلوك متفق مع قانون التغيير العام.[92].(ص305)

3- ديموقريطيس :

لا يقر في وجود إلا بما هو مادي وعلى الإنسان أن ينظر إلى الأشياء نظرة نفعية ... بما في ذلك الأخلاق . وان الخير الأسمى يكون في السرور والانشراح، عن طريق النظر في المصدر الخارجي... ودور العقل هو اختيار أفضل للذات.[92].(ص306.307)

لقد اعترف مفكرو هذه الفترة بعدة مبادئ ، كالا احترام، والمسؤولية،ومكانة العقل،واحترام الآلهة و الخضوع السلوك القانون الاجتماعي والطبيعية المادية.

- الفترة الثانية : تزعمها كل من :

1- سقراط:

يعد المؤسس الأول الأخلاق العقلية حيث أعاد للأخلاق اعتبارها ونادى بالسعادة كغاية للأفعال الإنسانية ، التي تتحقق بسيطرة العقل على الشهوات ونوازع الهوى،

وُرد الإنسان إلى حياة الاعتدال.[93].(ص50)

2- أفلاطون:

تنتقل الأخلاق عنده من ثنائية النفس والجسد ... ولذا يجب على الإنسان أن يترفع عن الدنيا ساعيا إلى الاتصال بعالم الحقائق،وعليه أن يجعل من نفسه رقيقا ذاتيا يزن كل أعماله.[94].(ص79) ،كما دعا إلى الحالة الاجتماعية لبلوغ السعادة .

3- أرسطو:

لقد حلل سلوك الإنسان من خلال الواقع ليرسم الطريق لما ينبغي أن يكون عليه هذا السلوك ... وان

الحياة الفاضلة لا تكون في نظره، إلا حيث يكون الإنسان مقيماً في صميم الحياة الواقعة، راسماً لنفسه غاية محددة يتطلع لها، واضعاً أحسن الوسائل لتحقيقه.[92].(ص328)

الملاحظ أن الأخلاق في هذه الفترة. قد قدمت بمضمون جديد، حيث حددت بطريقة علمية، خاصة عند سقراط، إضافة إلى عدة مبادئ تؤمن بمحاسبة النفس، كي يكون الإنسان أكثر واقعية.

الفترة الثالثة: جمعت أربع مدارس واتجاهات مختلفة خاصة في موقفها من خلال الموضوع والمنهج حياتي وهذه التيارات الفكرية هي:

1- القورينائية:

ترتبط الحياة عندها بالحاضر الموجود، أي الرضا بما هو كائن دون الالتفات إلى الماضي أو الأمل في المستقبل، وترى الحياة صراع ضد الشهوات التي يجب احتقارها لبلوغ الفضيلة، بالحصول على اللذة من الأشياء المتوفرة السهلة المنال، أي التآني دون مشقة أو التعب في اقتنائها، لان الانتظار يبعث في النفس السؤم والملل وان "السعادة في اللذة و الشر والألم، فلتكن غايتنا طلب اللذة الحاضرة أيا كانت، لأن التفكير في المستقبل مجلبة للهم".[91].(ص103. 102)

2- الابيقورية:

لا تختلف الابيقورية عن سابقتها القورينائية، في الهدف من السلوك المرتكز على اللذة والألم. غير أن هذه الأخيرة تركز على العقل وإعطائه الأولوية عند التفكير في اللذات واختيار أفضلها نفعاً.

3- الكابية:

تمثلت الأخلاق عندها في مجموعة من المبادئ السلوكية الجامدة، التي لم تكن أولية الدراسة والتحليل، ويرى زعمائها أنهم أصحاب الفضائل وحدهم وأن جميع الناس أشرار[92].(ص334)

4- الرواقية:

تستند إلى مبدء القائل "عش وفق الطبيعة" وترى أن العام محكوم بقانون عام يجب طاعته... كما يجب أن يكون عمل الإنسان تابع من العقل [92].(ص340)، أي إحلال العقل محل الشهوات.[92].(ص340) وعلى هذا المخلوق أن يرضخ لمبدأ القضاء والقدر، مع تحمل الألم، والكف عن طلب اللذات

وعموما تعتبر الأخلاق عند الإغريق والرومان، بأنها تتميزت بنوع من التحيز والصراع في الموقف، التي ارتكزت على اللذة، سواء كانت داخلية نفسية أو خارجية أي الجسدية تخضع في نفس الوقت إلى الواقع الطبيعي والمحيط الاجتماعي وما يحدثه العقل من عمليات مميزة في هذا الشأن.

3.1.3. الأخلاق في العصور الوسطى:

إتجهت الأخلاق في هذه المرحلة إلى العقل و القلب لتخاطبهما عوض التوجه إلى العقل كما سبق ذكرانه، ونجد في هذا خلاصة مكملة للنقاش المتعلق بالفضائل الأخلاقية ومصدر تشكلها، والمرور إلى العمل بها ميدانيا .

وقامت الأخلاق هنا على الدين، أو على الكتب السماوية التالية :

1- الأخلاق المسيحية:

إنها الموعظة و التوجيهات الوارد في الإنجيل التي تخاطب القلب مباشرة... وأن السعادة لا تكمن في العالم الدنيوي وإنما في المملكة العلوية... عن الطريق التجرد من العالم المادي، و كما جاء المسيح... وعندما إمتزجت أفكار البشر(الوضعيين) تمثلت في موقف المسيحيين من الأخلاق، وفيهم طائفة محافظة على النص وطائفة المتحررين الذين صبغوا الأخلاق بالصبغة العقلية...[92].(ص350.354)

2- الأخلاق في الإسلام :

من المؤكد أن الإسلام جاء ليقوم سلوك الناس، ويصبغها بصبغة الأخلاقية الحسنة وقد بُعث محمد صلى الله عليه وسلم، وحدد الإسلام قواعد السلوك القويم وجعلت الأخلاق الحميدة،المقياس الوحيد والأصلح للفرد كي يتحكم في تصرفاته وسلوكياته،فلا يضل ولا ينحرف، ولينال جزاءه الدنيا والآخرة.

يعتبر الرسول صلى الله عليه وسلم النموذج الحي في الامتثال للقيم الخلقية النبيلة، من صدق وأمانة،وقد وصفه الله تعالى في القرآن الكريم بقوله " **وانك لعلى خلق عظيم**".[95].(سورة القلم، الاية رقم 04).

كما أن الصحابة أيضا قد إتصفوا بالأخلاق الحميدة في تصرفاتهم ومعاملاتهم، وامتازت حياتهم بالتنظيم المحكم في كافة مجالات الحياة، واتسمت بالتماسك والوحدة، قال تعالى " **كنتم خير امة أخرجت للناس، تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله** ".[95].(سورة ال عمران، الاية رقم 110). وقد ترك لنا كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، لتكون بمثابة القانون الأبدي،يجب العودة إليه في جميع أمور المسلمين.

2.3.الأخلاق في العصر المعرفة:

1.2.3.في العصر الحديث.

كان عصر النهضة إرهابا لتحويلات جبارة في العلوم والفنون و الأدب، فحول نظر المفكرين و العلماء من الوجهة المرتبطة بالدين ...إلى وجهة نظر تمجد العقل و تعلي من شأنه و تضع العقل الاروبي خلال القرن ال 19 أمام إتجاهين:الاتجاه الحدسي، و الاتجاه التجريبي [92].(ص420) إرتكز ألتجاه الأول على العقل ...وأمن أنصاره بوجود قيم عليا ثابتة وراء تصرف الأشخاص، كما توجد المهايا الكلية الثابتة –الميتافيزيقية- وراء التغيرات الكونية الظاهرة للعيان [92].(ص436.437)، ويمكن للعقل أن يحكم على السلوك الإنسان من خلال اهتدائه للقواعد، و تزعم هذا الاتجاه كل من: ديكارت ,مالبرانش, وسبينوزا، أما الاتجاه الثاني فتزعمه : توماس هوبز برنارد مادفي كمبرج و دفيد هيوم،بالإضافة إلى بروز الاتجاه الوضعي و الاتجاه المثالي... [92].(ص434) أو ما يعرف بالأخلاق الواجب عند "كانت"،و الرفع من شأن الضمير و قوة الإرادة الحرة...[93].(ص56.57)

تلخصت أخلاق هذه المرحلة في الرؤية الماورائية،المرتكزة أساسا على العقل،الذي يرسم الطريق نحو بلوغ الفضائل ،باعتباره مقياس الأشياء في معرفة الخير و الشر ،و تمييز السلوك النافع من الضار،و الجعل من الأخلاق واقعا ممارسا في حياة الجماعات لأن "الجماعة هي أساس الوقائع الأخلاقية،لذا يجب ملاحظتها و دراستها..."[93].(ص50)

2.2.3.الأخلاق في الفكر المعاصر.

إنها المرحلة التي وصل إليها الفكر البشري فيما يخص الأخلاق،ولا تزال مستمرة إلى يومنا هذا ومصاحبة لحياتنا الاجتماعية التي اتسمت بالتعقيد و التشابك. وتجمع هذه المرحلة المذاهب التي سوف نذكرها فيما يلي :

1- الأخلاق الشيوعية (المذهب الماركسي):

بالنسبة للحياة الأخلاقية والنفسية والاجتماعية ،فإنها انعكاس للظروف المادية التي يحيها الإنسان في المجتمع ،ولقد برهنت الماركسية وحدها على أن الأخلاق ليست شيئا عاديا مفروضا على المجتمع من الخارج وليست نتاجا لطبيعة الإنسان ،بل مصدرها هو المجتمع ومصالحه مربوطة بالنظام الاقتصادي وبالقاعدة ،وأن الأخلاق تتحقق بالاقتصاد هي أيضا...وهكذا فالمصلحة الاقتصادية هي التي تولد الأخلاق وتقوم على حمايتها باسم المثل الأخلاقية .ويرى ماركس أن نوع الإنتاج للحياة المادية يكيف عملية الوجود الاجتماعي والسياسي والروحي في الجملة،فضمير الناس لا يحدد كيانهم الاجتماعي

،بل العكس.[96].(ص70) وتقول الماركسية بأن الأخلاق شكل من أشكال الوعي مستقل عن الدين، إلا أنها ارتبطت به ارتباطاً وثيقاً منذ نشوئه.

وبالفعل فإن الدين يلعب دوراً كبيراً في تقييد المجتمع بأخلاق الطبقة السائدة ويدعمها... وهكذا فإن لكل منها حاجة إلى الآخر. [96].(ص72) بهذا فإن الأخلاق الماركسية لا تعترف إلا بالجانب المادي، وأنها وسيلة من الوسائل التي تستعملها الطبقة المسيطرة للتحكم بالطبقة المسيطر عليها، باسم الدين ورجال الكنيسة، ولذا يجب محاربة الدين كي تتمكن الطبقة البروليتارية من تحقيق ذاتها بطريقة شرعية وديمقراطية، ولكن ذلك لا يتحقق إلا بإحداث ثورة لتغيير وسائل وعلاقات الإنتاج، وبذلك تنتصر الطبقة المضطهدة. يقول ماركس: "إن الشيوعيون لا يبشرون بأية أخلاقية على الإطلاق ولا يضعون للناس أمراً خلقياً - أحبوا بعضكم بعضاً لا تكونوا أنانيين" [92].(ص447)، وهنا يقر ماركس على أن الشيوعية لا تنادي بالأخلاق ولا تأمر الناس بها على الإطلاق، فالناس أحرار في أعمالهم وتصرفاتهم في الحياة، ولا أحد يمكنه أن يفرض عليهم ذلك.

2 - الأخلاق اللبرالية البرجماتية:

تنفي هذه المدرسة بزعامة **وليام جيمس** أي وجود للأخلاق في المجتمع بصفة مطلقة، لكننا لا نلمس بل نحس بوجود بعض المعايير الخلقية في ضمائرنا وبصورة نسبية يقول هذا الأخير: "إن الإنسان هو الخالق الوحيد للقيم في هذا العالم، وليس للأشياء من قيمة خلقية إلا باعتباره هو.. وان المعيار الحق ما يعتقده الرأي العام... ومن الحماسة الكثير من أن يحاولوا التحديد في الأخلاق" [95].(ص447)

تأسيساً على هذا القول، يظهر أنه لا يوجد عالم القيم الأخلاقية، إلا إذا نالت قدراً من الإجماع، والإقرار بالأسبقية الزمنية في الوجود، المبرز لحقيقة الوجود البشري قبل وجود أي قيمة خلقية في المجتمع.

ويرى **جون ديوي** أن وظيفة الأخلاق الجوهرية تنحصر في تبيان الثغرات والصعوبات التي تعترضنا نحو تحقيق الخير الأسمى. [95].(ص91)

3- الأخلاق الوجودية :

يقوم على هذا المبدئي الإلحاد و الحرية... وأن الإنسان يصنع وجوده بنفسه، ويفسر الأشياء التي من حوله كما يشاء، ويرى **جون بول ساتر** أن الإنسان هو الذي يصنع نفسه ويرببها ويتصورها حتى بعد الموت. [92].(ص416)

يعطي ساتر أهمية قصوى لمبدأ الحرية، وأنه السمة المميزة للبشر عن سائر المخلوقات الأخرى. و

يقول "... ليس الإنسان بإنسان إلا بحريته، فالحرية يصبح اعتبارها تعريفا للإنسان، فإذا أردنا أن نجعل حريتنا هدفا نسعى إليه لا يسعنا إلا أن نعتبر حرية الآخرين هدفا هو الآخر نسعى إلى تحقيقه..." [95]. (ص 97)

ويقول أيضا "وعامل الخلق والاختراع هذا، هو الصفة البارزة في ميدان الأخلاق... إن الإنسان يختار أخلاقه قبل أن يتم تكوينه بل كائن يتكون باختيار نوع أخلاقه... بضغط من المحيط." [95]. (ص 98)، وبهذا فهو يقر بأسبقية الأخلاق عن الإنسان، منذ ولادته وهو يعمل على تحديد معايير الأخلاقية داخل المجتمع، وبذلك يصل في النهاية إلى بناء نسق خاص ومتميز به. كانت هذه مجمل الأفكار والاهتمامات المتعلقة بأخلاق التي سادت المجتمعات البشرية منذ القديم إلى يومنا هذا، وهي اتجاهات فكرية اشتملت على مجموعات مختلفة من القيم الإيجابية والسلبية.

ليس هدف هذا المبحث جمع الأفكار، بل تكوين نظرة مختصرة عن الظاهرة الأخلاقية، أي الجانب الروحي للأمم والشعوب التي سبقتنا، لتقصي الدور الذي قامت به الأخلاق في الحياة الاجتماعية لهم. وبالتالي تحديد مكاننا كنماذج ثقافية تستدعي الملاحظة والتساؤل والتحليل، لأنها تشكل قطبا هاما في حياتنا الاجتماعية

3.3. الأخلاق و القيم الأخلاقية:

في إطار كل نسق ثقافي، يوجد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجتمع، وهو ما يتولد عنه مجموعة من الظواهر الاجتماعية، تأخذ صبغتها الأخلاقية المطابقة للنموذج الإيديولوجي الخاص بكل شعب أو أمة من الأمم، بحيث تظهر عندما تلتقي جميع الصور القيمة، وتلتحم لتكون قوة تلزم الأفراد على الالتزام بها عند تأدية نشاطاتهم بصور عقلانية وتلقائية في الوقت نفسه، فيحدث بذلك اندماجهم و تلبى حاجيتهم.

1.3.3. الأخلاق في العلوم الإنسانية:

ارتبطت الأخلاق منذ القديم بالطقوس والعادات والتقاليد، وخاصة بالدين لتشمل كل النواحي الحياة، وبذلك فقد عرفت تنوعا خصباً من الدراسات في جميع العلوم الإنسانية، التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

1- الأخلاق والدين : للشعور الديني مهمة مراقبة وتوجيه الطاقة العقلية ورفعها من عالم المادة إلى عالم الرواح ... إذ كلما تعمق فهم الإنسان للفكر الديني والمبادئ السلوكية التي يفرضها، كلما كان

ذلك سبيلا إلى إصلاح أخلاقه... فلسفة ظواهر و أفعالا... وإذا كانت أفعال وأخلاق الإنسان نتاج لتفاعل القيم التي تؤمن بها طبيعته ومحيطه، فإنه النتاج الأفضل للتحكم في الطبيعة، ويكون ذلك خاضعا لسلطان القواعد والمبادئ الدينية. [94]. (ص38.37)

2- الأخلاق والأدب :

يعد الأدب وثيقة هامة لدراسة الظاهرة الأخلاقية... لأنه يحمل مكونات الكتاب، ويحمل القيم الأخلاقية للجماعة، لان الأدب ابن بيئته... وبالتالي فهو جانب هام يمكن أن يكون مصدرا للدراسة الأخلاقية، ففي كل عمل أدبي هناك عناصر ذاتية... وأخرى موضوعية يستمدتها الكاتب من المجتمع والبيئة التي تحيط به، من معتقدات، عادات، اتجاهات فكرية وخلقية. [94]. (ص42.41) منذ وقت بعيد والأدب يقوم بدور هام في التعبير عن نشاطات المجتمعات وعن مشاكلها، بمعنى انه الناطق الرسمي والوحيد في جميع المجالات، إذ بواسطة أغراضه المختلفة ومجالاته، كانت تعالج ظواهر الحياة المختلفة خاصة في الشعر، النثر، الخطابة، وغيرها.

3- الأخلاق وعلم النفس:

يوجد ارتباط كبير، لان علم النفس يعتبر مقدمة لأزمة الأخلاق، لأنه يدرس عدة مواضيع هامة، كالإدراك، الذاكرة، الإرادة والشعور... [96]. (ص06)، وهي مفاهيم هامة تشكل المادة الأولية التي تؤثر على سلوك الإنسان الخاضع بدوره إلى القيم الأخلاقية السائدة.

وتزداد علاقة هادين العلمين، عندما يلتقيان في كثير من الاهتمامات المشتركة، ومن ثمة فالسلوك الأخلاقي يحتوي على جوانب نفسية هامة جدا عند تحليله.

4- الأخلاق والفلسفة :

اعتبرت هذه الأخيرة أما لكل العلوم، حيث كان الفيلسوف بمثابة الجامع لكل الاختصاصات العملية. واعتبرت الأخلاق مادة فلسفية بحثة في أول الأمر، تهتم بما يجب أن يكون عليه السلوك البشري، وبقية الأمور تسير على هذا المبدأ لزمّن طويل إلى أن حان الوقت الذي أخذت فيه جل العلوم الإنسانية الشائعة حاليا تستقل بموضوعها عن الفلسفة، وأخذت أيضا مناهجها لمعالجة القضايا التي شكلت محتواها.

5- الأخلاق والقانون: غايتها تنظيم حياة الناس ومحاولة إسعادهم غير أن الأخلاق أوسع من القانون... ذلك أن هذا الأخير ينظر إلى الأعمال من حيث نتائجها الخارجية، لكن الأخلاق تبحث

في باطن الأفعال، إضافة إلى نتائجها الخارجية [96]. (ص07)، وضعت القوانين للحد من التجاوزات التي تقع بين الأفراد، لنشر العدل والمساواة والحفاظ على مصالح الفردية والجماعية، وبالتالي العمل على الاستقرار النظام الاجتماعي، عن طريق صيانة الحقوق والواجبات لكل الفئات والشرائح الاجتماعية، ثم يأتي دور الأخلاق ليساند تلك القوانين .

عموما فإن الظاهرة الأخلاقية في علم الاجتماع تتطوي على كل الآراء السابقة، فهي ليست بالشكل الذي يتصوره عامة الناس، وإنما هي طريقة حياة، أو اعتقاد إنساني حول موضوع ما. كما أنها إحساس قاعدي لمجموعة من القيم، إضافة إلى عدم إهمال الصورة المثالية لهذه الظاهرة، وما تحتوي عليه من مظاهر خلقية. بحيث يقوم الأفراد الواعون بعمل أو ترك ما هم بصدد الإقدام عليه بمعنى تلك القوة الداخلية الموجودة في كيان كل واحد منهم، وهذا هو دور الأخلاق في مؤازرة القانون.

6- الأخلاق والسياسة :

الصراع بين الأخلاق والسياسة ليس بمشكلة جديدة... ففي عصرنا الرهان جرى النقاش حولها، في الوقت الذي جابهه الناس مهاما عاجلة تتعلق بالثورة وإعادة البناء الاجتماعي [97]. (ص05) وما يزال هذا العداء مستمر إلى يومنا هذا، وذلك كي تستطيع السياسة فرض نفسه على الساحة.

2.3.3 الظاهرة الأخلاقية في علم الاجتماع:

بقدر اتساع موضوع هذا العلم واهتماماته المختلفة، وميدانيه المشعبة و تناولاته الظواهر الأخلاقية عن غيرها من الظواهر الأخرى، ومن رواده في هذا المجال :

1- ابن خلدون :

لقد تكلم في جميع العلوم السائدة في عصره، سواء تعلق الأمر بالقضايا القديم التي أعاد إثارتها، أو بالأمور الجديدة التي إكتشفها وتناولها بالدارسة والتحليل في الكتابة (المقدمة). وبالنسبة لموضوع الأخلاق عنده فإنه لم يكن أول من تطرق إليه، فقد تناوله عدد كبير من الفلاسفة. وما ذكره ابن خلدون بالنسبة للأخلاق، ينحصر في معرفة سلوك الناس أفرادا أو جماعات، ضمن خطط معلومة ومألوفة عبر التاريخ، ثبتت فائدتها وضرورتها لترقي الشعوب... واستمرار الدول والحضارات أو انهيارها بسبب فساد أخلاقها وانحلال قيمتها، وذلك ما يلزم عن الترف من فساد الأخلاق". [98]. (ص40)

وبالأخلاق تستمر حياة الأمم، وتتطور وبفسادها تنهقر وتزول، ولهذا جعل ابن خلدون "كلمة عمران أساسا لفضيلة الأخلاق، وجعل كلمة خراب أساسا لنقيضة الأخلاقية... وأن قطبي العمران والخراب، هما ميزان الأخلاق وغايتها المجتمع، وما عداها فهو وسيلة لا غير". [99]. (ص230)

2- ليتري :

تتبه إلى تلك الضرورة، عندما تكلم عن الأخلاق بمفهومها العام، كطريقة حياة- عادات أحكام وسلوكات- تميز المجتمعات والشعوب المختلفة عبر الحقب التاريخية. [100]. (ص141)

3-واسترمارك:

ركز في كتابه " أصول تطور الأفكار الأخلاقية" على أن الأخلاق تنصب على انشغالات العلم المعياري الذي يظهر في آخر التحليل كإحساس بالكرامة الموجودة في قاعدة الأحكام الأخلاقية... [100]. (ص141)، وتأتي النظرة المعاكسة لهذا الأخير عند المفكر الاجتماعي إميل دوركايم.

4- دوركايم:

يبحث هذا الأخير عن تميز بين ما هو إجباري وما هو حاصل عن طريق الرغبة... وعند تركيزه على القيم الأخلاقية وتعمق فيها، وصل إلى إبراز دورها الاجتماعي فيما هو مثالي... فمجتمع مالا يستطيع الظهور أو إعادة إنتاج نفسه من جديد بذون هذا الخلق المثالي. [100]. (ص141)

3.3.3. القيم الأخلاقية و الاجتماعية :

المجتمع أداة الفرد لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية، أي الجسدية والفكرية الروحية، إذ أن ثمة تبادل بين الأفراد والمجتمع، مع تأثير الإنسان على الطبيعة... ثم إن التقيد بالنظام الطبيعي والاجتماعي، لا يتحلى بأية قيمة، إن لم يحصل بفعل إداري... [101]. (ص224.226) و عوضا عن خضوع القيم الأخلاقية للقيم الاجتماعية، نجد على العكس أن القيم الاجتماعية جسد القيم الأخلاقية، وإن من واجب الأولى أن تظل في خدمة الثانية (الأخلاقية)... مادام المجتمع يفرض قانونه على الضمير الفردي وينعشه من الداخل .. [101]. (ص224.226)، ولو نظرنا إلى كل منها لوجدنا هما يمثلان في مجموعهما ويشكلان القطب الذي تدور حوله سلوكيات الأفراد، وعليه تبقى الحياة الاجتماعية الرقيب عليها، ومحاوله جعلها أكثر أخلاقية. ولما كان الفرد يعمل دائما على جعل سلوكه أخلاقيا في جميع مواقف، كان عليه أن يحترم مقاييسها النابعة من ثقافته، ومن هنا يستطيع تكوين صورة عن ذاته وعن مجتمعه، ويمكننا نحن معرفة العقيدة والإيديولوجية التي يؤمن بها.

1- القيم الأخلاقية :

إنها ذات مغزى وجوهر يحمله العقل كمادة أولية، يصنع بها أفعاله الناتجة بطبيعة الحال عن ضمير ناضج وواعي بالعواقب التي تتبع تلك التصرفات، وتتميز القيم الأخلاقية بالشمولية والاتساع، بقدر اتساع المجتمع بكل مجالاته الثقافية، السياسية والاجتماعية، وهي تستهدف بوجه عام دراسة "الفاعلية البشرية... وتتناول مسألة تنظيم الحياة...تنظيماً علمياً وتسعى إلى تبيان مغزى التجربة الإنسانية، فتغدو أخلاق المرء تعبيراً عن ذاته من خلال جريان الأحداث فتتبع رسالة الأخلاق في فهم الأشكال المختلفة التي تحقق هذا التعبير [101].(ص13) إن القيم الأخلاقية هي "الأحكام التي يصدرها الإنسان على الأشياء، مهتدياً بالمبادئ و المعايير التي وضعها المجتمع المحدد للمرجوب فيه من المرجوب عنه، وأن القيم تعكس معايير السلوك، ليس بالمعنى الفلسفي المثالي الميافيزيقي، وإنما بالمعنى الوضعي الاجتماعي، الذي تعبر عنه الفضيلة الاجتماعية، التي تتلخص في أن يقوم الفرد بواجبه، و يحترم ممارسات مجتمعه و عاداته..." [100].(ص140)

2- القيم الاجتماعية:

يشتمل الوسط الاجتماعي على مجموعة من القيم ذات الصبغة الأخلاقية، أي "أنه من المحتمل أن ميزة الحياة الأخلاقية ترتبط بصفة شاملة بالحياة الاجتماعية... والحياة الأخلاقية تهتم كل الجماعات، و عموماً جميع الظواهر الاجتماعية [102].(ص52) تعتبر القيم الاجتماعية الأخلاقية، حقائق جوهرية و هامة للبناء الاجتماعي، و تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر أساسية في التعامل الاجتماعي [103].(ص108)

كما يعتبر المجتمع الحكم الأول والأخير في الحكم على ذلك العمل، عن طريق الضمير الجمعي كي تتم المحافظة على النظام العام، وذلك بإعطائه صبغة أخلاقية، يشكل الفعل الأخلاقي وحدة متميزة في نسق اجتماع الأفراد، ويعالج من الزاوية الاجتماعية على أنه وحدة قابلة للوصف. وتمس القيم بصفة عامة "...العلاقات الإنسانية بكافة صورها، ذلك لأنها ضرورة اجتماعية، ولأنها معايير وأهداف نجدها في كل مجتمع، فهي تتغلغل في الأفراد في شكل اتجاهات ودوافع وتطلعات، ويظهر في السلوك وفي المواقف التي تتطلب ارتباط هؤلاء الأفراد، وتعبير عن نفسها في قوانين وبرامج تنظيم ونظم اجتماعية [102].(ص16)

من خلال الارتباط الذي تأسس بين علم الاجتماع وموضوع القيم، نشأت الحاجة إلى الاهتمام بدراسة القيم المعبرة مستوى أرقى وأسمى من الحياة، يتجه إليه الأفراد في علاقاتهم الاجتماعية، و يعرف جون ستوارت ميل " بوجود مستوى أعلى للحياة الاجتماعية، يجدر بالأفراد الاتجاه إليه .. لإشباع

حاجاتهم المختلفة. "[104].(ص10) ،وقد استخلص عالم الاجتماع والانتروبولوجي تالكوت بارسونز أن "علاقة علم الاجتماع بالقيم، تعتبر علاقة معقدة وهامة في نفس الوقت." [100].(ص40) ثم زاد الاهتمام بعالم القيم ودوره في الحياة الاجتماعية لأنه يرتبط بجميع مجالاتها المختلفة، كما سبق وشرنا إلى ذلك فيما سبق .

ثانيا: علاقة القيم بالعمل الإنساني .

يجب أن تكون الأفعال البشرية التي تحدث يوميا، خلال ممارسة الأنشطة المختلفة للحياة والمهام المناط بالأفراد، معبرة عن الطبيعة الحقيقية للقيم، ذلك أن "القيم جميعا والقيم الخلقية منها، ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الإنساني، ذلك أن العمل حاملا لقيمه، يحقق به الفرد وجوده الملتزم في العالم، ويعبر عن انخراطه في الكون والوجود.." [101].(ص81)

4.3.3. مصادر القيم وتحليل القيم ووظائف :

كل الظواهر سواء أكانت طبيعية أو إنسانية تخضع للمبادئ الأصول، وهو المصدر الذي تنبعث منه، كي تأخذ الشكل الذي تظهر به على هيئتها المعتادة سواء بصورة مادية خفية يكشف عنها بطرق مختلفة ومتعددة. وظاهرة القيم الأخلاقية لا تخرج عن هذه القاعدة فهي بدورها تصدر عن ثلاثة مقومات أساسية هي: الدين، العادات والتقاليد والقوانين الوضعية.

1. الدين:

يشتمل على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات... وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان.... [93].(ص335)، وبالتأكيد على دور الدين في تنظيم حياة البشر، لما يحمله من قيم محددة للسلوك، والمناط بالناس في جميع العصور، وبذلك يكون الدين متألفا من: "القواعد والمعايير التي تخضع لها أفعال الأفراد الذين يحتلون موقعا أو وظيفة في المجتمع." [105].(ص54) وتظهر أهمية الشعور الديني لدى البشر، كطبيعة فطرية على شكل وعي مصاحب للسلوك.

2. العادات والتقاليد:

تدخل العادات والتقاليد تحت مصطلح العرف "الذي ألفه الناس في حياتهم حتى أصبح بالنتابع ثابتا... ويشتمل على نواحي ايجابية وأخرى سلبية." [93].(ص64)

وتأتي فكرة العادات والتقاليد إلى المجتمع، عن طريق الخبرات والتجارب القديمة، ثم تتوغل في المجتمع لتصبح على شكل قيم وقوانين يجب المحافظة عليها، "لأنها تلعب دورا هاما في حياة الناس

...فهناك سلوك توافق عليه الجماعة وتقره، وهناك العكس... حيث يجب تفحصها لتناسب التغييرات التي تحدث في المجتمع..." [93]. (ص64)

3. القوانين الوضعية :

إنها الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، ويسهر على ذلك سلطة خارجية، وأخرى داخلية تتوقف على درجة نضج ووعي الأفراد أو الفاعلين الاجتماعيين، إذ "تتشكل العاقلات الأخلاقية حقاً، بالتطابق مع تصورات البشر للخير والشر، الشرف والضمير والعدالة.. فالوعي الأخلاقي جانب ضروري للروابط الأخلاقية" [106]. (ص68)

لكن الجدير بالملاحظة هو أن القوانين الوضعية في شكلها العام، تأخذ بعين الاعتبار القيم الدينية، والقيم التي تأمر بها العادات والتقاليد لكن ليس بصفة كلية ففي الميدان هناك اعتماد لبعض التنظيمات المستوردة.

لا نقصد بالتحليل، وضع القيم في مخبر وإخضاعها لعملية التفكيك والتركيب، وإنما النظر إليها من الواجهة السوسولوجية، حيث تختفي القوى الكامنة فيها، وإظهار الأهمية والدور الذي تقوم به في إطار النسق الثقافي للمجتمع. ومن الضروري هنا معرفة محتوى القيم، من حيث وظيفتها وأهدافها، قصد تنمية وانتقاء الرموز القيمة المنتشرة في الحياة الواقعية، لتوجيه الجهد البشري نحو تأدية الوظائف والأدوار المناط بالفاعلين الاجتماعيين ودور القيم فيها.

1_ وظائف القيم:

تحدد وظائف القيم الاجتماعية الأخلاقية على المستويين الفردي والجماعي، وتعمل على توازنهما و استقرارهما. وتقوم القيم بمايلي:

- أ - تماسك النماذج من خلال الروابط التي تجمعها على صعيد العناصر الفاعلة.
- ب - الوحدة النفسية للأشخاص، حيث أكد عالم النفس **البورت قوردين**، أنها تتحقق لدى الأشخاص الناضجين وتتوحد في أسلوب حياتهم.
- ت - التكامل الاجتماعي من خلال اشتراك القيم بين أفراد جماعة معينة وهو ما يطلق عليه **اوجيست كونت (الإجماع الاجتماعي)**، ويسميه **إميل دوركايم** (التضامن الاجتماعي). [105]. (ص104.106)

يظهر دور القيم على المستوى الفردي، إذا تمكنت من تكوينه داخليا، وبعثت فيه سلامة الدوق والإحساس وزودته بالطاقة الروحية، ليقوم بوظيفته بطريقة فعالة.

2-تدرج القيم:

تبعاً للأهمية والوظيفة التي تحتلها القيم داخل المجتمع في وقت وزمان محددين، تحتل قيمة من القيم صدارة السلم المعياري، وتبقى القيم الأخرى متفاعلة كي تحدد مكانتها ودورها في الحياة، وتضل حركة القيم في الاختفاء والظهور بصورة مستمرة، حسب درجة وزنها الاجتماعي، وتبعاً للشكل الذي يتصورها به الناس لمستويات مختلفة. وقد تعرض **ماكس شيلر** إلى عدة مستويات تبعاً لأهمية القيمة، كما يلي:

- أ - قيمة الرغبة وتخضع للتلبية المباشرة.
 - ب- قيمة النفع، كالقيم الاقتصادية.
 - ت- قيمة جماعية، كالضحية بالمصلحة الخاصة.
 - ث- قيمة إنسانية، كالقيم المعرفية والجمالية .
 - ج - قيمة السلام، وتشمل القيم الدنية. [107]. (ص39)
- ويسمح لنا هذا التدرج بالوقوف على النقاط التالية:

- أ - لتفسير والتنبأ المستقبلي.
- ب- استخدامها كمؤشرات على تغير المجتمع، باستخدام القيم المتغيرة.
- ت- تغير القيم لا يوحي ب بروز قيم جديدة، بقدر ما يشير إلى تغير مراتبها في المجتمع. [105]. (ص97)

2 - نسبية القيم:

من المسلم به أن القيم سواء أكانت اجتماعية، أخلاقية أو غيرها، فهي تختلف من مجتمع لآخر، "إنها تخص مجتمعاً معيناً، وأنها المثل التي تؤمن بها جماعة معينة وتنسب إليها، وتختص كذلك بفترة زمنية معينة. [100]. (ص92) " فنقول مثلاً قيمة أمريكية، قيمة أسيوية، وأخرى إفريقية وهكذا...بعبارة أخرى فإن هذا الاختلاف يبرز من عدم التوافق بينها، سواء من ناحية الشكل أو المحتوى أو كلاهما، وذلك تبعاً للثقافة... ويشمل هذا الاختلاف المحتويات الواقعية... ويظهر حتى بين الأجيال، من خلال التعارض في النظرة إلى الحياة..." [107]. (ص70)

4.3. أخلاقيات العمل و المفاهيم ذات العلاقة:

لقد أصبح الاهتمام بأخلاقيات العمل يشكل هاجساً لكثير من الدراسات التي تناولت سلوك العاملين في مختلف المنظمات، وذلك لأن كفاية الانجاز الأعمال لا بد أن تقوم على أسس أخلاقية

ومهنية حتى تكتمل دائرتها بشكل منضبط وفاعل في المرافق أو المنظمة التي تشمل على كوادرن من الموظفين أو العاملين، فقد يكون العاملون على مستوى من الدراية والمهارة في العمل، غير أنهم بحاجة إلى ما يضبط سلوكهم، ويزيد من فعاليتهم، ويولد في نفوسهم روحاً معنوية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التزامهم بالقواعد.

1.4.3. المفاهيم ذات العلاقة :

1- الوظيفة العامة: العمل كلمة تطلق على نشاط الشخص في السعي لتحقيق مقصداً ما، واختلفت عبارة شرح القوانين الوضعية في تعريف الوظيفة العامة، ومما ورد يأتي "بأنها تعبر من الناحية الشكلية عن نظام قانوني خاص يظهر مميزاتها وتطبق مع المعيار العضوي على كافة أعوان الدولة..." [108]. (ص26)

إن تعبير الوظيفة العامة من المصطلحات الحديثة الاستعمال، إلا أنه يمكن القول أن الوظيفة العامة هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة و تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة، توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة [110]. (ص75)

وبعد استعراض هذه التعريفات المختلفة لمفهوم الوظيفة العامة، يمكن القول بأن الوظيفة العامة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتم صياغتها في إطار القوانين والمبادئ، وتهدف إلى خدمة المصلحة العامة، مقابل تمتع شاغلها بحقوق وامتيازات الوظيفة التي يشغلها وما تنص عليه القوانين والأنظمة المعمول بها، دون أن يترتب على ذلك أية أحقية لشاغلها.

2- المهنة: عبارة عن مجموعة أفراد مدربين تدريباً عالياً و ذو كفاءة متخصصة وملتزمة تسعى إلى خدمة المجتمع. [111]. (ص138)

3- العمل: هو مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف وتوجهه وتشكل معياراً للصواب والخطأ... ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية. [19]. (ص48)

4- الالتزام: يعرفه أورلي: "...الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة. [19]. (ص48) " كما يعرفه ديفز "...درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى بعد عمله جانباً رئيسياً في حياته." [19]. (ص48)

5- السلوك: إذا كان السلوك بوجه عام يعني أي تغيير في مستوى نشاط الفرد، رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة خضوعاً لإرادة البيئة المحيطة به [7]. (ص315)، فإن السلوك الأخلاقي هو كل

ما يتصل بأخلاق الصواب والخطأ. الخير و الشر طبقا للسنن الأخلاقية السائدة، فيقال : الآداب العامة ، ويراد بها بعض القواعد التي تقتضي الأخلاق القويمة لإنتاجها، ولا يجوز الخروج عنها.[2].(ص174)

والجدير بالملاحظة هنا قيمة السلوك باعتباره وحدة هامة في الحكم على الشخص ،وتفوقه لاحتلال مرتبة النمط الذي تقاس عليه بقية أفعال الجماعة ،وبذلك يجوز أن نطلق عليه قانونا أخلاقيا، يجمع بداخله . "مجموعة من القواعد والمبادئ المتعرف بها من قبل أعضاء الجماعة ، والتي تعرض كل من يخرج عنها لعقوبة اجتماعية مختلفة...". [2].(ص173) ويحمل القانون الأخلاقي مجموعة من القيم الأخلاقية ، والتي تلتحم بدورها كي تشكل معيارا اجتماعيا، يتمثله السلوك العام الشائع للحياة الواقعية للناس ،حيث يري الوضعيون وعلى رأسهم **أوجست كونت** "أن المعايير من صنع المجتمع ووضعه، وتعتبر في مجموعها عن المستوى العام المطلق في مكان معين ومرحلة معينة". [7].(ص557) وفي ما يتعلق بالمعيار كمفهوم فإنه يعتبر "نموذجا أو مقياسا ماديا لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، وهو في الأخلاق نموذجا للسلوك الحسن، وقاعدة للعمل الفعال". [2].(ص287)

كل ما ذكر سالفا كان بمثابة محاولة لتحديد إطار الأخلاق المؤطرة لسلوك الأفراد في محيطهم الاجتماعي إذ يراعي هذا السلوك الأعراف السائدة في الواقع اليومي للناس وعلى هذا يمكن شرح المقصود من الأعراف.

6-الأعراف: تعتبر الأعراف...سلوكا عاديا لدى الحيوانات وأوضاع محددة لدى البشر... وترتبط

بالأخلاق. ويقصد بها المعايير الاجتماعية للسلوك الخلقى للجماعة ،التي تجبر الأفراد الالتزام بها، ويتعرض الخارج عنها إلى الجزاء الغير الرسمي، وهي ضرورية لحياة الجماعة. [2].(ص274) كما يراد بالأعراف المعايير الاجتماعية التي توفر المستويات الأخلاقية للسلوك في الجماعة أو المجتمع ، ويشعر الأفراد بنوع من الارتباط بها ، ويرون أن الحفاظ عليها ضروريا للرفاهية الجماعية... وتشير إلى مستويات السلوك المعتمدة على الجزاء غير الرسمي لقانون غير محدد. [8].(ص297)

من خلال هذه التعاريف المتعلقة بالأعراف يمكن الوقوف على أنها ليست إلا سلوكيات رضيت بها الجماعة ذات النشأة المحافظة على الالتزامات التي تنص عليها المركبات الأساسية للأعراف ومن ثم فهي تصاحبه وتظهر بصورة تلقائية وببطء لتنظيم العلاقات الاجتماعية عندما تدعوا الحاجة إلى ذلك.

7- **أخلاقيات الوظيفة:** يعرفها الأستاذ محمد الطيب سالت "بأنها علم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة محدودة وجزاءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لأعضاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير". [112]. (ص5)

كما يعرفها سعيد مقدم "... علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية، خاصة إلى سلطة مكلّفة بتحدي مبادئ العمل الواجبة الاحترام، تحت طائلة الجزاءات التأديبية ". [109]. (ص296) ويرى أيضا أنها "... نظام للقيم السلوكية ذات العلاقة بالضمير المهني، الذي تتكامل معه". [109]. (ص295) ويعرفها (MONETEIE.V) بأنها كل ممارسة للمهنة بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف، و بدون مسؤولية من شأنه أن يصبح تواطؤ أو إهمال في ممارسة المهنة. [113]. (ص35)، في حين يعرفها جاو حدو رضا بأنها عبارة عن ممارسة تسمح للفرد بمعرفة ثقافية و قيمية، ومحاولة التقليل من الفروقات القائمة بين القيم المسطرة أو الموضوعية والقيم الممارسة. [114]. (ص70)

8- **الأخلاق:** يعرفها جاكلين روس: "... تفكير حي متطور لأنه دائم الاتصال بنشاطي النظر و العمل والقول والفعل..." [115]. (ص06)، ويعرفها كذلك ... هي جملة الآداب والأعراف والتقاليد والأمثال التي يقرها مجتمع في وقت معين ويتخذها ملهم السلوك وفق الطبيعة الطبيعية أو الطبيعة الاجتماعية المرموقة والمبتغاة، ذلك أنها مصدر أوامر أو نصائح وتوصيات ما. [115]. (ص06)

كما يرى احمد أمين أنها: "... تبيين ما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضا، ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم، ويبين السبيل لعمل ما ينبغي". [96]. (ص56)، أما الدكتور محفوظ فيقول بأنها مجموعة المبادئ المسيرة لسلوك الفرد في المنظمة، فتحدد السلوك المقبول من السلوك غير المقبول. [115]. (ص50)

ويشير (Boccarani) إلى أخلاقيات العمل بالقول " بأنها تصف الإطار الذي يحدد السلوك الصحيح بالمقارنة مع السلوك الذي يعتبر غير صحيح. [117]. (ص145.146)

أما (Dessler) فيعرفها بأنها مبادئ السلوك التي تتحكم بالفرد أو الجماعة من حيث تحديد المعايير المستخدمة في أداء السلوك الصحيح. [118]. (ص51) أما الدكتور يوسف شلحت فيرى بأنها لون من ألوان الحياة الاجتماعية في تطلبها السعادة... بتطبيقهم بعض القواعد والقوانين، فما علينا إلا أن نمشي على خطاهم لتتوصل إلى نفس النتيجة. [119]. (ص198)

بوجه عام ،سمة ما هو أخلاق من عمل فردي أو جماعي وتقابله للأخلاقي ويطلق على التوافق التام مع القانون الأخلاقي وتلاقي الإرادة والقصد مع فكر الواجب [120].(ص12)
الخلق والخلق: جمع أخلاق ،وهي المروءة والعادة والسجية والطبع والدين. [121].(ص150)
 كما يعرفها أسار فخري بأنها" كل ما هو متعارف عليه على انه صحيح أو خاطئ وعلى أن هناك لكل فعل ردة فعل احدها صائب والأخر خاطئ ... مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها ".[122].
 تعرف الأخلاقيات بصفة عامة على أنها مجموعة من القيم أو المبادئ الأخلاقية التي يمتلكها كل فرد والتي تمثل الخصائص الواجب توفرها في السلوك الأخلاقي لهم .[123].(ص13)

إن تحديد مفهوم الأخلاق : هو في الواقع هو متعدد الأبعاد ، لأنه قد ينظر إليه من بعد اجتماعي أو من بعد ذاتي ،ففي حال تناوله من بعده الاجتماعي فإنه سيتحول إلى مفهوم ديناميكي متحرك بمعنى انه يختلف من عصر إلى عصر ومن مجتمع إلى آخر فما يعد حلال في عصر ما يعد حراما في عصر آخر،وما يعد فضيلة في مجتمع ما يعد جريمة في مجتمع آخر.وهذا الطرح غير منطقي ،فالأخلاق ذات بعد قيمي مطلق وهي عبارة عن"المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة ويرتبط موضوعها بالأسئلة المتعلقة بما هو خطأ و ما هو صواب".[124].

2.4.3.مدى الحاجة إلى الأخلاقيات:

ضمنيا تنطوي الأخلاقيات على الأدب والسلوك الذي يقوم على اختيار الذات لمعايير الصواب والخطأ ،فمحور الأخلاقيات _ الآداب والسلوك يتركز في وضع قواعد أو مقاييس أو معايير الصواب ومن ثم يمكن تحديد التصرفات الخاطئة.

فمن الأهمية بمكان وضع أبعاد ومحددات الخطأ والصواب لاحتياج المجتمع إلى النظام ،لذلك فإن تواجد السلوك الأخلاقي في المجتمع يعد أمرا لتماسك المجتمع ببعضه البعض،وتتبع أهمية وجودها في المجتمع من أن صياغة القوانين تتم في إطار القيم الأخلاقية ،ولاشك أن هناك العديد من القيم الأخلاقية في المجتمع التي لا يمكن إدراجها ضمن القانون بسبب طبيعة هذه القيم التي تتعلق بالأحكام الشخصية ،فمن السهل وجود قانون يمنع الغش والسرقة ...الخ،كما أنه من الصعب أيضا وضع قوانين تتعلق بمبادئ كالاستقامة والولاء .

وعموما يوجد سببان للتصرف غير الأخلاقي من الأفراد أولهما اختلاف المعايير الأخلاقية للشخص عن تلك الخاصة بالمجتمع ،وثانيهما اختيار الفرد أن يتعامل على نحو أناني ،وفي معظم الحالات يتواجد السببان ومن هنا من الأهمية بمكان وضع أبعاد ومحددات للخطأ والصواب نظرا

لاحتياج المجتمع الى النظام ،فضلا عن أن تحقيق المصالح الفردية يؤثر في تصرفات الإنسان بدرجة أو بأخرى ،فهناك من لا يمنعمهم أي عائق عن تحقيق مصالحهم الذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين .

3.4.3. السلوك الأخلاقي:

هنالك فكرة جوهرية تقول:بأن موضوع المعرفة في الأخلاق هو السلوك نفسه الذي يدرس دراسة موضوعية بناء على وجهة النظر الاجتماعية. [125].(ص70) ، ويعتبر هذا السلوك نتيجة للتنشئة الاجتماعية أو التربية الأخلاقية ،الناقلة لثقافة المجتمع ،أي قيمه،نماذجه ورموزه،بطريقة واعية مدركة لأهميتها،لان " كل ثقافة لا تدرك إلا من خلال التصورات الجماعية ،فليست الأشياء والكائنات في حد ذاتها هي التي تؤثر فينا ،ولكننا نحن الذين نتأثر برأينا فيها"[126].(ص65) إذن فالتصورات الجماعية تمثل موضوعية الموقف ،وشمولية الفكر بالنسبة لسلوك جماعة إزاء الأشياء المحيطة بها ،وتفاعلها معها وفق قيم ومعايير أخلاقية تحكم الحركة الاجتماعية لأولئك الأفراد،سعيًا منهم لتنظيم الجهود الجماعي المسئول، وإعطاء مركباتها طابعا مميزا وخاص،يمكن بواسطته تمييز الأشخاص،لا من خلال صفاتهم الجسدية (الفيزيولوجية) فحسب،ولكن من خلال تصرفاتهم.

2-صفات السلوك الأخلاقي:

يرتكز السلوك الأخلاقي على مجموعة من الأسس النفسية و الاجتماعية التي لا يمكن إدراكها بالملاحظة ،ولكن يمكن أن تقع الحواس على أثارها المتمثلة في نتائج ذلك السلوك. فإذا اخضع الفرد سلوكه للقواعد الأخلاقية، قيل انه إنسانا أخلاقيا .و يذكر ابن خلدون انه:"يتلون بسلوكه الأخلاقي في المجتمع حسب محيطه الطبيعي والاجتماعي .سواء كان ذلك في الاقتصاد أو السياسة ،أو غيرها من النواحي العقلية والثقافية..."[127].(ص70).وتتصف الأفعال و السلوكات بالأخلاقية عندما يكون صاحبها،كامل الوعي،سليم الوجدان ،أي صاحب شخصية سليمة ومتوازنة،هذه بعض صفات الفعل الأخلاقي:

- ✓ الحرية في التفكير ،وبطريقة واعية ومتبصرة.
- ✓ التلقائية والعقلانية في التطبيق.
- ✓ تفاعل عناصره(إرادة،عقلانية،تلقائية).[128].(ص141)

ثم إن السلوك الأخلاقي لا يصير كذلك، إلا إذا انتقل من مرحلة الفكر إلى العمل، ويمر من طابعه المجرد إلى شكله التنفيذي الواقعي.

3-أنواع السلوك الأخلاقي :

لا يوجد اتفاق عام وشامل حول تحديد أنواع السلوكيات الأخلاقية بصفة عامة، و لكن يوجد من يقسمه تبعاً لنتائجه، حسب اعتقادنا هناك نوعان منها، أولها سلوكاً أخلاقياً فردياً، والثاني جماعياً، وذلك تبعاً للمجال الذي يحدث فيه السلوك .

3-1- السلوك الأخلاقي الفردي:

يمثل نسبة الضبط الذاتي، و الاستقامة على المبادئ الأخلاقية، و قدرة الفرد على المحافظة عليها، و لا سيما في أموره الشخصية، التي يكون لها بطبيعة الحال تأثيراً متبادلاً مع السلوكيات الجماعية، عند القيام بنشاط مشترك يوجب المحافظة على النظام العام، واحترام المقاييس المحددة. " فالأخلاق ليست فردية صرفة...ولو كانت كذلك لكان لكل فرد أخلاقه وقيمه الخاصة..."[129].(ص55).

3-2- السلوك الأخلاقي الجماعي :

يمثل التلاحم و الترابط الجماعي لكافة السلوكيات الفردية المنمطة جماعياً، و عليه فالسلوك الجماعي يأخذ صلاحيته من الأفراد المجتمعين على احترام الأسس المتفقين عليها مسبقاً، و لا بد أن تشكل هذه الأخيرة ضوابط أخلاقية تمارس ضغطاً حاداً عليهم، إما بطريقة فردية داخلية، أو جماعية خارجية، موجهة لأفعالهم.

3-3- شروط السلوك الأخلاقي:

لا نستطيع أن نقدم في هذا الإطار إلا مجرد تحديد مسلم به، وهو الحالات التي يكون فيها الفعل البشري فعلاً حقيقياً، فكثير ما يقع المرء في حالات يصعب عليه اتخاذ موقفاً محدداً إزاءها، كما تصادفه حالات أخرى يتصرف فيها بإرادة حرة و مسؤولة، لكنه في كلتا الحالتين يجد نفسه مقيداً ببعض الاعتبارات يعجز على إدراكها و تمييزها عندما يكون ذلك الإنسان في كامل قواه العقلية و الجسدية، لأن 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. [93]. (ص34.35) ، 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 ، و تتيح لصاحبها فرصة الاختيار و تقبل الجزاء ، سواء عند احترام القواعد الأخلاقية أو عند مخالفتها ، ولا يجوز التكرار لنتائجه.

والمسؤولية صفة تلازم صاحبها من قبل أن يبدأ الفعل إلى ما بعد انتهائه ، في مراحل متدرجة ...**المرحلة الأولى** يكون فيها نداء الواجب للشخص و مطالبته له بالعمل ، و تكون المسؤولية هنا مستقبلية . و **المرحلة الثانية** و تمثل الاستجابة للنداء إيجابيا أو سلبا. أما **المرحلة الثالثة** فهي المحاسبة أو التقرير لقيمة الاستجابة، و تأتي بعد الفعل ، و تلتفت إلى الماضي ، و هي مسؤولية محاسبة. [93]. (ص39) ، و باختلاف المواقف التي تصادفها في الحياة تختلف المسؤولية ، فتكون إما فردية ذاتية ، و إما 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... و تستند إلى دافع التعاطف مع الآخرين.

_ تقوم على إقامة توازن بين السابقتين ، أي بين مطلبي ، تحقيق الذات ، و إثارة

الآخرين [93]. (ص40.42) من هنا يظهر أن اختيار النمط الوسطي ، هو أرجح الحلول و أرقها بالمتعلق ، رعاية لمبدأ التوازن ، فلا يجوز أن يكون الإنسان أنانيا و لا ضحية في سبيل الآخرين ، و هي أحكام نسبية جدا ، و تختلف من شخص لأخر و حسب المواقف الاجتماعية.

3- العلم و المعرفة:

يعتبر كل منهما منبها أساسيا للفعل البشري ، و إن 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 ، و هو القانون الغير مكتوب في نفس الإنسان ... كما يعتبر أفلاطون موضوعي العلم و المعرفة بأنهما مفارقان للوجود المادي الذي يدرك بالحواس و الإلهام العقلي ، و الإنسان الفاضل هو الذي يتخذ في سلوكه مثلا أعلى هدف له. " [92]. (ص319.325)

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. [130].(ص98)"، 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.

4- ضرورة السلوك الأخلاقي:

تتجلى الأخلاق في سلوك الناس اليومي مع عصرهم وبلدهم، ولم يعد من الممكن بناء الأخلاق بناء مصنوعا، بل الأمر كله يقتصر على البحث عن الأخلاق التي توجد و إجتلاء آثارها في السلوك الراهن للشخص. ويلفظ آخر أصبحت الأخلاق وجودا لا واجب الوجود، بل البحث عن الوجود الأفضل بدلا من الالتزام بالوجود كما ينبغي، ولذا صار موضوع الأخلاق وضعيا، يكفي في نطاقه الانطلاق من الملاحظة والمشاهدة...[92].(ص23)

هذه الواقعية التي نشأت حديثا، فيما يخص الأخلاق أي السلوك الأخلاقي هو المقصود هنا، بمعنى السلوك الواقعي، ومحاولة تحسينه وفق الأنماط السلوكية ذات الصلة بالتراث الإسلامي، وضرورتها في حياة المجتمع الجزائري بصفة خاصة. من الطبيعي الإقرار بضرورة السلوك الأخلاقي، ماضيا وحاضرا أو مستقبلا، والعمل قدر المستطاع كي نبلغ نسبة من التحلق. "الذي إذا كان، لا يصل إلى مثل أعلى خارج الحياة، وكان قوامه يطابق ضروب الإيقاع الرئيسي في الفاعلية، ووجب أن يوجد في صورة ندرة مضمون مبادئ العمل، التي تلازم سلوكنا كله، واعني بها القيم".[92].(ص39)

5- أهداف السلوك الأخلاقي:

تعني المقاصد التي من أجلها يقوم الإنسان بسلوك معين، خاصة ذلك المرتكز على المبادئ الأخلاقية السامية، العاملة على خدمة الروح و النمو بها إلى مرتبة المثل الأعلى. ويسعى السلوك الأخلاقي إلى بلوغ ما يأتي:

- أ - السعادة الخلقية كغاية قصوى للمجتمع.
- ب - القيام بدور ايجابي في توجيه البشر.
- ت - تنظيم حياة البشر، تنظيما يتناسب والفترة الإنسانية، عندما يطابق السلوك معايير خلقية حسنة وأصلية... و هكذا فإن الأمور تجري بصفة عامة فيما يتصل بقضية تنظيم

المجتمع، فإنه يجري طبقاً لمقاييس وقواعد هي في حقيقتها قيم أخلاقية لم ينتجها، ولكنها تنظم نشاطه في سبيل غايته، وكلما حدث إخلال بالقانون الخلفي في مجتمع معين، حدث تمزق في شبكة العلاقات التي تتيح له أن يصنع تاريخه. "[131]. (ص49)

ثم جعث عوامل الاستقرار النفسي للأفراد و الإحساس بالطمأنينة والارتياح. ويستطيع المتخلق أن يتأقلم مع جميع المواقف الأخلاقية.

ج- يعلم الفرد قضية احترام الذات واحترام الغير و المحافظة على العلاقات التضامنية بين الناس.

6- علاقة السلوك الأخلاقي بالضمير:

لا يصير الفعل أخلاقياً إلا إذا كانت هناك قوة دافعة له، وتكمن هذه القوة في دواتنا وتوجد بداخلنا، وتتحرك لإنتاج العلم بالمنبهات المباشرة لإتيان الأفعال أو تركها. ويدخل في هذا المعنى الوعي الأخلاقي أو الضمير الحي الذي يضمن لنا تحقيق المعادلة الاجتماعية، الناتجة عن الإدراك الأخلاقي المشترك الرابط بين كل الأجزاء المحددة عن طريق الوعي، ولا يمكننا أن نتجاهل ضرورة الواجبات النزيهة، و أعمال المشاركة، التضامن، المحبة والتقدير، الموحدة للبشر، ويرتبط الوعي بعمل الواجب ذلك أن الضمير هو الذي يأمر بفعل الواجب، ويمارس ضغطاً على الفرد حتى يصبح إلزاماً خلقياً، وعلى هذا الأساس يكون الوعي الأخلاقي، ووعي واجب للوجود، مرتبط بالمستقبل لا الحاضر ومحاولة تصحيح الماضي السيئ، عن طريق تحليل الحاضر والقدرة على ربطه بالعمل المؤدي إلى تصحيح وإصلاح الواقع. [132]. (ص40)

فالتركيز هنا على الضمير الفردي، وليس الضمير الجماعي، لأن الأول يشكل الثاني ويعطيه هيكله العام. إن للضمير الفردي ثلاثة مستويات هي:

أ- الشعور بعمل الواجب خوفاً من الناس.

ب- الشعور بضرورة احترام القانون (السماعي أو الوضعي).

ج- الإحساس عند أداء الفعل، بأنه مبني على العلم وانه حق، وصالح للناس. [96]. (ص60.61)

4.4.3. نظريات أخلاقية.

أولاً : 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 بألم أقل مباح. 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. ولا زال أتباع هذا الاتجاه في الغرب حتى عصرنا هذا.

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، ولامرية، وبارون فون هولباخ، وبنثام... وغيرهم.

نقد نظرية اللذة [93]. (ص92.82):

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 تنسجم اللذة مع الضمير.
4. اللذة تستند إلى الأثرة أو الأنانية التي لا يستقيم معها عمل الجماعة والمجتمع.
5. علاقة اللذة بالسعادة تختلف من شخص لأخر.
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 الذات 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.

ثانياً: 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 لصالح النفس والمجتمع الإسلامي.

ويؤكد الإمام الغزالي (505هـ) أن السعادة هي الخير الأعلى ذاكراً أنواع الخيرات التي تشمل : خيرات النفس والبدن، والخيرات الخارجية، والخيرات التوفيقية [93]. (ص103.100) وتأكيده على أهمية مجاهدة النفس وردها 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.

ثالثاً : 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 الإنجليزي (1588-1670م) 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 والكرهية 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. وهوبز يعتبر كل عواطف الخير والإحسان والفضيلة مردها غريزة الأنانية أو الأثرة . ودور العقل في فكر هوبز 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 لأكثر 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، وصفاتها، وكونها واسعة ومقبولة من أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وهذا المذهب يربط بين خير الفرد وخير الجماعة. ويؤكد بنتام أن بحث الفرد عن سعادة ولذة الآخرين يحقق له أكبر قدر من السعادة واللذة [133]. (ص64.62)

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 بنتام 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 بنتام في التمييز بين أنواع اللذات وأضاف أن المقياس يجب أن يبنى على أساس النوع لهذه اللذات والكيفية التي تشبع به شهوة ما [133]. (ص64.60).

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 منفعته 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 والعامّة في إرباك شديد لأن الإجابة تعني التحول من مذهب المنفعة كأساس للأخلاق [93]. (ص113.117).

رابعاً : نظرية الواجب:

تتشترك النظريات السابقة (نظرية اللذة ، ونظرية السعادة ، ونظرية المنفعة) 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 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 الفردية.

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 الضمير.

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[134].(ص251.248):

1. أن الواجب تشريع كلي وقاعدة شاملة وقيمتة تكمن فيه، والإنسان هو الكائن الوحيد القادر على عمل الواجب.
 2. أن الواجب منزّه عن الغاية أو المنفعة الشخصية أو اللفة 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.
- 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.

5.3. المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات العمل:

إن تطور مفهوم أخلاقيات العمل 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 شيئاً، ولأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضائها في المنظمة وفي هذا يقول روبرت أوستن " إن الأعمال الصحيحة والخائنة يقوم بها الأفراد وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراد فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع .[135].(ص124) ، ومن جهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب

المهنة، والواقع انه في المهن التقليدية، كالمطب 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.

ب-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.

ت-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. [135]. (ص131)

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 وجيلية، فإن الرشوة والاختلاس... على الجمهور ردائل أخلاقية لأشك في ذلك وبين الاثنين منطقة رمادية واسعة مليئة بالحالات الغامضة التي يمكن الحكم عليها بسهولة، ويمكن للمسيرين اللا أخلاقيين 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، فثمة قيمة أخلاقية في عمل شيء الصائب لأنه الصواب، وقد كان هذا الاتجاه احد الاتجاهات التي سادت ندوة عقدتها (مجلة الأعمال والمجتمع) تحت عنوان **القيام بأخلاق الجيدة يضمن الأرباح الجيدة.** "، حيث كان التأكيد فيها على أن القيام بالأعمال يجب أن يكون أخلاقيا لا لأنها تفرض أن يكون كذلك، بل لان الموقف الأخلاقي مطلوب لنفسه. [136]. (ص29)

وأخيرا هناك صعوبة تنشأ عن اختلاف الأخلاقيات نتيجة اختلاف الثقافات والبيئات، فالمسيرون من ثقافات مختلفة، عادة ما يكونوا ذوي خلفيات متباينة وسلم قيم متباينة يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها. [137]. (ص25)

1.5.3. أسس نظام أخلاقيات العمل:

يعتمد النظام الأخلاقي على مبدأ أساسي، وهو مبدأ الإلزام الذي تبنى عليه المسؤولية الإدارية، وما يترتب على تحقيقه من مسؤولية وجزاء ذلك ان 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:

أ - مبدأ الإلزام:

يقصد به إيجاد سلوك معين يتبعه الفرد عند توليه الوظيفة العامة ولهذا لا بد أن يكون واضحا بما يمكن عمليا تنفيذه أو تحقيقه، ويكون خاضعا بدقة لمبدأ المشروعية، ذلك المبدأ العظيم الذي يعتبر في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي... معيارا متميزا للحكم على صحة الأعمال والتصرفات، وضمانة من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات، وتحقيق المساواة، ومعلما بارزا 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 تصرفا سلبيا غير مشروع. [138]. (ص24) 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 أي كان مصدرها مع مراعاة التدرج في قوتها." [139]. (ص17)

ب- المسؤولية:

يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخذة، وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخذة ولم يعبر بمن وقعت منه المخالفة لإظهار الجانب الإداري، إذ لا بد أن يكون الشخص حال 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، لان 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 فتنتفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار.

وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب العامل ما يوجب المؤاخذة إلى أنواع: منها مسؤولية مدنية، وأخرى جنائية... الخ.

ت-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. [140]. (ص245)

2.5.3. واجبات العامل:

تمثل قواعد السلوك الأخلاقي الصفات السلوكية التي يجب أن يتحلى بها ممارس كل مهنة، والمسؤولية المهنية أو... التي تنظمها قواعد آداب وسلوك المهنة ملزمة لجميع المزاولين لهذه المهنة، وتحاول جميع الهيئات المهنية في جميع دول العالم وضع هذه القواعد في دليل عمل متفق عليه بين مزاولي المهنة. وينظم مفهوم السلوك الأخلاقي قانون شرف المهنة الذي يهدف إلى تحديد الواجبات والالتزامات المهنية والأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها ممارسو تلك المهنة، وتختلف تلك الواجبات والالتزامات باختلاف القوانين المعمول بها في هذا الشأن، وتشير نصوص الشرف المهنية وآداب سلوكها إلى تشابه المفاهيم الأساسية التي تحكم الواجبات والمسؤوليات المهنية والأخلاقية التي يجب أن يتم الالتزام بها حيث يلزم العامل بمجموعة من الواجبات أهمها :

1- الواجبات: وهي مجموعة الأفعال والتصرفات والسلوك الذي ينبغي على العامل الالتزام به في أدائه لمهامه ووظيفته، وتشمل هذه الواجبات على العناصر الرئيسية التالية:

أ - واجب الاضطلاع الشخصي بمهامه:

ويتحمل العامل في ذلك مهام وظيفته بنفسه وكذلك كل عمل يستند إليه مادام يتلاءم مع مؤهلاته العملية، إلا أن يكون مخولا بتفويض الصلاحيات. [142]. (ص15)

ب- الالتزام باحترام الشرعية والقانون: بحيث لا تجاوز الحدود المرسومة له في النصوص، وكذلك عدم التصرف بأي شكل من أشكال دون الاستناد على أسس قانونية.

ت-الاسترشاد بالمصلحة العامة: حيث يتحرى المصلحة العامة في أدائه عن طريق سرعة البت في القضايا، وعدم المحاباة والتحيز والبعد عن الهوى إضافة إلى تحري السلوك المثالي في الأداء.[143].(ص18)

ث-احترام الأوامر: يجب على العامل احترام وإطاعة الرؤساء في حدود القانون ولكن المخالفة فعلية إتباع ثلاثة خيارات وهي:

- ✓ الطاعة المطلقة دون اعتراض مادامت الأوامر لا تخالف التشريعات القانونية أو الأنظمة المعمول بها.
- ✓ الرفض المطلق، لان العامل ملزم بالنصوص القانونية وليس له حق الخروج عليها .
- ✓ التوفيق بين الخيارين السابقين ، بحيث يتوجب على العامل أن يقبل أوامر السلطة العليا ولكن لا ينفذها إلا إذا جاءت موثقة كتابيا من رؤسائه حتى يضمن عدم تحمله لتبعات اختراق القوانين و الأنظمة.[143].(ص29)
- ✓ المحافظة على هوية المهنة وسمعتها :بحيث يترفع عن كل ما يخل بهيبة المهنة أو حسن سمعتها داخل أو خارج ... لكي يعزز ثقة الجمهور .
- ✓ المحافظة على أوقات العمل: ويعني ذلك تكريس كل وقت الدوام الرسمي للعمل .
- ✓ المحافظة على الممتلكات: ويكون ذلك عن طريق الترشيح في الاستهلاك واستعماله.

2-إتقان العمل: أولى سمات إتقان العمل هي السرعة في الانجاز ، وكذلك الدقة في الأداء وأخيرا الرشد في الإنفاق على الانجاز ،مما يترتب على ذلك زيادة مناخ تنظيمي صحي يساعد على غرس الولاء والانتماء التنظيمي، وإيجاد مستوى عال من الأداء.

3-السليبات: وهي الأفعال التي يجب على العامل عدم إبتائها وهي:

1. عدم إفشاء أسرار المهنة: أن حفاظ العامل على أسرار مهنته وعدم إفشائها يجعل الثقة تزداد به مما يشجع رؤسائه على إطلاعه على الجوانب السرية لاتخاذ قرارات معينة ،مما ينعكس على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم ويعزز من احترامهم لرؤسائهم ويرفع من معنوياتهم ويترتب على ذلك توسيع قاعدة اتخاذ القرارات من خلال عملية التفويض.[143].(ص65)

2. عدم قبول الهدايا: إن قبول الهدايا يؤدي إلى زعزعة ثقة الجمهور بأجهزة المنظمة فيلجأون لانجاز معاملاتهم إلى إتباع طرق وأساليب ملتوية ، وهذا يؤدي بالعامل إلى الوقوع تحت طائلة المساءلة التأديبية.[143].(ص18)
3. عدم الجمع بين الوظيفة و الأعمال المحظورة بالنص: إن اشتغال العامل في ممارسة مهنتين واحد في القطاع العام و أخرى في القطاع الخاص يؤدي إلى مزاحمة ، كما يستنزف جهوده مما يؤثر على مستوى أدائه في وظيفته ، ويستحوذ على فرص الآخرين في العمل فيسمح بظهور أو زيادة البطالة.[144].(ص65)
4. عدم تجاوز الحدود المرسومة في ممارسة العمل:تتمثل هذه النشاطات العامة في الاشتراك بإضرابات أو المظاهرات أو الانضمام للنقابات.
5. عدم استغلال نفوذ المهنة:يتوجب على الموظف عدم استغلال نفوذ منصبه لتحقيق أي مكاسب مادية أو معنوية له أو لمعارفه عن طريق التأثير على الأجهزة الأخرى سواء التي يعمل فيها أو غيرها بحكم مركزه أو غيرها.
- 3.5.3: أخلاق العمل من منظور إسلامي.**

إن للأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأمم ، ولهذا فقد حفل القرآن الكريم بها واعتنى بها أيما عناية ، فقد بينت سور القرآن الكريم وآياته أسس الأخلاق ومكارمها [145].(ص7)، وكذلك اعتنت السنة النبوية بالأخلاق والمعاملات عناية فاقت كل التصورات ، فقد عدا بعض العادين - فيما وقع لهم - أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم فوجدوها ستين ألف حديث ، عشرون منها في العقائد ، وأربعون في الأخلاق والمعاملات ، وهذا بلا شك دليل على عناية السنة بالأخلاق كعناية القرآن الكريم بها . فقد قال تعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [95] (الاية 199،سورة الأعراف رقم 07) يمتدح الله تعالى نبيه بحسن الخلق تارة ، ويأمره بمكارم الأخلاق ومحاسن ها تارة أخرى (خُذُ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ .) [95].(الاية الرابعة من سورة القلم 27).

1- أهمية الأخلاق:

أ - للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً ، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول بعضهم : إنه إكليل العلوم جميعاً ، ومنهم من يقول : إنه تاج العلوم ، ومنهم من يقول : إنه زبدة العلوم ، ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار ، والخير

والشر وهما موضوع الأخلاق ، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم ، كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه.

ب- إن السلوكيات الأخلاقية وأدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية ، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى ، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحليته الجميلة ، ويقدر ما يتحلى بها الإنسان يضفي على نفسه جمالاً وبهاءً ، وقيمة إنسانية [146]. (ص7). ولا شك أن سلوك السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير ، وصالح أخلاقه دليل على صلاح سريرته والعكس صحيح ، فسلوك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات ، يقول الإمام الغزالي " فإن كل صفة تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح لا تتحرك إلا على وفقها لا محالة [147]. (ص79)." .

ت- إن هدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية . ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها ، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان الفردي والجماعي ، فتننتشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس، وإذا غابت انتشرت الشرور وزادت العداوة والبغضاء ، وتناصر الناس من أجل المناصب والمادة ، والشهوات ، فلا بد من القيم الأخلاقية الضابطة لهذه النوازع وإلا كثرت الشرور التي هي سبب التعاسة والشقاء في حياة الأفراد والجماعات ولهذا قال أحد الأخلاقيين الفرنسيين : إن الحياة من غير قيم - وإن كانت حلوة على الشفاه - فإنها مرة على القلوب والنفوس [146]. (ص8)

ث- إنها وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة ، فالإنسان الشرير المعتدى على أموال الناس و أنفسهم وأعراضهم ، لا يمكن أن يكون محبوباً بين الناس ، فلا يثقون به ، ولا يتعاملون معه، ثم إن الغشاش لا بد أن ينكشف يوماً من الأيام فيظهر غشه وخداعه إن عاجلاً وإن آجلاً . فإذا انكشف غشه وخداعه لا شك أنه معاقب بعدم التعامل معه إن كان تاجراً ، أو بعزلة من وظيفته إن كان موظفاً وهكذا....

ج- إنها وسيلة للنهوض بالأمة ، ذلك أن التأريخ يخبرنا أن سقوط كثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق كما أقر ذلك ابن خلدون وغيره . وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر تقدم اليابان هذا التقدم ؟ فقال الوزير: " السر يرجع إلى تربيئنا الأخلاقية .. " [146]. (ص10.8) ولهذا كان النهج السديد في إصلاح الناس وتقويم سلوكهم وتيسير سبل الحياة الطيبة لهم أن يبدأ المصلحون بإصلاح النفوس وتزكيتها وغرس معاني الأخلاق الجيدة فيها ولهذا أكد الإسلام على صلاح النفوس وبين أن تغيير أحوال الناس من سعادة وشقاء ،

ويسر وعسر ، ورخاء وضيق ، وطمأنينة وقلق ، وعز وذل كل ذلك ونحوه تتبع لتغير ما بأنفسهم من معان وصفات[147].(ص80).

2-معنى المنظور الإسلامي:

نقصد بقولنا من منظور إسلامي أي من خلال نظرة إسلامية فاحصة متروية ، وأصل النظر في اللغة " تقليب البصر والبصيرة لإدراك الشيء ورؤيته ، وقد يراد به التأمل والفحص [148].(ص499) ..والمقصود هنا هو معرفة أخلاق العمل وفق ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.

أولاً : نظرة الإسلام إلى العمل:

لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد ، فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به ، بل جعله فريضة من فرائضه التي يثاب عليها فهو مأمور به ، ولا شك أن من أطاع أمر الشارع فهو مثاب، فالعمل عبادة إذن وأي عباده حتى أصبح العمل في سبيل قوته وقوت عياله ، وفي سبيل رفعة أمته وتحقيق الخير في المجتمع أفضل عند الله من المتعبد الذي يركن إلى العبادة ويزهد في العمل .

وأصبح الخمول والترفع عن العمل نقصاً في إنسانية الإنسان وسبباً في تفاهته وحطته[149].(ص17).ولهذا فقد حث القرآن الكريم من خلال سوره وآياته على العمل فقال تعالى : (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) [95].(الآية 10, سورة الجمعة 62)، وقال تعالى : (فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ).[95].(الآية 10, سورة الجمعة 62)، وقال تعالى (هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ).[95].(الآية 15، سورة الملك،67) كما أن كتب السنة النبوية المطهرة مليئة بالأحاديث الدالة على الحث على العمل ،

وترك العجز والكسل ، فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال " : ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده " [150].(ص139)كما روى عنه صلى الله وسلم أنه قال : " من بات كالأمن طلب الحلال با مغفوراً له[149].(ص19)

كما أن الإسلام سلك مسلكاً آخر غير مباشر في الحث على العمل فقد حث على إعانة الفقير وجعل المعين خيراً من المعان من جهة نوال الأجر والثواب [147].(ص248)

ثانياً: ماهية العمل في الإسلام: إن الناظر في الآيات الكريمة ، والأحاديث الشريفة يلحظ أن طلب العمل جاء عاماً مطلقاً غير مقصور على عمل معين ، وغير مقيد بشيء سوى الحل الشرعي ، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية ، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب مثل التجارة والزراعة والصناعة

والشركة والمضاربة والإجارة وسائر ما يباشره الإنسان من أوجه العمل والنشاط الاقتصادي بغرض الكسب الحلال [147]. (ص248) ، مادام يرمي إلى تحقيق مصلحة الإنسان وتحقيق التقدم والرفاهية له ، وما دام يرمي إلى بناء المدنية الموجهة بعدل السماء [149]. (ص45) ، فقد خلق الله الإنسان وطلب منه عمارة الأرض في قوله : (وَالْيَ تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ) [95]. (الاية 61 .سورة هود11). وعلى هذا فليس هناك عمل حقير في المفهوم الإسلامي للعمل لذا فكل عمل يقوم به الإنسان هو عمل جليل مادام مباحاً ويسد خلته وعوزه ويكفه عن مسألة الناس ، وبناء على ذلك فإن قيمة الإنسان وإنسانيته محفوظة لا تنقص بسبب ما يباشره من عمل وان عده بعض الناس عملاً حقيراً . وقد كان صلى الله عليه وسلم يرعى الغنم لأهل مكة . فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال " : ما بعث الله نبياً إلا ورعى الغنم . قالوا : وأنت يا رسول الله ؟ قال : نعم كنت أرهاها على قراريط لأهل مكة [150]. (ص143) . " وكذلك الأنبياء قبله صلى الله عليه وسلم كانوا يعملون ، وقد أخبر الله تعالى عن نبيه داود عليه السلام أنه كان يصنع الدروع ، وكان أيضاً يصنع الخوص ، وكان يأكل من عمل يده ، وكان آدم حراثاً ، ونوح نجاراً ، ولقمان خياطاً ، وطالوت دباغاً ، وقيل سقاءً ، فالصنعة يكف بها الإنسان نفسه عن الناس ، ويدفع بها عن نفسه الضرر والبأس .. [150]. (ص138) ، لأن قيمة الإنسان في نظر الإسلام بحسب دينه وتقواه، لا يحسب ماله وغناه ، ولا بحسب عمله ومهنته.

وقد كان صلى الله عليه وسلم يرعى الغنم على دريهمات لأهل مكة . ولهذا وجدنا أكابر الأمة من علمائها وفقهائها يمتهنون مختلف المهن الحرة المباحة ، كما وجدنا بعض الصحابة الكرام يؤجرون أنفسهم لغيرهم للقيام ببعض الأعمال المباحة الحلال لقاء اجر معلوم [150]. (ص142)

والجدير بالذكر أن العمال إلى عهد قريب " كانوا يترقون في كل باب من أبواب هذه الصناعات ، وكانت ترقية العامل من عريف الى معلم تعلن في حفل إسلامي السمات يحضره أساتذة الحرفة ويبدوه شيخ الطائفة بإجراء إسلامي هو سؤال الحاضرين قراءة فاتحة الكتاب [149]. (ص52) . وفي هذا دليل ساطع على أن كل مهنة محترمة مادامت في دائرة الحلال ، وأصحابها محترمون كذلك ، وهذا هو المنظور الإسلامي الصحيح للعمل.

ثالثاً: منع البطالة في الإسلام:

حيث إن الإسلام يحث على العمل - كما سلف - فلا شك أنه يكره البطالة ويمقتها بل يمنعها ، وذلك يتفق وفطرة الإنسان المفطور على تلبية حاجاته الضرورية وغير الضرورية التي تهيأ له الحياة الكريمة وبناءً على ذلك فإن الذين يندفعون إلى العمل للحصول على تلك الأشياء هم منسجمون مع

الفطرة السليمة ، أما الذين يميلون الى الكسل والخمول والعزوف عن العمل ويخلدون الى الراحة فإنهم يناقضون الفطرة السليمة مناقضة ظاهرة.

ولا شك أن التبطل دونما سبب ، كعجز أو شيخوخة يؤدي إلى تعطيل القوى والموهب الإنسانية التي قد تؤدي دوراً فاعلاً للأمة ، كما أنه سبيل إلى الفقر والعوز وإضافة أعباء أخرى على الأمة ، كما أن البطالة قد تدفع المجتمعات الى حافة الهاوية فتعرضها إلى أخطار من أجل ذلك كله حث الإسلام على العمل وكره البطالة ومنعها لسوء نتائجها.

رابعاً: أخلاق العمل:

نقصد بأخلاق العمل : الأخلاق التي يجب توافرها في العامل ، وفي صاحب العمل على حد سواء . وقبل أن نفصل في ذلك نقول : إن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعقيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق ، وتنتهي عن سفاسفها ، وبالتالي على المسلم أن يتعرف إلى الأخلاق بشقيها الحسنة والقيحة ، ومع ذلك فإن ذلك العلم لا يكفي بل على الإنسان المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها ، ومنها أخلاق العمل.

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطرة السليمة ، فالبشر كانوا ولا يزالون يعدّون الصدق والوفاء بالعهد والجود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم ، ولا يزالون يعدّون الكذب والغدر والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة ، وتدم صاحبها ، والشريعة جاءت داعية إلى المعروف من الأخلاق ، وتنتهي عن المنكر منها [151]. (ص158) مما سبق يظهران الناس على اختلاف مللهم ونحلهم ، واختلاف ألسنتهم وألوانهم يقسمون الأخلاق إلى كريمة وذميمة ، يميلون إلى الكريمة بفطرتهم السليمة ، ويستقبحون الذميمة بعقولهم الصريحة التي لم تلوثها الملوثات الطارئة ، فكيف إذا جاءت الشريعة الإسلامية تثبت الكريمة في الفطرة المستقيمة ، وتنتهي عن الذميمة حتى لا يقع فيها أحد ، وحذرت من الوقوع فيها أشد تحذير ، ورتبت على ذلك الجزاء في الدنيا و الآخرة ، لمن اتبع ولمن امتنع واليك تفصيل أخلاق العمل على النحو التالي :

ا_ الأخلاق المطلوبة في العامل:

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما : القوة والأمانة ، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل – أو معظمها – تحت هذين الخلقين المهمين . فستحدث عن هذين الخلقين أولاً ، ثم نتبعهما ببعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي :

1- القوة:

القوة في الأصل ضد الضعف " تستعمل تارة في معنى القدره نحو قوله: خذوا ما آتيناكم بقوة - .. ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب [147].(ص219). أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال : قويت أظرفه ، وقويت عزيمته ، وقويت مكانته ومنزلته [152].(ص249) ، أن القوة المعنوية مطلب مهم ، وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة. كما قال تعالى : (خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ) [95]. (لاية 62 ، سورة البقرة.02). أي تقبلوه واحرصوا عليه ، واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن [152].(ص249) ، فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَ تِ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ) [95]. (الآية 26 ، سورة القصص.27) " فهكذا ينبغي أن يكون اللإجراء ، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة ، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة [153].(ص60) " .ومن هنا يجب أن تكون القوة مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي ، و ما هو معنوي.

فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب ، فيختار له العامل القوي البدن ، وقوة الفلاح تكمن في بدنه ، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعتة ومهارته فيها ، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه ، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه [152].(ص63.62) ، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واثقناً وفي هذا يقول ابن تيمية رحم ه الله (والقوة في كل ولاية بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب .. والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة ، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام.) [154].(ص16.15)

وهذه الأعمال التي يتولى بعض الناس القيام بها هي بلا شك ولايات وأمانات فليُنظر الإنسان موقعه من تحمل تلك الأمانة.

2- الأمانة:

لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام ، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة ، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق ، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) [95]. (الآية 08 ، سورة المؤمنون.23) وقال تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) [95]. (الآية 58 ، سورة النساء.04) ، والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة ، ومنها أن يخلص في عبادته وأن يحسن الانتفاع بوقته ، وأن يحسن العامل ، والصانع ،

والتاجر عمله ، و أن يجتهد فيه ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله ، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

ولا شك أن هذا الخلق الجميل أساس من أسس الدين فقد روي عنه صلى الله عليه وسلم قوله بان الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانه له. ولما كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصل كان النبي صلى الله عليه وسلم معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه صلى الله عليه وسلم [155]. (ص39.41).

وعليه فإذا أجمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره ، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل كما يقول ابن تيمية رحمة الله.

ويظهر مما سبق أن خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم واتصف بالأمانة ، فإن قوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وانجازه ، وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل وإتقانه وإجادته ، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال [149]. (ص74). هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.
- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به.
- أن يؤديه على أحسن الوجوه أي كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك.
- عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها . فتضييع الأوقات خيانة والغش وأخذ الرشوة خيانة ، وتعطيل أعمال الناس خيانة ، فكل من تقلد عملاً . مهما كان نوعه ولم يؤديه وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته.
- عدم استغلال عمله ووظيفته ليحني بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته ، أو من هم دونه ، دون حق شرعي أو قانوني ، فإن هذا الاستغلال يعد جريمة ، إذ المال العام أمانة عند من استؤمنوا عليه ، فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة [156]. (ص47).

ب_ الأخلاق المطلوبة في صاحب العمل:

كما يطلب من العامل أن يكون متخلفاً بأخلاق معينه كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الآخر مطلوب فيه توافر أخلاق معينة وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق والواجبات ما يلي:

1. أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.
2. أن لا يكلفه فوق طاقته . لقول الله تعالى (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها) [95]. (سورة البقرة، الآية الأخيرة، 286).
3. أن يعامله بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية يحترم فيها إنسانية العامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه.
4. أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل ، " ففي ظلال الإسلام يتحتم على صاحب العمل أن يعطى العامل جزاء عمله وثمره جهده بصورة متناسبة مع حقه تناسباً تاماً ، وأن على العامل أن يقتصر على أخذ حقه فحسب فلا ينبغي له أن يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن لك من الأجر على قدر نصيبك ونفقتك " [149]. (ص68)
5. أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون ممانعة لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يوديه كما قال صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. " [149]. (ص69)
6. أن يكون رحيمًا بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر منه الخطأ ، جاء رجل إلى الرسول صلى الله عليه وسلم قال : كم يعفو عن الخادم ؟ فصمت رسول الله صلى الله عليه وسلم ثم قال : " اعف عنه في اليوم سبعين مرة " [149]. (ص73) أخرجه الترمذي وقال حسن صحيح غريب.

6.3. أخلاقيات الإدارة :والمفاهيم والتطور:

1.6.3. مفهوم أخلاقيات الإدارة:

تمثل الأخلاق مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيئ ،وبين ما هو صواب وما هو خطأ.وهي في حقيقة الأمر يمكن أن تمثل لدى البعض منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيئ (الرديلة) .

ومع انه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة ،فان العديد من المتخصصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي ،فقد عرف الأخلاق ريبوباييرز (rue and byaras) بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد . وبالتالي فان أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح او خطأ [157].(ص93)وكما يرى ايفانسييفج وزميلاه(ivancvich et al) فان أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمنتمين لها ،وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار،فكلما كان نشاط المشرف او المسؤول اكبر تأثيرا في الآخرين،ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المشرف.

وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر داکر (p.f.dracker) يرى ان الأخلاق في الإدارة هي " العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية الى الأهداف " [158].(ص207) ،ليضيف الى أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا . وبرغم أهمية هذا البعد الموضوعي لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هي في اشد الحاجة إليه للحد من نوعين من الاعتراضات :الأول،يتمثل في اعتراضات مسيري المنظمات على كونها تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتبارات المادية .والثاني،يتمثل في اعتراضات الكثير من الباحثين في كون الأخلاقيات لا تدخل ضمن مجال العلم ،لأنها غير محددة.

أخلاقيات الإدارة : أنواع ومداخل

أصبحت أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم العلمية والممارسة العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية والخبرة المنظمة ،لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات و الحالات المختلفة التي تواجه المنظمات والتي قد تتسم بتعارض المصالح ،ومن الواضح أن تزايد الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة،والآثار الايجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية في إيجاد العميل ذي الولاء من جهة أخرى، جعل المنظمات أكثر اهتماماً

بأخلاقيات الإدارة والاستعداد لتحمل نفقات تزويد مسؤوليها بالمعرفة المنهجية والخبرة المنظمة في هذا المجال، و الأكثر من ذلك أن بعض المنظمات أخذت تقيم أفرادها وفق معايير أخلاقيات الإدارة إلى جانب المعايير الأخرى. وإزاء هذه التوجهات في المنظمات الحديثة وغيرها نتج عنه تطور كبير على صعيد المفاهيم و الممارسات العملية. فعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن ان نميز بين نوعين من الأخلاقيات هما:

أولاً: أخلاقيات المبدأ: وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية (terminal) التي لا توسط ولا مساومة و لا مبادلة (tradeoff) فيها سواء بين الصواب والخطأ، أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أو على حساب المنظمة أو المجتمع.

ثانياً: أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية فالوسيلة (vs. instrumental) والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المنظمة من الواجبات والمسئولية، ومبادلة التكلفة والعائد _ على مستوى الفرد مقابل المنظمة _ أو المنظمة مقابل المنظمات الأخرى أو المجتمع _ والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال ومنظماته فعندما يراد الحديث عن الولاء مثلاً فإن أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في المنظمة، وإنما إلى الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند ترك المنظمة وما يربحه عند البقاء فيها .

هذا و يمكن أن نشير إلى مداخل أخلاقيات الإدارة، حيث إن هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها في المنظمات الحديثة. ونتعرض فيما يأتي لهذه المداخل وفق تطورها التاريخي:

1 - مدخل السمات الأخلاقية:

وهذا المدخل يقوم على أساس أن المسئول أو المسير الجيد _ وكذلك العامل أو الموظف الجيد _ من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المسئولين تمكن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، فالمسيرين ذوي السمات الأخلاقية يكونوا قادرين على القيام بالاتي: [159]. (ص35)

- الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.

- فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.

- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات .
- معرفة الوسائل المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

وكما يظهر جليا فان هذا المدخل يركز على ما يمكن اعتباره هم (أخلاقيين بالفطرة) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوافر لغيرهم .وبالتالي فان عملية اختيار المورد البشري تحتل أهمية خاصة في هذا المدخل ،من اجل الوصول إلى هؤلاء .إلا أن هذا المدخل لم يستطع حتى الآن أن يبلور السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثلها ،فمن المعلوم أن مثل هذه السمات الكثيرة لا حصر لها .فالموظفون الأخلاقيون يتسمون إلى جانب ما ذكر أعلاه بأنهم :أخلاقيو الاتجاه في قراراتهم المختلفة ،يعملون على اختيار الأفراد ذوي السمات الأخلاقية ،يمتلكون قدرة عالية على التصرف الأخلاقي في المشكلات المحيرة والمعقدة ... الخ .كما انه ليس هناك اتفاق على عدد وتسمية هذه السمات كسمات أساسية ممثلة لهذا المدخل ،وربما يكون هذا نابعا من الاعتبارات الأخلاقية لا تزال بعيدة عن أن تكون أساسية في اختيار وتكوين الأفراد .هذا بالإضافة إلى أن البعد الأخلاقي يحمل تكلفته العالية أو على الأقل الفرصة البديلة الضائعة نتيجة خسارة الميزة الناجمة عن الفعل المحايد من الناحية الأخلاقية أو الفعل غير المشروع .

ب- مدخل المعايير الأخلاقية:

وهذا المدخل _ خلافا للمدخل السابق _ لا يركز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجعلونه، لهذا فان الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري .والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع المنظمات[138].(ص295).

هذا المدخل لا يزال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث ان كل واحدة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها، وكل منظمة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم المنظمة ، وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة و... الخ.

ج_ مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي:

هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار او تصرف للمسؤول أو المورد البشري.فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح ،الحد الأول ،ويتمثل في الأنانية أي تحقيق أقصى المصالح

الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهية الشخصية للأفراد. والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية ؛ أي حب الغير و تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد. ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف ،لذا فان المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما[160].(ص20).

تقييم عام للسمات :

إن المداخل السابقة برغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها. فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المورد البشري ذي السمات الأخلاقية وتجنب الفاسدين منهم ،فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن الأفراد ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشداً لما هو جيد أو سيئ من التصرفات في المنظمة. في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح ومعالجة المواقف المتعارضة وفق أوليات ومبادئ يتزايد اعتراف المنظمات بها لدعم السلوك الأخلاقي. كما أن هذه المداخل يمكن أن تساعد في صياغة سياساتهم وخططهم لتحسين المستوى الأخلاقي لمنظمتهم. ولكي تكون هذه السياسات والخطط ذات تأثير فعال لابد من فهم حقيقة أن ممارسات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة إنما تتبع من قيم معينة. أي أن استجابات الأفراد للمواقف المختلفة لا يمكن النظر إليها و كأنها استجابات آنية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل ،وإنما خلف هذه الاستجابات تمكن قيم مختلف. وما هو أكثر من ذلك قد تمكن خلفها فلسفات عملية مختلفة.

2.6.3.مدونة أخلاقيات الإدارة:

ان أخلاقيات الإدارة كما تؤكد التجارب الكثيرة لشركات الأعمال والمنظمات الأخرى،تمثل نتاجاً للخبرة المتراكمة. فيها وهذه الخبرة بقدر ما تحمي المنظمات في حالات عديدة من سوء التصرف من قبل العاملين،فإنها أيضاً تحمي المنظمة أمام الجمهور ،لأنها هي التي تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال أو أنشطة غير مشروعة تحتل مكانة وتكون سمعة ترتكز عليها في كسب تعاون وتعاطف الجمهور معها.

إن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة ايا كانت وتتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه و ما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المنظمة. وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي ان يكون من تصرفات ،مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية ،خاصة عند المبالغة في ذلك. كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على

التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة مرارا. وبعض المنظمات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة أنيقة او كراسة... للتعريف بها. وفي أحيان أخرى يكون الاطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها. وفي بعض المنظمات تشكل لجنة الأخلاق التي تأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في المنظمة.

إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام، وهذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين المنظمة والعاملين وكذلك مع المجتمع من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء لها. إضافة إلى إنها تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية. وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف الأخلاقي، وتمنحهم قدرة اكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي. كما أنها تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها و أسس الدخول فيها، شأنها شأن المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وقواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي، للمتقدمين للعمل فيها. كما انها تحمي العاملين من احد الأسباب الأساسية المؤدية الى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من أعلى، حيث إن العاملين يستطيعون ان يواجهوا مثل الضغط بالتأكيد بالرغم من تعارض ذلك مع سياسة المنظمة في حالة وجود مثل هذه المدونة.

إن هذه الوظائف والمزايا ربما تفسر _ إلى حد كبير _ تزايد اهتمام المنظمات بإصدار مدونات أخلاقية و الإعلان عنها بطريقة لا تخلو من الاتجاه الدعائي. ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق وورقة من الأوراق الكثيرة في المنظمة، فإننا نشير الى مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية والالتزام بها: [161]. (43)

- أ - ادرس ماذا يفعل الآخرون : وهذه القاعدة تضمن ان تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي يوجهونها فعلا من جهة , ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في المنظمة من جهة أخرى.
- ب - لا تفعلها كلها بنفسك : أي ان توضع المدونة بمشاركة الآخرين ، وان يتم تقييمها عن طريقهم.
- ت - حق الدعم عن طريق المشاركة : فالمسؤولون يجب أن ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك.

ث - تقديم التشجيع والحوافز : فالمدونة التي لا تنفذ لا تساوي الورق الذي كتب عليه ، والالتزام بها ، والتشجيع عليها بمنح الحوافز والمزايا يساعدان على تحقيق المعايير والقيم التي تدعو إليها المدونة.

ج - احتفظ بالمدونة متجددة : إن القواعد الأخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على الدوام، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها وتعطي معنى للالتزام بها. و برغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب وسلبيات يوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الإدارة، وهذه يمكن إجمالها في الآتي:

- ✓ إن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية (كعوامل ذاتية) عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق. لهذا فان احتمال إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون اكبر عند المبالغة في أخلاقيات الإدارة ومعاييرها .
- ✓ ان التطورات السريعة في المنظمات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسألة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملائمة ومواكبة للتطورات الحادثة محل المبادئ القديمة. ولكن الخطر الذي يبرز هو أن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد ، وذلك من اجل المحافظة عليها، مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتغيير والتطوير.
- ✓ إن المدونة الأخلاقية معرضة لان تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة أو منقوشة بعيدا عن التبنى العلمي ، لهذا فإنها معرضة لان تتحول بسهولة إلى (شعارات) براءة لتلميع السمعة الخارجية للمنظمة، شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الى قوالب جامدة لا روح فيها.
- ✓ في المنظمات التي لها فروع خارجية ، فان المدونة الأخلاقية في المنظمة الأم تصطمم بأخلاق البيئات والثقافات وقيمها السائدة سواء في السلوك العام او في سلوك المنظمات ، مما يجعل المدونة الأخلاقية الواحدة في المركز والفروع غير واقعية . كما ان تعدد المدونات الأخلاقية للمنظمة الواحدة يضعها في مأزق أخلاقي نتيجة التلون في القيم والمعايير حسب البيئة التي تعمل فيها.

3.6.3. أخلاقيات الإدارة وثقافة المنظمة:

مع مرور الزمن تتكون في المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة ، وهي مؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة المنظمة. وهذه الأخيرة يمكن

ان 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 فان 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 زيرمان (tregoe and zimmerman) ان علماء النفس يخبروننا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي 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 والمفهومه عما ينبغي اولا ينبغي ان يطبق من القيم غير المفضلة التي يمكن ان تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي لها، وهذا هو المجال الذي تصول وتجول فيه. [162]. (ص149) 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 [163]. (ص19)

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؛ حيث نجد أن الإدارة كانت في أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية أولا، ومن ثم بالهيكل والوظائف ثانيا، ومن ثم بالحوافز الموجهة للأداء ثالثا، وأخيرا 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 فان البيئة التي تعمل فيها المنظمة كان لها تأثيرها على ثقافته سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها ، أو من خلال تفاعل منظمات إيجابا أو سلبا مع البيئة ، ومدى ملائمة أو عدم ملائمة تصرفاتها مع اعتبارات

مصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية، والواقع إن هذا التفاعل يمكن إن يفسر جانبا 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 اكبر عوامل المنافسة في ثقافتها، في حين ان البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن إن تعكس بدرجة تركيز اكبر _ أيضا _ عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها.

ت - إن المنظمات التي لا تتسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارساتها مع بيئتها تواجه تدخلا من البيئة في فرض اعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون. لهذا فان المنظمات أصبحت أكثر وعيا في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة، فأخذت تبادر طوعا بجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها. وهذا يفسر إلى حد كبير ميل المنظمات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزءا من ثقافة المنظمة الرسمية العلنية.

إن ثقافة المنظمة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم او غير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يعني ان ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازنا أفضل ما بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة، وما بين أهداف المنظمة و أهداف المجتمع، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية، مع تزايد الاعتقاد بان ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي و ألقيمي تشكل أساسا متينا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا قويا لولائهم في المنظمات الناجحة. وقد أشار بيترز و ترماني إلى إن المنظمات الأكثر نجاحا تتسم بثماني سمات أساسية من بينها السمة الخامسة وهي: [163]. (ص13.05) الإمساك بالبعد ألقيمي، هذا البعد الذي يستند الى 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 إن 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. ولان الأهم إن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية فيها.

خلاصة:

إن أخلاقيات الأعمال تتعلق بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة وهذا يشمل طريقة تعاملهم مع زملائهم والزبائن وأي شخص آخر ، ويجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات العمل، لان الأخلاق الشخصية تؤثر وتغطي على أخلاقيات العمال، ومن المهم أن نفرق بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني فالأخلاق هي السلوك المتوقع مع الأفراد، أما القوانين فتتعامل مع الأفعال المطلوبة فهناك فعل قد يكون قانونياً ولكنه غير أخلاقي ، أو أخلاقي ولكنه غير قانوني.

فالسلك الأخلاقي يتضمن اختيار التصرفات التي تكون سليمة ومناسبة وعادلة وقد كون سلوكاً سليماً او خطأ، وربما يكون مناسباً او غير مناسب، كما ان القرارات التي تتخذها قد تكون عادلة او غير عادلة. ومع أن الأفراد يختلفون دائماً في وجهات نظرهم حول معنى اصطلاحات القيم الأخلاقية فإن هناك مبدأ عام يعتبر أساساً لجميع الأنظمة الأخلاقية وهو الاعتقاد بأن كل عضو في أي جماعة يتحمل بعض المسؤولية من اجل خير ورفاهية غيره من أعضاء الجماعة اذ ان رغبة الفرد في ان يضحى بمصلحته الذاتية من اجل رفاهة المجموعة تكون بمثابة قلب التصرف الأخلاقي. اذن فأخلاقيات العمل تنحصر ضمن إطار سلوك الأفراد داخل الوحدة الاقتصادية أو في أي نشاط آخر تتمثل بالتعامل مع الآخرين من زملاء او زبائن أو إدارة.

فصل 4

الجانب الميداني

سنحاول في هذا الفصل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أخلاقيات المهنة بمؤسسة سونا لغاز، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق استمارات البحث التي تم توزيعها على عمال هاته المؤسسة.

1.4 إجراءات جمع البيانات

بعد اختيار الباحث للمسح الشامل لمجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات على جميع مجتمع الدراسة (المؤسسة سونلغاز)، حيث تم الحصول على نسبة الإجابات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع استمارات الدراسة:

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة القبول
287	287	%100	287	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ردود الإجابات من الإجابات قد بلغت 100% 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.

2.4. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
% 85.01	244	ذكر
%14.98	43	أنثى
%100	287	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85.01% من المبحوثين ذكور في حين أن النسبة المتبقية أي 14.98% تمثل الإناث داخل المؤسسة، ومن خلال هذا نجد أن نسبة الذكور في المؤسسة عالية مقارنة بنسبة الإناث.

ويعود سبب ذلك كون العنصر النسوي يتركز في بعض الأقسام الإدارية فقط ، كما أن طبيعة المنطقة المحافظة في السابق كانت لا تشجع عمل المرأة خاصة ليلا أو انتقالها للدراسة في ولايات أخرى مما اثر على تواجد الإناث في المؤسسة.

وبصفة عامة تجعلنا نقول ان :المجتمع الجزائري مجتمع محافظ على قيمه وجذوره الحضارية المرتبط بالإسلام." وهناك بعض المظاهر المرتبطة بوضع المراة وتطورها في الجزائر...فهي في آخر الأمر محافظة على القيم التقليدية للمجتمع..."[164].(ص95)

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية:

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
%19.51	56	تقني
%25.44	73	إداري
%55.05	158	عامل مهني
%100	287	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول نجد أن اغلب المبحوثين ينتمون للفئة الوظيفية عامل مهني والتي تمثل نسبة 55.05% من المبحوثين ثم تليها فئة الإداريون بنسبة 25.44%، أما نسبة العمال التقنيين فكانت 19.51%.

ومن خلال هاته المعطيات نجد تمركز كبير للمبحوثين في فئة العمال المهنيين والتقنيين وذلك راجع لما تتطلبه طبيعة المؤسسة من تقنيين وعمال مهنيين لصيانة العتاد الكهربائي والمعلوماتية... الخ، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 25.44% حيث أن المؤسسة لا تضم عدد كبير من المختصين في مجال الإدارة لاستقلاليتها حديثا فقط، وإنما لطبيعة عملها.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية:

النسب	التكرار	الفئة العمرية
16.02%	46	25-20
17.07%	49	30-26
03.03%	33	35-31
12.89%	37	40-36
18.11%	52	45-41
14.98%	43	50-46
09.40%	27	51+
100%	287	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تتمثل في 18.11% لفئة السن (45-41)، تليها الفئة المنحصر سنها بين (30-26) بنسبة 17.07%. والفئة (25-20) بنسبة 16.02%. كذلك الفئة (36-40) بنسبة 12.89% والفئة (35-31) بنسبة 11.49% والمتتبع يلاحظ أن جميع هذه الفئات هي شابة مما يعكس طبيعة عملها الذي يحتاج إلى بنية جسدية جيدة أولا ويعكس مدى تنوع الدماء فيها بحكم

أنها جديدة كمؤسسة مستقلة في جانب التسيير عن الفرع الغربي ببشار وثاني بحكم اقدميتها وهو ما تعكسه الفئة (50-46) بنسبة 14.98% والفئة (+51) بنسبة 09.40%.

ومن خلال معطيات الجدول نستنتج أن أعمار المبحوثين متقاربة فاعليها من 25 سنة إلى 51 سنة مما يجعل نوع من الانسجام والتعاون وتقارب الأفكار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
34.15%	98	أعزب
62.72%	180	متزوج
1.39%	04	مطلق
1.74%	05	أرمل
100%	287	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين حالتهم العائلية متزوج ما يمثل نسبة 62.72%، وتليها نسبة العمال العزب بنسبة 34.15%، ثم تنخفض النسبة إلى 1.74% عند الأرامل، و 1.39% 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 يحبذ اللجوء إلى الطلاق في حل الخلافات الزوجية، كما يدل ذلك على وجود استقرار عائلي عند العمال.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%17.07	49	عالي
%22.30	64	ثانوي
%19.86	57	متوسط
%14.29	41	ابتدائي
%12.89	37	يقراء ويكتب
%13.59	39	أمي
%100	287	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول نجد أن اغلب العمال مستواهم التعليمي ثانوي ثم يليه المستوى متوسط

بنسبة 42.16% ، أما المستوى الجامعي 17.07% ، أما باقي المستويات الأخرى فكانت نسبها على التوالي: 12.89% و 14.29% و 13.59%.

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.

3.4. تحليل نتائج الفرضية دور إدارة الموارد البشرية في توجيه أخلاق المهنة.

الجدول رقم (07) يبين توزيع مجتمع الدراسة على أساس الأصل الجغرافي:

النسبة	التكرار	الأصل الجغرافي
59.58%	171	الريف
40.42%	116	المدينة
100%	287	المجموع

تمثل نسبة 59.58% الانتماء الأصلي للعمال، كما تبرز نسبة 40.42% من مجموع أفراد مجتمع البحث ذوا الأصل الحضري.

ومنه يبدو أن غالبية عمال هذه المؤسسة، يرجع أصلهم الجغرافي، أو انحدرهم الأصلي من المناطق الريفية، مما يؤكد فكرة النزوح الريفي إلى المدن المحتواة على كافة مرافق الحياة، فضلا عن العمل المأجور، والسهل مقارنة بالأعمال الزراعية الشاقة والمعتمدة أساسا على الأدوات التقليدية. وتقاديا للحالات الطارئ التي تتعرض إليها محاصيلهم الزراعية، من قلة المنتج أصلا وضالة المردود نتيجة لطبيعة المنطقة وقساوة المناخ. لجاء الريفيون إلى الهجرة نحو المدينة، للحصول على أجور ثابتة نوعا ما.

ولا يخفى على احد، ان كثافة الهجرة الريفية إلى المدن خاصة بعد الاستقلال، والذي يرجعه علي سعيدان الى حصيلة تراكمات من الأخطاء في العملية التسيير للدولة الحديثة اذ يرى بان لسياسة التصنيع والبيروقراطية اثر قوي على فئات المجتمع الجزائري بحيث خصص في المخطط الرباعي الأول لسنة (1970-1997) سوى 5.5% للقطاع

الاجتماعي والسكن [164]. (68). إضافة الى ما سبق، الهروب من قساوة الحياة الريفية من جميع النواحي، هذه الهجرة التي كان مسبباتها بالأمس تعود إلى بعض الأخطاء التسيير للدولة بحكم حداتها و القساوة الطبيعة زادت في فترة التسعينات عوامل اقتصادية متعلقة بالقوة العاملة حيث بلغت نسبة البطالة أكثر من 30%، وكذلك تقهقر الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم [164] (ص 68) و المحافظة على البقاء.

وعليه فالمدينة كانت و لاتزال منطقة جلب للسكان في جميع أقطار المعمورة ،ومهما يكن فان ظاهرة تولدها الضرورة ،وتدفعها إلى الظهور شروط موضوعية ،تنتج عن المؤثرات الاجتماعية والطبيعية على سواء،ويمكن ان يحدث الانتقال بالاتجاه المعاكس.

الجدول رقم (08) يوضح علاقة العامل بأخلاقيات المهنة:

المجموع	لا	نعم	الحصول على دورات في أخلاق المهنة الفئة الوظيفية
%19.51 56	%37.05 21	%62.05 35	تقني
%25.44 73	%31.50 23	%68.49 50	إداري
%55.05 158	%90.50 143	%09.49 15	مهني
%100 287	%65.15 187	%34.84 100	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 65.15% من الفئة المبحوثة والمتمثلة في العمال المهنيين التي تقول بأنها لم تحصل على دورات في أخلاق العمل وذلك بنسبة 90.50% في حين تؤكد فئة الإداريين العكس ،أي حصولهم على دورات تدريبية في مجال أخلاقيات العمل ،تليها فئة التقنيين بنسبة 62.05%.

ويبرر الذين لم يحصلوا على دورات من هذا النوع إلى إهمال الإدارة لهم، إضافة إلى ضعف الإمكانيات ،وعند استفسار المسؤولين تبين لنا أن مثل هذه الدورات يتم تحديدها فقط لفئة الإداريين و المسئول المباشر (تقنين)،في حين لا يتم ذلك لفئة المهنيين وبعض التقنيين الذين ليس لديهم مسؤوليات ،

ويمكن تفسير نسبة 90.50% ،القائلين ب لا على أساس الجدول رقم (04) والذي تمثل فيه نسبة 74.56%،من مجتمع البحث كله الذي يوزع عمال المؤسسة حسب الفئة الوظيفية والتي أظهرت لنا أن نسبتي العمال والتقنيين اكبر من الإداريين والذين يرون أنفسهم من خلال ما سبق أنهم مهملين،ولهذا قد يكون له انعكاسات كبيرة على فعالية النظام البيروقراطي وخاصة في جانب كفاءة العنصر البشري ،فالاهتمام بإصلاح الهياكل الإدارية الجامدة من الإدارة فقط، دون الاعتناء بإصلاح المحتوى الإنساني ،الذي ينشط البيروقراطية ويبث فيها الروح الحيوية ،لن يؤدي ياي حال من الأحوال إلى الإصلاح الجذري المنشود الذي ينبغي ان يشمل على إقامة برامج تدريبية ...في تحسين [165].(ص77)

وهنا نجد عكس ما توصلت إليه دراسة جمال والتي بعنوان أخلاقيات المهنة الإدارة ومدى التزام مدري المدارس الثانوية ،والتي توصل الباحث فيها بأنه لا يوجد اثر لمتغير المؤهل الإداري في درجة ممارسة بل فرق دالة إحصائية في مستوى الممارسة الأخلاقية ،يعزى للمستوى الأكاديمي.

الجدول رقم(09) يبين إمكانية تمكين العامل في مهنته :

النسبة	التكرار	تمكين العامل في مهنته
52.26%	150	نعم
47.74%	137	لا
100%	287	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 52.26%،اكدو على أنهم يمتلكون القوة الكافية للقيام بأعمالهم ،بينما قال أكثر من 48% أنهم لا يمتلكون هذه القوة .حيث برر القائلين بأنهم يمتلكون جميع الصلاحيات عن ذلك من خلال مستويين هما: على المستوى الشخصي:

1. لديهم الرغبة في هذا العمل.

2. تتناسب مع مؤهلاتهم.

على مستوى المؤسسة:

1. توفير المؤسسة لجميع الوسائل، متمثلة في مصلحة الموارد البشرية.

2. التوزيع الجيد للموارد البشرية من طرف مصلحة الموارد البشرية.

وهو ما يمكن أن نسميه بجودة حياة بيئة العمل المادي، التي توفرها إدارة الموارد البشرية بحيث تعمل على توفير بيئة عمل يتمتع فيها المورد البشرية بجودة عالية يكون لها تأثير على معنوياته وبالتالي على إنتاجيتهم وتكون لهم رغبة في العمل وما يعني وجود نظام خاص بالأفراد إذ أن قبول الفرد العمل في التنظيم البيروقراطي يعني قبوله لكافة الالتزامات التي يفرضها عليه نظام الخدمة فيه وفي مقابل ذلك يضمن التنظيم له الاستقرار الوظيفي بموجب نظام خدمة يتضمن مايلي:

✓ يتم التعيين على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة ويجب توفر صفات فنية معينة في الفرد.

✓ يحتفظ العامل بعمله طوال خدمته الوظيفية طالما أن سلوكه سليم.

✓ وجود هيكل واضح للرواتب والأجور يتسم بطابع الاستقرار ويتضمن العلاوات.

✓ يتدرج العامل في السلم الإداري خلال فترات محددة.

✓ توافر صفة التحديد والوضوح بالنسبة لتقاعد العاملين، على أساس راتب ثابت تقاعدي،

أو مكافأة نهاية الخدمة الوظيفية، بعد أن يكون العامل قد تجاوز سنًا معينة.

أما على مستوى مصلحة الموارد البشرية، والذي أشار إليها المبحوثون فإنها تقوم على معنى التخطيط، والذي يعد من أهم الوسائل في تنمية العنصر البشري، كونه الوسيلة المساعدة على تحديد المهام المستقبلية ونسبة جاهزية الأفراد لهته المهام والمسؤوليات "... تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة للعمل والحرص على تلبية هذه الاحتياجات... [164]

وهنا نجد دراسة ل بعنوان المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاق العمل تتفق مع هذا الاتجاه.

جدول رقم(10) يبين إمكانية تسبب العمال أثناء العمل:

النسبة	التكرار	إمكانية التسبب أثناء العمل
50.87%	146	نعم
49.13%	141	لا
100%	287	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10) مدى تقارب النسب بين مؤكد على أنها المصلحة العامة من خلال إتمام العمل وعدم التهرب منه ومن يقول العكس حيث جاءت النسب على التوالي 50.87% و49.13%.

ويبرر القائلين ب"لا" بان هناك غياب لسلطة مصلحة إدارة الموارد البشرية في جانب الرقابة.

ذلك أن الأسلوب الرقابة بالتوجيه هو المسيطر نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الذي هو في أصله عمل ميداني ،وان نتائجه تقاس ميدانيا،فالملاحظ أن التوجيه في الغالب يشمل اللقاءات الدورية ،يليه المعانية الميدانية وأخيرا الزيارات المفاجئة واستخدام وسائل الاتصال.

وقد عزى المسؤولون سبب الاعتماد على اللقاءات الدورية أو الإشكال للأخرى إلى كبر حجم المسؤولية واتساع النطاق الجغرافي لنشاط المؤسسة.

كما وجدنا من خلال عملية الملاحظ على سجلات المؤسسة،استخدام كبير لأسلوب مراجعة الأعمال في نظامها الرقابي ،فهي تركز في الغالب على مراجعة التقارير الشهرية أو معنية سجلات العمال فبالنسبة للتقارير الشهرية يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيرة نحوى تحقيق الأهداف ،بحيث توضح تقارير السلوك للعامل ومدى التزامهم ببرنامج العمل وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف له أمور يسهل علاجها في الوقت المناسب ،أما معانية سجلات العمل فهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى انجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب ،وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات ،أما الإدارة

الرقابية التي تلي الإدارتين السابقتين هي التظلمات المقدمة من طرف الزبون , ثم مراقبة الأجهزة والوسائل بينما تأكدنا من خلال المقابلة مع رئيس مصلحة موارد البشرية بأنه لا يتم استخدام صناديق الشكاوى بالمؤسسة.

جدول رقم(11) يبين علاقة بين عملية التقييم والالتزام بأداب المهنة.

النسبة	التكرار	آداب المهنة
%73.17	210	نعم
%26.83	77	لا
%100	287	المجموع

يوضح الجدول رقم (11) أن نسبة %73.17 يرون بان الخوف من التقييم السنوي يدفع العمال إلى الالتزام بأداب المهنة ،في حين يرى %26.83 العكس .

وهو واقع المؤسسة بحيث لاحظنا من خلال اطلاعنا على سجلات التقييم أنها تقوم على أسلوب ضبط وتقييد الأداء ،إلا أن نسب استخدام أدواته تختلف ،حيث أن أداتي سجلات الحضور والانصراف وكذا متابعة تنفيذ البرنامج هي الأكثر استخداما أو اعتمادا،في حين يليها تقييم الأداء من خلال سجلات تقييم مرد ودية العامل أو من خلال لجان لتحقيق وهو في حالات نادرة.

إن الشيء الملاحظ أن عدم الاهتمام الكبير بأداء العمال والتركيز فقط على الجانب الشكلي أكثر من اللازم هو ما قد يكون له تأثير على الالتزام العمال.

جدول رقم(12) يبين إمكانية اقتناع العامل بان وظيفة الحالية أفضل:

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية أفضل
74.91%	215	نعم
25.09%	72	لا
100%	287	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) أن نسبة 74.91 %، يرون بان وظيفتهم الحالية أفضل في حين يرى 25.09% العكس .

ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية استطاعت أن تمكن عمالها والمقصود بالتمكين هو رفع قدراته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة العمال بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

والملاحظ أن التمكين هو مفهوم يختلف عن التفويض إذ أن التفويض يتضمن تحويل سلطة اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين فيما يخص أعمال محددة ولا يتاح للمرؤوس إلا القدر البسيط من المعلومات اللازمة لمساعدته في اتخاذ القرار أما التمكين فهو أكثر عمقا بحيث نجد أن المؤسسة تستخدمه من زاويتين على الأقل هما:

- ✓ الإدارة: ويظهر من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين كربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب
- ✓ الشخصي (بالنسبة للعامل): وينقسم إلى أربعة عناصر وهي:

1. أهمية أهداف المؤسسة وربطها بقيم الفرد وأهدافه.

1. ثقة الفرد بقدراته على تأدية مهامه بمهارة.

2. حرية الاختيار.

3. إدراك مدى إمكانية تأثير الفرد في مخرجات العمل "فكل عمل لا يتكيف الفرد معه ولا يحسن اختياره، له مفاعيل مضرة، وكل عمل يشعر الذي يقوم به انه خارج عنه، هو... عمل مرتهن.

جدول رقم (13) يبين نظرة العامل للوظيفة الحالية ومدى تلائمها مع مؤهلاته:

المجموع	لا	نعم	تلائم المهنة مع المؤهلات
%19.51 56	%21.42 12	% 78.57 44	تقني
%25.44 73	%61.64 45	%38.35 28	إداري
%55.05 158	%09.49 15	%90.50 143	مهني
%100 287	%25.08 72	%74.91 215	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 74.95%، يرون بان الوظيفة الحالية تتلائم مع مؤهلاتهم في حيث اكد 90.50 % من الفئة العمال المهنيين على ذلك تليها فئة التقنيين بنسبة 78.57 % وفئة الإداريين ب 38.35%، في حين يرى 25.08 % العكس، بحيث جاءت فئة الإداريين بنسبة 61.64% تليها الفئة الأخرى بنسبة ضعيفة نسبيا، التقنيين 21.42 % والعمال المهنيين 09.49 %.

كما تعكس هذه النسب مدى تجسد القيمة الاجتماعية للعامل والتي يستمدتها العامل من عمله في التنظيم وكذلك قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج المنظمة.

الجدول رقم(14)يبين إمكانية استغلال الوقت الرسمي للعمل:

النسبة	التكرار	استغلال الوقت في العمل
%6.97	20	نعم
%93.03	267	لا
%100	287	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 93.03% من مجتمع البحث يرون بأنه لا يتم استغلال الوقت الرسمي في العمل، ويرجعون ذلك إلى أسباب تنظيمية بمعنى آخر نقص أدوات العمل وهذا يرجع لمشكلة أو بمعنى اصح لطبيعة العمل بحيث جل الأعمال تكون خارج المؤسسة وبمسافات قد تتجاوز 60 كلم في بعض الأحيان، كذلك مشكل الصيانة إذ ان بعض الأدوات قديمة جدا.

في حين يرجع البعض الآخر أو يرى بعض انه لا يمكن استغلال الوقت كامل في العمل بل يجب قضائه للأغراض خاصة.

ويتضح من الجدول رقم(14) أن نسبة 93.03% من مجتمع البحث يرون بأنه لا يتم استغلال الوقت الرسمي في العمل، ويرجعون ذلك إلى أسباب خاصة بالمؤسسة بمعنى آخر بأنه لا تتوفر أدوات العمل.

والملاحظ انه تسبب إداري بمعنى آخر انه يشمل العديد من الممارسات السلبية للعامل أثناء تأدية مهامه الرسمية بحيث وجدنا انه يأخذ مجموعة من المظاهر وهي:

- ✓ الغياب : وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم بأشكال متعددة منها ،عدم حضور العامل أصلا لمقر عمله أو الحضور لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي أو تمارضه وقد يخرج من مكتبه -بنسبة للادارين – إلى مكتب آخر في نفس

المصلحة ولا يعود لمكتبه مع العلم أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب تنقل من مكتب إلى آخر لانجازها.

✓ عدم الانضباط الوظيفي: كذلك لاحظنا إهدار وقت العمل في جلسات الشاي وغيره من مظاهر.

وفي دراسة ل ليث بعنوان المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على أخلاق العمل، أن اغلب فئات البحث متفقون على أهمية ابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين... ومنع تسرب العاملين بأي شكل من الأشكال... والعمل على مراعاة السلوك الأفضل للعاملين.

جدول رقم (15) يبين مدى إحاطة العامل بمهنته في جانب القانوني:

النسبة	التكرار	الإحاطة بالجانب القانوني للمهنة
20.91%	60	نعم
79.09%	227	لا
100%	287	المجموع

من خلال الجدول نجد أن نسبة 79.09% يقولون بأنهم يجهلون ما هي حقوقهم وواجباتهم في ممارسة أعمالهم، في حين يرى 20.91% يرون العكس ذلك .

ومن خلال المقابلات مع العمال قصد معرفة أسباب جهلهم للحقوق وواجبات المهنة، حيث ارجعوا ذلك إلى أسباب إدارية والقول بان الإدارة تخاف أو لا تريد توجيههم في هذا الاتجاه لن ذلك سوف يفتح عليها أبواب مطالب هي في غنا عنها خاصة في المطالبة بالحقوق خاصة وان المؤسسة هي قديمة جديدة من حيث الاعتراف بها حثيث ومن حيث العملية التسيير قديمة إضافة إلى أن أدوات عملها قديمة... الخ. في حين يرجع البعض الآخر إلى إمكانية ضعف الإعلام التوجيهي.

جدول رقم(16)يبين مدى حرص العمال على الشفافية في التعامل مع الرؤساء:

النسبة	التكرار	الحرص على الشفافية
%50.52	145	نعم
%49.48	142	لا
%100	287	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50.52% يؤكدون على حرصهم على الشفافية التعامل مع المسئول، في حين يري 49.48% العكس، وهذا إنما يعكس مدى صدقية الجدول رقم (16) والذي يوضح درجة تسبب العمال نتيجة ضعف عملية الرقابة وبتالي شبه غياب للقيادات المسؤولة .

في حين يجمع الباحث والكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل حيث أنهم يمثلون –القادة- القدوة لمختلف مستويات التنظيم وكما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب عن مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

جدول رقم (17) يبين مدى إمكانية متابعة العامل لدورات تحسين المستوى:

تحسين المستوى	نعم	لا	المجموع
تقني	%82.14 46	%17.85 10	%19.51 56
إداري	%86.30 63	%13.69 10	%25.44 73
مهني	%50.63 80	%49.36 78	%55.05 158
المجموع	%65.85 189	%34.14 98	%100 287

تبين لنا النسبة %65.85 على إمكانية متابعة العمال لدورات تدريبية لتحسين المستوى ،حيث نجد اجماع جميع الفئات المهنية على ذلك مع تفاوت في النسب حيث جاءت فئة الاداريين بنسبة % 86.30 ، تليها فئتي التقنيين والمهنيين على التوالي بنسب % 82.14 و %50.63، فيما يرى % 34.14 ،بأنها لا تساهم في ذلك بل هي تضيق للوقت والمال.

ولذا جراء المقابلة مع مسير الموارد البشرية لسؤاله عن العائد من العملية التدريبية او التكوينية او الدروس كانت إجابته بان:

تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تالية لتحديد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء. وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار" حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم تحققها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء على ذلك.

وتتراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل مصلحة او قسم، وما تواجهه المؤسسة من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتائج التالية لتدريب:

تحسين الكفاءة في الأداء:

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب [في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة] مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

تحسين الإنتاجية:

أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء]. ومن المفهوم إن الإنتاجية تتحسن في أي من الحالات التالية [مع ثبات الجودة في جميع الحالات]:

1. ارتفاع المخرجات [كمية/ قيمة] مع ثبات المدخلات.
2. ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
3. انخفاض المخرجات بنسبة أقل من نسبة انخفاض المدخلات.
4. ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده:

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء. و التخلص من أسباب إهدار الوقت وكذا ترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة.

تنمية الترابط والتشابك بين العاملين:

إن أحد أهم النتائج التي تستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل. كما أن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلباً أو إيجاباً، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع، وبالتالي تعزز السلوك الأخلاقي.

تحسين اقتصاديات الأداء:

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

تحسين [تغيير] أنماط السلوك:

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

تحسين الميزات التنافسية للمنظمة:

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزاتها التنافسية وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحورية وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنمية إحساسهم بمفاهيم الجودة الشاملة وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق:

تعتمد المنظمات التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق. وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير. "وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى".

نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من خلال الجدولين (09-12) مدى ضعف التوجيه الإعلامي للموارد البشرية من طرف إدارة الموارد البشرية، حيث يرى 74.91% بإمكانية اقتناع بان الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسبة لهم وهذا في ضل المنافسة الحادة من المؤسسات الأجنبية المنافسة في حقل المحروقات وطبيعة الحوافز المقدمة فيها حيث يؤكد الجدول رقم(15) مدى جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو أمر مهم اذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.

1. يتبين لنا خلال كل من الجدول (08-18) فوارقات في اهتمامات إدارة الموارد البشرية في العملية التوجيهية من خلال عملية التدريب حيث نجد 65.15% من مجتمع الدراسة يؤكدون بأنهم لم يحصلوا على دورات في أخلاق مهنتهم ،وذلك نتيجة لإهمال الإدارة أو لأنه محدد لفئة معينة في حين نجد انه ضروري للجميع ذلك أن المنظمة كيان واحد وهو ما تطبقه إدارة الموارد البشرية في جانب تحسين المستوى فقط .

2. _ يبين لنا كل من الجدول (11و12و13) مدى تخطيط ادارة الموارد البشرية في عملية الرقابة والتقييم ,في حين يبين الجدول الأول على أهمية عملية التقييم بالتزام آداب المهنة وذلك بتأكيد 73.17% على ذلك .في حين هناك شبه انعدام لعملية الرقابة للموارد البشرية أثناء العمل وهو ما يؤكد الجدولين (10-15)والتي جاءت نسبها على التوالي %50.87و%79.07

3.4. تحليل نتائج الفرضية الثانية لأسباب عدم ثبات القيم تأثير على أخلاق المهنة.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الجنس والهدف من العمل:

المجموع	الترفيه عن النفس	اعتباره واجبا	الحصول على المال لضمان العيش	و الهدف من العمل الجنس
%85.01 244	%12.29 30	%31.55 77	%56.14 137	ذكور
%14.98 43	%25.58 11	-- --	%74.41 32	إناث
%100 287	%14.28 41	%26.82 77	%58.88 169	المجموع

تؤكد البيانات الموجودة في الجدول أن الاتجاه العام هو بالنسبة 58.88%، تدعمه مباشرة نسبة

74.41% لجنس الإناث. وقد أكدت كلا النسبتين على أن الهدف من أعمالهم الحصول على المال لضمان العيش، ثم نرى النسبة 31.55% تمثل عدد الذكور الذين اعتبروا العمل واجبا،ونجد أيضا أن فئة الإناث قد اعتبرت أن الهدف من عملها هو الترفيه عن النفس بنسبة 25.58%.

انطلاقاً من النسب المئوية السالفة الذكر، والتي تركزت أعلاها عند كلا الجنسين على الحصول على المال لضمان العيش، كهدف للعمل الذي يمارسه كل واحد منهم. وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف القدرة الشرائية للمواطن، برغم من رفع الأجور، وذلك عائد إلى ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية من جهة والتضخم من جهة أخرى.

الملاحظ أيضاً هو أن اعتبار العمل واجبا خاصة عند الذكور بنسبة 31.55%، لأنهم المعنيون بأمر الأسرة، واعتبار العمل واجبا من الأمور الشرعية، لأن الله تعالى يقول " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " [95] (الاية 105، سورة التوبة). وهو حث الإسلام والمثابرة على كسب الرزق. وهو ما يسميه ملك نتيجة تنمية الوعي

أما الذين يعتبرون العمل صورة من صور الترفيه عن النفس، فإنهم يمثلون نسبة 14.28% بالنسبة للجنسين، لأنهما يستطيعان البقاء على قيد الحياة دون ممارسة أي عمل، ولأنهما يملكان مصادر رزق يعتمدان عليها لمواجهة مطالب الحياة.

هذه مجمل الدوافع التي جعلت من عمال هذه المؤسسة يمارسون أعمالهم. ومنه لا يمكن فصل العمل عن الهدف "لأن فصل العمل عن سببه الأول، أي سلخه عن النية التي أنجبته، إنما هو حرمان من أية دلالة وإرجاعه إلى مجرد تغير مادي، لينفي في آخر الأمر... وان الفعل لا يكون صالحاً إلا بالنية التي حثت على تنفيذه... ولذا فتحديد القيمة الأخلاقية للأفعال مرتبطة بالنية... والتي تقع بين منزلة الفكر والفعل [102]. (ص 117)، وفي دراسة جمال بعنوان أخلاقيات المهنة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها، تم التوصل بان لمتغير الجنس تأثير في درجة أخلاق المهنة لكن لفئة الإناث عكس ما نجده في دراستنا للجدول.

الجدول رقم (19) يبين الحالة العائلية وعلاقتها بالهدف من العمل:

المجموع	الترفيه عن النفس	اعتباره واجبا	الحصول على المال لضمان العيش	الهدف من العمل الحالة الاجتماعية
%34.14 98	%23.46 23	%26.53 26	%50 49	أعزب
%62.71 180	%04.44 08	%10.55 19	%85 153	متزوج
%01.39 04	-- --	%100 04	-- --	مطلق
%01.74 05	-- --	%100 05	-- --	أرمل
%100 287	%10.80 31	%18.81 54	%70.38 202	المجموع

70.38% هي النسبة الممثلة للغالبية العظمى من مجموع أفراد الدراسة، والتي تهدف من وراء القيام بالعمل هو الحصول على المال لضمان العيش، تؤيدها مباشرة فئة المتزوجين بنسبة 85%. أما الذين يعتبرون العمل واجبا، هم العمال العزاب أنفسهم بنسبة 26.53%.

وتقترب النظرة إلى الهدف من العمل في هذا الجدول، من الجدول السابق المتعلق بالجنس والهدف من العمل. غير أن الأسباب تختلف باختلاف المؤشرات، ولهذا فإن القول بأن الهدف من العمل

هو الحصول على المال لضمان العيش، ذلك أن المال مصدر الثروة، ووسيلة، وبهذا يعطي العامل الجزائري أهمية كبيرة للمال، ولا يعيره اهتماما للإبعاد المخفية وراء قيمة العمل المنتج.

وتزداد هذه القيمة للمال عند العزاب بإعتبارهم مقبلين على الحياة، وعلى بناء أسر، فهم يسعون جاهدين لجمعه بثتى الوسائل.

ويبدو اعتبار العمل كواجب عند فئة المتزوجين لأنهم قد وقفوا على النظرة الحقيقية للحياة وهذا يشمل الفئات الأخرى لكن بدرجات متفاوتة، هذا ما يقودنا الى القول ان للترفيه عن النفس كهدف من العمل يشغل نسبة 10.80% مقارنة بالأهداف الأخرى التي يترجها الناس من وراء أشغالهم.

الجدول رقم (20) يوضح القيم المتحكمة في العمل:

النسبة	التكرار	القيم المتحكمة في العمل
23%	66	قيم مستوحاة من الدين
27.53%	79	قيم مستوحاة من العادات والتقاليد
17.42%	50	قيم مستوحاة من القوانين الوضعية
16.72%	48	قيم دينية ومستمدة من العادات والتقاليد
15.33%	44	قيم مستمدة من الدين والعادات والتقاليد والقوانين الوضعية
100%	287	المجموع

يظهر هذا الجدول إن أكثر القيم تحكما في العمل، هي القيم المستوحاة من العادات والتقاليد بنسبة 27.53%. وبعدها القيم المستوحاة من الدين بنسبة 23%، ثم تلك القيم التي مصدرها القوانين الوضعية بنسبة 17.42%، وأخيرا القيم الجامعة للدين والعادات والتقاليد بنسبة 16.72%، ثم الجامعة أيضا بين القوانين والعادات والتقاليد بنسبة 15.33%

وبناء على هذه النسب المئوية، يظهر أن العمال في هذه المؤسسة لا يزالون يؤمنون بالقيم التقليدية الموروثة عن الأجداد، وتتجلى هذه الصفة بوضوح في المجتمع الجزائري ككل، وهي ثقافة تقليدية لا تزال تسيطر على الأذهان بواسطة عوامل عدة منها الاستعمار الذي ابعدها عن القيم الحقيقية وإعطاء الأولوية للقيم الثانوية. هذا الأخير الذي حاول بكل قواه إبعاد الجزائريين عن القيم الدين الإسلامي، الذي

يأتي مكانه في المرتبة الثانية، وهو ما يقودنا إلى القول أن العامل الجزائري لا يزال محافظ على بعض القيم الدينية، التي تظهر خاصة في المناسبات وفي المواقف، أنها تأخذ في كثير من الأحيان طابعا غير فعلي، وذلك بعدم استطاعتها التحول إلى إرادة عملية في الميدان، وتبقى كامنة في صورتها الحسية، لكن رغم كل هذا فلا ننفي وجود القيم الدينية الفعلية.

تحتل القيم المستمدة من القوانين الوضعية المرتبة الثالثة بنسبة 17.42 %، وهي في محتواها القوانين الداخلية للمؤسسة والتي وضعتها مصلحة إدارة الموارد البشرية.. والخاصة بتنظيم العمل. لكن ما نلاحظه هو أن هذه الأخيرة غير فعالة بشكل المطلوب، لعدة أسباب:

أولا: بسبب غالبية القوى العاملة هي من أصول ريفية مما رجح القيم السابقة إضافة إلى أن من خصائص هذه المجموعة (أصول الريف) أنها تقليدية تعتمد على مجموعة من النظم والعلاقات المتشابهة.

ثانيا: لضعف عملية الرقابة والتقييم المستمد من قوانين المؤسسة.

الجدول رقم (21) يبين إمكانية التخلي عن القيم العقيدية:

النسبة	التكرار	إمكانية التخلي عن القيم العقيدية
22.30%	64	نعم
56.79%	163	لا
20.91%	60	أحيانا
100%	287	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن نسبة 56.79% اقروا بأنهم لا يمكن أن يتخلوا عن قيمهم العقيدية، أما النسبة المتبقية 22.30% اقروا بعكس ذلك. في حين انقسم البعض الآخر بين الإجابتين بالنسبة 20.91%

وما يمكن أن نستنتجه هو أن هناك درجة عالية من التمسك بالقيم الدينية الأمرة بالعمل، والملاحظ أن تمسك العمال بتلك القيم لا يعني تطبيقها أو العمل بها ميدانياً، وإنما مجرد التصريح بذلك، وأن هناك فرق شاسع بين القول والعمل. والمشكلة تكمن في عدم استطاعة العامل الجزائري ترجمة أقواله إلى سلوكيات .

الجدول رقم (22) يبين علاقة الأصل الجغرافي بإمكانية التخلي عن القيم:

التخلي عن القيم الأصل الجغرافي	نعم	لا	أحيانا	المجموع
الريف	%22.22 38	%46.78 80	%31 53	%59.58 171
المدينة	%23.27 27	%41.37 48	%35.36 41	%40.42 116
المجموع	%22.64 65	%44.59 128	%32.75 94	%100 287

بعد ملاحظة الجدول يتضح أن العمال ذوا الأصل الريف بنسبة 46.78 % يؤكدون على تمسكهم بالقيم. أما القائلين "بأحيانا فأغلبهم حضريو الأصل بنسبة 35.36%. وهذا يبين أن الإنسان الريفي أكثر تمسك بالقيم العقائدية، لأنه أقل تأثراً بالقيم الدخيلة عن المجتمع - قيم العولمة بالمعنى السلبي - وبصفة عامة فإن هناك تقارب بين الفئتين من حيث التمسك بالقيم.

الجدول رقم(23): علاقة بين الفئات السن بإمكانية التخلي عن القيم العقائدية

المجموع	50+	50-46	-41	40-36	35-31	30-26	25-20	فئات السن التخلي عن القيم العقائدية
ع			45					
29.96	--	--	-	37.83	51.51	63.26	52.17	نعم
%	--	--	-	%	%	%	%	
86			--	14	17	31	24	
65.85	%100	%100	100	62.16	45.45	22.44	39.13	لا
%	27	43	%	%	%	%	%	
189			52	23	15	11	18	
04.18	--	--	--	--	03.03	12.24	08.69	أحيانا
%	--	--	--	--	%	%	%	
12					01	07	04	
%100	%09.40	%14.98	18.11	%12.89	%03.03	%17.07	%16.02	المجموع
287	27	43	%	37	33	49	46	
			52					

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن الاتجاه العام يري بأنه لا يمكن أن يتخلى عن قيمه بنسبة 65.85 %، تدعمه فئة (36-40). بنسبة 62.16% تليها فئة (31-35) بنسبة 45.41 %، كما نجد تأييدا كاملا من طرف الفئات التالية (41-45) والتي تمثل نسبة 18.11 من مجتمع البحث بنسبة 100 %، تليها فئة (46-50) والتي تمثل نسبة 14.98 من مجتمع الدراسة، وذلك بنسبة تأيد لعدم التخلي عن القيم بنسبة 100%، كذلك فئة (أكثر من 50)، والتي تمثل من مجتمع الكلي 09.40%.

في حين نجد من يؤيد إمكانية التخلي عن القيم العقدية بنسبة 29.96 %، تدعمها فئة (26-30) بنسبة 63.26 %، والتي تمثل من مجتمع البحث 17.07 %، تليها فئة (20-25)، وفئة (31-35) وفئة (36-40) على التوالي وذلك بنسب هي متتالية 52.17 % و 51.51 % و 37.83 % .

في حين نجد من يقول باحتمال إمكانية التخلي عن القيم بنسبة 04.18 %، وهي نسبة ضعيفة لو قارناها بما سبقها، لكن ما يلاحظ هو تأييد فئة (26-30) لمكانية التخلي بنسبة 12.24 %.

يتبين من خلال الخانات المركزية تدعيم للاتجاه العام، عند فئة السن (36-45) بنسبة 62.16 %، وخاصة الفئات التي بعدها بنسب متفاوت. ولكن إمكانية التخلي عن القيم تظهر عند فئة السن (26-30) بنسبة 63.26 %.

تبرز العلاقة بين هاذين المتغيرين بصفة ايجابية، عند العمال كبار السن، وهو الجيل الأكثر تمسكا بقيمه، وانه أكثر ارتباطا بعاداته وتقاليده بعكس الشباب الذين أثرت فيهم عوامل عدة جعلتهم ينسلخون عن مقومات حضارتهم وثقافتهم .

كما يشير هذا الاتفاق والاختلاف تبعا للبناء الشخصي، أي التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع، كما يشير إلى الأفكار المعبرة عن واقع الحياة السائدة.

الجدول رقم (24) يبين علاقة الأصل الجغرافي بمجال تشكل القيم الأخلاقية:

المجموع	المدينة	الريف	مجال الأصل الجغرافي تشكل القيم
%22.65 65	%17.24 20	%26.31 45	في الأسرة
%13.59 39	%17.24 22	%09.94 17	في المدرسة
%9.76 28	%24.13 28	-- --	من خلال التفاعل
%13.59 39	%10.34 12	%15.78 27	من خلال الأسرة والمدرسة والتفاعل
%16.38 47	%12.06 14	%19.29 33	من خلال الأسرة والمدرسة
%11.85 34	%17.24 20	%08.18 14	من خلال الأسرة والتفاعل
%12.20 35	-- --	%20.46 35	من خلال المدرسة والتفاعل
%100 287	%40.42 116	%59.58 171	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام نحوى تشكل قيم في الأسرة بنسبة 22.65 % ويدعمها 26.31 % ذوا الأصل الريفي تليها الفئة الحضرية بنسبة 17.24 % في حين أكد البعض الآخر دور كل من المدرسة والأسرة ، في عملية تشكل القيم بنسبة 16.38 % في حين انقسم بين الريفي بنسبة 19.29 % والحضريين 12.06 % تليها تأكيد على أهمية المدرسة في عملية تشكل القيم بنسبة 13.59 % يظهر التوزيع الإحصائي في الجدول أن نسبة 22.65 % هو الاتجاه نحو القول بأهمية الأسرة في تشكيل القيم لدى عمال هذه المؤسسة، سواء من كان منهم ذو أصل ريفي وحضري. وتشير النسبة 26.31 % للعمال ذوي الأصل الريفي المدعمن للاتجاه العام. في المقابل نلاحظ أن النسبة 18.96 % تعطي الأولوية للمدرسة في هذه العملية عند العمال ذوي الأصل الحضري.

يبرز الدور الواضح والجلي للأسرة في عملية غرس القيم الأخلاقية لدى الأفراد بالدرجة الأولى، وهذا ما يشير إلى أن خلية الأسرة ما تزال تحتفظ بدورها في عملية تربية النشء عبر الأجيال المتعاقبة، لأن الوالدين في هذه المرحلة يساهمان بطريقة مباشرة، في توضيح معالم وأهداف الوجود البشري لأبنائهم .

فالتربية الأسرية هي تحضير للأولاد كي يندمجوا في الحياة الاجتماعية وبالتالي المهنية، كما نجد للمدرسة دور، إذا شكلت نسبة 13.59 % من مجموع النسب الكلية، وتنقسم بين العمال الحضري الأصل بنسبة 18.96 % و 09.94 % للعمال ريفي الأصل ، ذلك أن المدرسة هي مكون الفرد القادر على التمييز بين السلوكات والأفعال... ويخضعها للنقد .

الجدول رقم (25) يبين علاقة الجنس بإمكانية التخلي عن الحقوق المادية:

المجموع	لا	نعم	إمكانية التخلي عن الحقوق الجنس
%85.01 244	%66.80 163	%33.20 81	ذكور
%14.99 43	%41.87 18	%58.13 25	إناث
%100 287	%63.07 181	%36.93 106	المجموع

نلاحظ أن نسبة 63.07 % تشكل الاتجاه العام، النازع نحو عدم إمكانية التخلي عن الحقوق المادية (عدم التضحية) خاصة عند الذكور بنسبة 66.80 %، لكن الاتجاه المعاكس يمثل نسبة 58.13 % عند الإناث.

ويمكن تقسيم هذا الاتجاه القائل بعدم إمكانية التخلي عن الحقوق المادية على أساس اجتماعية تميز المجتمع الجزائري الذكوري، والذي يتحمل فيه المسؤولية الكاملة اتجاه العائلة وليس الأسرة من جانب التغطية المادية عكس الطرف الأخر.

الجدول رقم (26) يبرز أسباب عدم إمكانية التخلي عن الحقوق المادية وعلاقتها

بالجنس :

المجموع	التضحية الجماعية	حقوق مهضومة	عدم الثقة في المسؤولين	إمكانية التخلي الجنس
%85.01 244	%25.81 63	%42.78 80	%41.39 101	ذكور
%14.99 43	%46.51 20	%32.55 14	%20.94 09	إناث
%100 287	%28.81 83	%32.75 94	%38.32 110	المجموع

يظهر الجدول أن غالبية الأفراد يقولون بعدم إمكانية التضحية بحقوقهم في سبيل تنمية المؤسسة التي يشغلون بها، وذلك عائد بالدرجة الأولى إلى عدم الثقة في المسؤولين كما يظهر في الجدول بنسبة 38.32%. كما يرجعها البعض إلى أن حقوقهم مهضومة، أو ليس لهم حقوق بنسبة 32.75% ويريدها البعض الآخر أن تكون جماعية، لا تقتصر على فئة دون أخرى بنسبة 28.91%.

لكن الفئة المؤيدة لإمكانية التضحية في الجدول السابق تشكل نسبة قليلة جدا حيث تقدر عند الإناث بنسبة 46.51%. وهذه الفئة ربما هي المستفيدة من الامتيازات المخصصة للعمال، لتؤخذ عن طريق مقاييس لا ديمقراطية، وهو واقع نعيشه على الساحة الاجتماعية، وهو ما شجع على انتشار الأمراض الاجتماعية، كالتواكل في العمل (الخمول).

إضافة إلى ما سبق، فإن الاتجاه نحو عدم التخلي عن الحقوق المادية، يفسر بتمسك عمال هذه المؤسسة بحقوقهم إلى درجة تجعلهم يطالبون بحقوق أخرى مادية تحفزهم على العمل (مكافآت، رفع الأجور...).

4.4. تحليل نتائج الفرضية الثالثة: للعناصر الكفيلة بتحسين الأداء تأثير على الأخلاق المهنية.

الجدول رقم (27) يبين علاقة الأصل الجغرافي بالقبول بالعمل التطوعي.

التطوع الأصل الجغرافي	نعم	لا	المجموع
أصل ريفي	88.88%	11.11%	57.49%
	152	19	171
أصل حضري	43.96%	56.03%	40.41%
	51	65	116
المجموع	70.73%	29.26%	100%
	203	84	287

تمثل صفة القبول بالعمل التطوعي لدى جميع مجتمع البحث اكبر نسبة، حيث نجد ان

نسبة 70.73 % تمثل أعلى نسبة في المجاميع الأفقية، يدعمها مباشرة العمال ذوا الأصل الريفي بنسبة 88.88%. وتمثل نسبة المعارضة للعمل التطوعي 56.03% عند العمال ذوي الأصل الحضري. وعليه فالعمل التطوعي قيمة ايجابية تنتج عن روح المبادرة الذاتية، ويتصف بها العمال الريفيوا الأصل، كونهم متعودون بحكم الصيرورة على هذه الصفة الحسنة_التنشئة الاجتماعية_، ويصبح هذا العمل التطوعي حافزا لعملية الاشتراك في تأدية المهام، ويأخذ شكل تعاون لمواجهة المتطلبات الظرفية للحياة في الريف على وجه الخصوص لأنه "ضرورة اجتماعية، فإذا تعاون أفراد الجماعة الواحدة على ما فيه مصلحة أفرادها أو مصلحة مجموعها، نالت ما ترجوه من ترقية هيئتها، وتوفير الخير لأفرادها... لذلك كان من الضروري أن تربي الجماعة على تعاون أفرادها... ورفع شأن العمال. في حين تعتدّ الفئة الثانية من مجتمع الدراسة_ الحضري_ كونه تربي في محيط يشجع النزعة الفردية، المتخذة من الاعتماد على النفس سبيلا للحصول على العيش. يضاف إلى ذلك طابع تقسيم العمل في المهن.

الجدول رقم (28) يبين العلاقة بين الأصل الجغرافي لأفراد بالجزء:

المجموع	كلاهما	جزء روحي (أخروي)	جزء مادي (دنيوي)	طبيعة الجزء الأصل الجغرافي
%59.58 171	%10.52 18	%38.19 66	%50.87 87	الريف
%40.41 116	%23.27 27	%21.55 25	%55.17 64	المدينة
%100 287	%15.67 45	%31.70 91	%52.61 151	المجموع

في هذا الجدول يظهر أن الاتجاه العام هو النسبة 52.61 % للاتفاق الحاصل حول تقبل الجزء المادي لدى مجموع الأفراد، يدعمه مباشرة العمال ذوا الأصل الريف بنسبة 55.17 %، ويمثل الجزء الروحي نسبة 38.19 % عند نفس الفئة الأخرى.

لكن ما يلاحظ هو الجمع بين الجزئين بنسبة 23.27 % عند العمال الحضريين. ان اقتران الجزء المادي يفسر بالحاجة الماسة إلى الحصول على المكافآت المالية، إضافة إلى الأجر المقابل للجهد المبذول في العمل، تلك المكافآت المقدمة بصورة واقعية للعامل تدفع به إلى بذل طاقة أكبر في الإنتاج.

وعندما تنتقل من هذا الجزء المادي المتميز بالآنية وبما هو حاضر، نصل إلى الجزء الروحي أو المعنوي سواء تعلق الأمر، بتشجيع العامل من طرف مرؤوسيه بطريقة شفوية، أو تعدى ذلك ليصل إلى الجزء الذي يناله المرء مستقبلاً أي في الحياة الأخروية، من قبل الإله.

وبناء على ما سبق نجد ان العمال الريفيوا الأصل هم أكثر تمسكا بهذا الأخير كونهم

"...أفراد ذوي عادات متحدة...ولهم فيما بينهم مصالح مشتركة (12)"، اي محافظون على المبادئ .

الجدول رقم (29) يبين ضرورة السلوك الأخلاقي:

النسبة	التكرار	ضرورة السلوك الأخلاقي
60.98%	175	نعم
39.02%	112	لا
100%	287	المجموع

يرى عمال هذه المؤسسة أن السلوك الأخلاقي في العمل ضروري، إذ يشكلون نسبة 60.98 % من مجموع الأفراد، وتنفي نسبة 39.02 % من العمال ذلك. أن لضرورة السلوك الأخلاقي أهمية كبرى، وذلك لما يقوم به في : رفع الإنتاج وتدعيم العلاقات بين العمال الرسمية، إضافة إلى أن لها انعكاساتها على مستوى الأفراد، حيث تجعلهم أكثر فعالية، فالإنسان لديه القدرة عن الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته باستخدام مجموعة من الأساليب في حالة غياب السلوك الأخلاقي كالعدوانية أو الكبت الواعي... الخ.

الجدول رقم (30) يوضح مبررات المؤيدين للسلوك الأخلاقي:

النسبة	التكرار	مبررات السلوك الأخلاقي
49.75%	100	ضمان وتدعيم العلاقات
39.80%	80	يعمل على رفع الإنتاج
10.45%	21	لأنه أساس الحياة الاجتماعية
100%	201	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 49.75 % يقولون بأنها ضمان وتدعيم العلاقات في حين جاءت نسبة 39% يرون بأنهم يعملون على رفع الإنتاج تليها من يقول بأنها أساس الحياة الاجتماعية

بنسبة 10.45% و الذين يؤيدون ضرورة السلوك الأخلاقي في أماكن العمل , يرجعون ذلك إلى ما يحمله الجدول (31)

من أنها ضمان لشبكة العلاقات الاجتماعية , ذلك لان هذه الأخيرة "هي نتيجة الظروف والشروط التي تحدث الحركة (24)" كما يرى أصحاب هذا الاتجاه بان للسلوك الأخلاقي تأثيرات أخرى كرفع الإنتاج ، إضافة إلى أن السلوك الأخلاقي في نظرهم هي أساس السعادة.

الجدول رقم (31) يوضح حجج المعارضين للسلوك الأخلاقي:

النسبة	التكرار	الحجج
52.33%	45	يدفع العمال إلى الكسل والتواكل
26.74%	23	يعيق التسيير الحديث للمؤسسة
20.93%	18	يكون إجابة
100%	86	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 52.33% يقولون بان السلوك الأخلاقي يدفع إلى التواكل والكسل في حين يرى 26.74% بأنه السلوك المعيق للتسيير . إن السلوك الأخلاقي يدفع بالعمال إلى الكسل والتواكل 52.33%، وذلك لان الأخلاق في اعتقادهم تقضي بصفة غير مباشرة على تقسيم العمل ، الداعي إلى الاستقلالية ، و الأخلاق تدعو إلى غير ذلك.

- انه عائق من عوائق التسيير الجيد والحديث للمؤسسة 26.74%.

نستنتج من هذا أن المعارضين للسلوك ألقيمي الأخلاقي في ميدان العمل ، لا يخدم مصالحهم ، لأنهم من الداعين إلى نشر عوامل الفساد والانحراف الخلقى ، وبذلك فهم يحصرون تلك السلوكات الأخلاقية في أماكن معينة وفي أوقات محددة جدا.

الجدول رقم (32) يوضح المعايير المراعاة عند ممارسة العمل:

النسبة	التكرار	المعايير المراعاة عند ممارسة العمل
%29.62	85	الخشية من الله
%54	155	الخوف من القانون
%05.92	17	الخوف من الناس
%10.45	30	جميعهم
%100	287	المجموع

أكدت النسب المئوية على إن العمال يمارسون واجبه المهنى خوفا من القانون بنسبة %54، ويليها الذين يمارسونه خوفا من الله بنسبة %29.62، وفئة أخرى جمعت بين المعيارى السابق بنسبة %10.45.

وبناء على هذه المعطيات الإحصائية يظهر أن الخوف من العقوبات القانونية المختلفة هي التي تؤدي بالناس إلى مزاوله أعمالهم داخل أو خارج المؤسسات، وهو ما يوضح بدوره الإجراءات الصارمة المتخذة في حق الذين يتكاسلون عن تأدية مهامهم بالصورة التي أمروا أن يؤديها عليها، كما يبرز الجبر القانوني المفروض من طرف المسؤولين في ميدان العمل.

الجدول رقم (33) يوضح درجة الرضا عن العمل الممارس:

النسبة	التكرار	درجة الرضا
%14.63	42	راض جدا
%28.57	82	محايد
%56.79	163	غير راضي
%100	287	المجموع

بعد ملاحظة الجدول يتبين 56.79% من العمال غير راضين عن العمل الذي يؤديونه، نصف العمال المحايدون بنسبة 28.57%، ويشكل الراضون عن عملهم نسبة 14.63%.

الاتجاه نحو عدم الرضا عن العمل الذي يمارسه العامل يرجع الى :

- عدم كفاية الأجر الشهري، في مقابل ارتفاع مستوى المعيشة.
- ظروف العمل الصعبة.
- نقص الخدمات الاجتماعية.
- نقص التشجيع على المجهودات المبذولة .. الخ.

ومهما يكن فإن اهتمام العمال متجه بصفة شبيه كلية نحو الأجر، لاعتبارات عديدة سبق الحديث عنها.

في حين نجد نسبة قليلة راضية عن العمل الذي تقوم به، لأنها تؤمن بان العمل يوفر لها ما تتطلع إليه من تعبير عن الذات، إضافة إلى ما يقدم لها من مكافئات مادية بطبيعة الحال. ومما يؤثر بصفة مباشرة على الإنتاج، هو التغيب عن العمل سواء المبرر منه او الغير المبرر.

الجدول رقم (34) يوضح درجة التغيب عن العمال :

إمكانية التغيب	التكرار	النسبة
نعم	86	%29.97
لا	201	%70.03
المجموع	287	%100

تغلب قيمة عدم التغيب عن العمل لدى الأفراد بنسبة %70.03، وتشير القيمة السلبية وهي نسبة التغيب عن العمل المقدرة % 29.97.

يمكن أن يرجع عدم تغيب العمال عن مزاولة مهامهم، حسب اعتقادنا إلى: محافظتهم على مناصب أعمالهم، لأنها المصدر الوحيد للحصول على الثروة، وضمن العيش كما اشرفنا إليه في السابق، ولأن الطلب على اليد العاملة أو الحصول على منصب شغل في الوقت الراهن صعب جدا، لذا كانت المحافظة على ذلك من أهم الأسباب .

والملاحظ أن عدم التغيب لا يعني أن المعني بالأمر ينتج، بقدر ما يفسر الحضور الجسماني في أماكن العمل، دون تقديم أي جهد يذكر في عملية الإنتاج، وهو انعدام الفعالية في العمل على جميع مستويات العملية الإنتاجية، ونقص المثابرة والجدية.

ووضحت السجلات الإدارية للتغيب المبرر والغير مبرر ضعف الالتزام بالوظيفة فإذا أخذنا الفئة الثانية (الغيابات الغير مبررة)، فإن لأصحابها علاقات خاصة تربطهم بمسؤوليهم كالقراية والحيرة.. الخ أي العلاقات الغير الرسمية وهو ما يعيق تنظيم العمل ويولد القيم السلبية .

الجدول رقم (35) يوضح مبررات التغيب:

أسباب التغيب	التكرار	النسبة
المشاكل العائلية والظروف الصحية للعامل	54	62.79%
بعد مقر الإقامة وقلة وسائل النقل	20	23.25%
السؤم والملل الناتج عن الروتين	12	13.95%
المجموع	86	100%

يبرز هذا الجدول تصريحات المتغيبين عن العمل للأسباب الداعية إلى ذلك، بحيث تشكل الظروف العائلية والصحية نسبة % 62.79. وتقدر نسبة بعد مقر الإقامة وقلة وسائل النقل بـ %23.25. وتمثل حالة السؤم والملل نسبة %13.95. حيث تعود الأولى إلى خلط العامل بين الظروف العائلية، وواجب العمل إضافة إلى عدم توفر طب العمل العملي. وتعود الثانية إلى عدم تغيير مناخ العمل. وتعود الثالثة إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في التوظيف.

الجدول رقم (36) يوضح مراعاة الجودة والإتقان من طرف الأفراد :

مراعاة الجودة والإتقان	التكرار	النسبة
نعم	86	29.95%
لا	201	70.03%
المجموع	287	100%

تعتبر النسبة %70.03 على أن عمال هذه المؤسسة لا يراعون جودة وإتقان العمل، في حين يرى بعضهم أنهم بإمكانهم ذلك ويمثلون نسبة %29.95، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية ذكرها في الجدول اللاتي (37).

الجدول رقم (37) يوضح الأسباب الداعية إلى عدم العمل :

الأسباب	التكرار	النسبة
صعوبة ظروف العمل	21	%24.41
عدم كفاية وسائل الإنتاج	28	%32.55
كلاهما	22	%25.58
أسباب أخرى	15	%17.44
المجموع	86	%100

يوضح الجدول رقم (37) الأسباب الداعية إلى عدم العمل تعود إلى عدم كفاية وسائل

الإنتاج بنسبة %32.55 تليها كلاهما أي نتيجة لظروف العمل وعدم كفاية وسائل الإنتاج

بنسبة %25.58 وجاءت في الأخير صعوبة ظروف العمل بنسبة %24.41.

إن عدم كفاية وسائل الإنتاج بنسبة %32.55، يعود إلى نقص صيانة الآلات، كما يعود إلى عدم

توفر قطع الغيار بحكم بعد المنطق عن مصدرها وغيرها.

وان صعوبة ظروف العمل %24.41 قد تعود إلى العامل الأول، كما تعود الى عدم

توفير الشروط الضرورية في محيط العمل خاصة درجة الحرارة .. الخ ويجمع العمال على كلا

المتغيرين السلفي الذكر بنسبة %25.58.

أما الأسباب الأخرى، وحسب ما جاء في المقابلات فإنها لا تتعدى النقاط التالية:

سوء تنظيم العمل ونقص التكوين وقلة تشجيع المسؤولين للعمل على هذه القضية، ونشير إلى أن

هذا الموقف يبقى ثابتاً مع متغير الأقدمية العمالية في المؤسسة، وهو عدم إمكانية العمل على

إتقانه، رغم أن هناك شعور لدى الجميع بما هو حسن وما هو سيئ من السلوكيات، إلا أنهم لا

يتفادون نحو إتيان أفعالهم طبقاً للسلوك القاعدي (النموذجي) أو المقبول من طرف أفراد

الجماعة.

نتائج الفرضية الثالثة: للعناصر الكفيلة بتحسين الأداء تأثير على الأخلاق المهنة.

3. _ ان القيم المتحكمة في النشاط المهني, يمكن إدراجها تحت قيمة أساسية تتمثل في حب العمل يتضمن القيم الفرعية التالية:

✓ الهدف من العمل: يجمع الباحثين وتبعاً لانتمائهم الجنسي على أنهم يعملون للحصول على المال لضمان العيش (70%) على حساب اعتبار ذلك واجبا او كوسيلة للترفيه عن النفس. ولا يتغير هذا الاتجاه مع مؤشر الحالة المدينة، خاصة لدى العزاب (26.53%) والمتزوجون (85%)

✓ درجة الرضا عن العمل: يعتبر عدم الرضى عن العمل الممارس اتجاها قويا, لدى عمال هذه المؤسسة (56.79%)

✓ التغيب عن العمل: تتفوق سمة اللاتغيب عن العمل لدى الباحثين (70.03%) لكن نسبة التغيب تملك مبررات كافية لذلك, كالمشاكل العائلية والظروف الصحية والعمل (62.79%), وبعد مقر الإقامة وقلة وسائل النقل (23.25%) وأخير السؤم والملل الناتج عن الروتين (31.58%).

✓ التضحية ينفي عمال هذه المؤسسة إمكانية التضحية في حقوقهم المادية في سبيل التنمية الخاصة بالمصنع الذي يعملون به (63.06%), سواء بنسبة لذكور او الإناث وذلك لعدم الثقة بالمسؤولين (38.32%)، وإضافة إلى أنهم لا يملكون حقوقا يمكنهم التضحية به، كما يشترطون في العمل بها أدا كانت شاملة لجميع موظفي الدولة.

✓ -القبول بالعمل التطوعي: صرح معظم أفراد البحث بان هذا الأمر ممكنا إذا استدعى منهم ذلك 57.49%، خاصة عند العمال ذوا الأصل الريفي 92.12%

✓ مراعاة الجودة والإتقان: يبدو هذا الأمر غير ممكن لدى نسبة عالية من الباحثين بسبب صعوبة ظروف العمل، وعدم كفاية وسائل الإنتاج 33.73%، والجمع بين هاذين الأخيرين بنسبة 25.58%، كما يعود ذلك إلى أسباب أخرى لم يصرح بها الباحثون.

2- يتعلق الحديث هنا بالنتائج المتعلقة بالتربية الأخلاقية, ومدى تأثيرها على الفاعلين

الاجتماعيين بالمؤسسة المدروسة اذ نوجزها في:

✓ مجال تشكل القيم : تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيرا على العامل فيما يخص

تزويده بالقيم الأخلاقية 22.65% وخاصة العمال ذوا الأصل الريفي % 26.31

والعمال الحضري الأصل بنسبة 17.24%، ويشكل دور المدرسة عند هذه الفئة الأخيرة نسبة 18.96%

- ✓ إمكانية التخلي عن القيم العقيدية: سواء تعلق الأمر بالأصل الجغرافي للمبحوثين اوبفات السن فإنهم يقولون بعدم إمكانهم ذلك.
- ✓ المعايير المراعاة عند ممارسة العمل: يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من القانون هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية 40.07% ثم يأتي الخوف من الله 29.62%، واخيرا الخوف من الجميع .
- ✓ القيم المتحكمة في النشاط المهني: ان القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد، لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة 27.53%، ثم يأتي دور القيم الدينية، 23% وفي الأخير قيم القوانين الوضعية 17.42%، أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل .
- ✓ الواجب وطبيعة الجزاء: للجزاء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة 39.72%. وعند ربطه بالأصل الجغرافي، نجد أن الريفيوا الأصل أكثر تدعيما لهذه العلاقة 76.32%، وعند المدينة 23.68%. ولا يشكل الجزاء الروحي (المعنوي) عند المبحوثين سوى 28.57%.
- ✓ ضرورة السلوك الأخلاقي: تغلب القيمة الايجابية القائلة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية ب 60.98%، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال 38.71%، ويساعد على رفع وتيرة الأداء 33.33%، إضافة إلى انه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية 29.96%.

لكن هناك من يرى عدم ضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية 39.02% بحجة انه يبعث على الكسل والتواكل 38.71%، ويعيق التسيير الجيد للمؤسسة 58.06%.

النتائج العامة لدراسة:

من خلال استقصاءات الرأي حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية و الأخلاق المهنية، وعلى ضوء البيانات التي حصلنا عليها من الدراسة الميدانية، تمكنا من الوقوف على مجموعة من النتائج. المتعلقة بفرضيات البحث.

وعليه فإن تلك النتائج يمكن تلخيصها في ما يلي :

4. _ من الصفات العامة المميزة لجمهور البحث، والتي اثبتتها الدراسة، انه يتشكل من نسبة عالية من الذكور (85.02%) ويغلب عليه فئات كبار السن (41-45,46-51,50+) إذ تشكل مجتمعه نسبة (42.50%)، كما أن معظم العمال ذو المستوى ثانوي (22.30%)، وينحدرون من أصل جغرافي ريفي (59.58%).
5. _ يتضح من خلا الجدولين (09-12) مدى ضعف التوجيه الإعلامي للموارد البشرية من طرف إدارة الموارد البشرية من حيث إمكانية اقتناع العامل بان الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسب له وهذا في ضل المنافسة الخارجية وثانيا طبيعة الحوافز المقدمة ، زد على ذلك جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو أمر مهم إذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.
6. _ بين لنا من خلال الجدولين (08-18) فروق في اهتمامات إدارة الموارد البشرية في العملية التوجيهية من خلال عملية التدريب حيث نجد أن من مجتمع الدراسة فئة تؤكدون بأنها لم تحصل على دورات في أخلاق مهنتهم ،وذلك نتيجة لإهمال الإدارة أو لأنه محدد لفئة معينة في حين نجد انه ضروري للجميع ذلك أن المنظمة كيان واحد وهو ما تطبقه إدارة الموارد البشرية في جانب تحسين المستوى .
7. _ يبين لنا كل من الجدول (11و12و13) مدى تخطب ادراة الموارد البشرية في عملية الرقابة والتقييم ، بداية بأهمية عملية التقييم وعلاقتها بالتزام آداب المهنة.في حين هناك شبه انعدام لعملية الرقابة للموارد البشرية أثناء العمل .
8. _ إن القيم المتحكمة في النشاط المهني، يمكن إدراجها تحت قيمة أساسية تتمثل في حب العمل يتضمن القيم الفرعية التالية:
- ✓ الهدف من العمل: يجمع المبحوثين وتبعاً لانتمائهم الجنسي على أنهم يعملون للحصول على المال لضمان العيش على حساب اعتبار ذلك واجبا او كوسيلة للترفيه عن النفس.ولا يتغير هذا الاتجاه مع مؤشر الحالة المدينة، خاصة لدى العزاب والمتزوجون
 - ✓ درجة الرضا عن العمل: يعتبر عدم الرضى عن العمل الممارس اتجاها قويا، لدى عمال هذه المؤسسة .
 - ✓ التغيب عن العمل:تتفوق سمة اللا تغيب عن العمل لدى المبحوثين ،لكن نسبة التغيب تملك مبررات كافية لذلك ،كالمشاكل العائلية والظروف الصحية والعمل ..الخ.
 - ✓ التضحية ينفي عمال هذه المؤسسة إمكانية التضحية في حقوقهم المادية في سبيل التنمية الخاصة بالمصنع الذي يعملون به ،سواء بنسبة لذكور او الإناث وذلك لعدم الثقة

- بالمسؤولين ، إضافة إلى أنهم لا يملكون حقوقا يمكنهم التضحية به، كما يشترطون في العمل بها إذا كانت شاملة لجميع موظفي الدولة.
- ✓ -القبول بالعمل التطوعي: صرح معظم أفراد البحث بان هذا الأمر ممكنا إذا استدعى منهم ،خاصة عند العمال ذوا الأصل الريفي .
- ✓ مراعاة الجودة والإتقان: يبدو هذا الأمر غير ممكن لدى نسبة عالية من المبحوثين بسبب صعوبة ظروف العمل ، وعدم كفاية وسائل الإنتاج او الجمع بين هاذين الأخيرين، كما يعود ذلك إلى أسباب أخرى لم يصرح بها المبحوثون.
- 2- يتعلق الحديث هنا بالنتائج المتعلقة بالتربية الأخلاقية ، ومدى تأثيرها على الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة المدروسة اذ نوجزها في:

- ✓ مجال تشكل القيم : تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيرا على العامل، فيما يخص تزويده بالقيم الأخلاقية ، وخاصة العمال ذوا الأصل الريفي والعمال الحضري الأصل.
- ✓ إمكانية التخلي عن القيم العقيدية: سواء تعلق الأمر بالأصل الجغرافي للمبحوثين او بفئات السن فإنهم يقولون بعدم إمكانهم ذلك.
- ✓ المعايير المراجعة عند ممارسة العمل: يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من القانون هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية ، ثم يأتي الخوف من الله، واخيرا الخوف من الجميع .
- ✓ القيم المتحكمة في النشاط المهني: ان القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد ، لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة ، ثم يأتي دور القيم الدينية، وفي الأخير قيم القوانين الوضعية، أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل
- ✓ الواجب وطبيعة الجزاء: للجزاء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة. وعند ربطه بالأصل الجغرافي ، نجد أن الريفيوا الأصل أكثر تدعيما لهذه العلاقة
- ✓ ضرورة السلوك الأخلاقي: تغلب القيمة الايجابية القائلة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال، ويساعد على رفع وتيرة الأداء، إضافة إلى انه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية.
- عموما فان النتائج التي توصلنا إليها تشير إلى أزمة قيمة حقيقية والى نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل ، رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة غير ممكنة

التحقق، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهرى لها ولدورها في الحياة، إضافة إلى تأثيرهم بالماديات إلى درجة كبيرة.

وحسب اعتقادنا، فإن الأسباب المباشرة لهذه الأزمة ترجع إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في تفعيل العملية التوجيهية وكذلك إلى خلفية أو ماض تاريخي (استعماري) ضف إلى ذلك جميع الأسباب ذات الصلة بالأزمة الحالية على كافة المستويات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .. الخ). وهو ما يتطلب في الوقت الراهن، القيام بإجراءات تغييرية ذات المدى المتوسط على الأكثر، لكافة الجوانب السالفة الذكر قصد الانطلاق في مرحلة جادة، تجعل من الإنسان الفاعل الايجابي لإحداث انتقال نوعي أخذة بعين الاعتبار القيم السامية .

خاتمة:

يجد معظم الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية صعوبة عدم إمكانية الحصر للموضوعات التي يتناولونها، لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد. فهم يشككون في كثير من الأحيان من الصعوبات ترجع أساسا إلى قلة الإمكانيات، وتقص الموارد 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 والتنمية البشرية، إضافة أن الحديث عن أخلاقيات العمل أمر هام وواسع الجوانب لدرجة تتجاوز هذه الدراسة، كما أنها تنسم أحيانا بالخصوصية أي أن إدراك أبعادها يتطلب تصميمًا معينًا 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

بيانات شخصية:

1_الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

3-الفئة المهنية:إداري تقني عامل مهني

4-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

6-الاقدمية المهنية في المؤسسة:...

المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية في توجيه أخلاقيات العمل

7-هل تحصلت على دورات تدريبية لها صلة بأخلاقيات مهنتك التي تعمل فيها؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا" لماذا في رأيك؟

.....

.....

8-عمال مؤسستي يمتلكون القوة الكافية للقيام بأعمالهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم" أو "لا" لماذا؟

.....

.....

9- لا يتهرب عمال المؤسسة أثناء القيام بأعمالهم؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا" لماذا؟

.....

.....

10_ الخوف من التقييم السنوي يدفع عمال مؤسستي إلى الالتزام بأداب المهنة؟

نعم لا

11_ عمال مؤسستي يرون أن وظيفتهم الحالية أفضل وظيفة.

نعم لا

12_ عمال مؤسستي يرون أن وظيفتهم الحالية تتلام مع مؤهلاتهم.

نعم لا

13_ هل يتم استغلال الوقت الرسمي للعاملين للقيام بالعمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا" لماذا؟

.....

.....

-

14_ عمال المؤسسة يعرفون مالهم من حقوق وما عليهم من واجب.

نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا" لماذا؟

.....
.....

15_ يحرص عمال مؤسسة على الشفافية في التعامل مع المسئول.

نعم لا

16_ يتابع عمال مؤسستي جميع دروس ودورات وأعمال التكوين أو تحسين المستوى.

نعم لا

- في حالة الإجابة ب" نعم" أو "لا" حدد نوع الدرس الذي تلقيته.

دروس تكوين أخرى:.....

17_ هل يمكن للهيئة المستخدمة أن تطالب من احد العمال الذين لهم مؤهلاتهم المساهمة بنشاط في أعمال تكوينية وتحسين المستوى؟

نعم لا

المحو الثاني: دور الأداء في تعزيز أخلاقيات العمل

18_ هل تراعي في عملك الجودة؟

نعم لا

- عند الإجابة ب"لا" فلأي شيء يعود ذلك؟

- لصعوبات ظروف العمل

- لعدم كفاية وسائل الإنتاج

- لكيليهما

- أخرى:.....

19_ بماذا تحس إذا تعطل الإنتاج أو العمل؟

الراحة من أداء العمل بالقلق على المنتج

20_ هل تتوقف عن العمل خلال الفترة المخصصة له؟

نعم لا

21_ هل تتغيب عن العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" ما هي الأسباب؟

.....
.....

22_ هل تقبل بالعمل التطوعي إذا استدعى الأمر ذلك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "لا" لماذا؟

.....

23_ هناك حرص على بناء علاقات فعالة مع الزملاء في القسم الذي تعمل فيه.

نعم لا

24_ هل بإمكانك التخلي عن حقوقك المادية في سبيل التنمية المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

المحور الثالث: دور القيم في تعزيز أخلاقيات العمل.

25_ ما هي القيم التي تتحكم في نشاطك المهني؟

- القيم المستمدة من الدين القيم المستمدة من العادات والتقاليد
 القيم المستمدة من القوانين الوضعية

26_ أين تشكلت قيمك الأخلاقية؟

- الأسرة في المدينة في المجتمع, وعن طريق التفاعل

27_ ما هو هدفك من العمل الذي تقوم به؟

- الحصول على المال لضمان العيش
 الترفيه عن النفس
 - اعتباره واجبا

28_ هل تمارس عملك مراعيًا أحد المعايير التالية:

- الخوف من الله الخوف من القانون الخوف من الناس

29_ عند قيامك بواجبك المهني, هل تنتظر الجزاء المادي الدنيوي أم الجزاء الروحي الأخرى؟

- الجزاء المادي الجزاء الروحي كلاهما

30_ هل أنت راضٍ بالعمل الذي تمارسه حاليًا بالمؤسسة؟

- راضي غير راضي محايد

31_ إذا كنت غير راضي بالعمل فلماذا تمارسه إذن؟

.....

.....

32_ هل تمارس عملاً آخر بالموازاة مع عملك الحالي؟

نعم لا

33_ هل يعتبر السلوك الأخلاقي ضروريا في الحياة المهنية؟

نعم لا

- لماذا في الحالتين؟

..... -

.....

قائمة المراجع

- 1- فضيل دليو ، علي غرابي واخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، سلسلة العلوم الاجتماعية ، منشورات قسنطينة .الجزائر..1999
- 2- احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، ط 1 ، بيروت 1978.
- 3- Dictionnaire des science humaine.:francois-gresle et autre Ed.nathour paris . 1990.
- 4- موسى اللوزي : تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسات، المجلد 25، العدد2،
- 5 العمر فؤاد عبد الله: الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.العدد :83.الكويت.1996
- 6-ياغي ، محمد عبد الفتاح:أخلاقيات في الإدارة ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1995.
- 7-إبراهيم مذكور:معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب ،الاسكندرية ،1975.
- 8-محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية .1989.
- 9-Emilio-williams:.dictionnaire de sociologie.librairie marcel .paris .1961.
- 10 ريمون بودون وفرانسوا بوريكو:المعجم النقوي لعلم الاجتماع.ترجمة :سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, ط1, لبنان,1986.

- 11 احمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام، القاهرة، 1989.
- 12_ شون مالبرايد وآخرون: أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم _ والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 13_ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون ، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006.
- 14- محمد بهجت ، جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، 1999.
- 15_ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجوائز 2004.
- 16- إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989.

17-QUEVY raymond et compen wood lue van manuel de reche en
1988 sciences sociales. D unod .paris

- 18_ عمر بن ناصر القريوي مذكرة ماجستير بعنوان: "أخلاقيات العمل في الدوريات الأمنية" كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1426هـ. غير منشورة.
- 19_ محمد حسين محمد حمادات :قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، 2006، عمان.
- 20_ ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل. غير منشورة
- 21_ صباح بنت حسين فتحي: السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل دراسة تحليلية على ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص ، كلية الاقتصاد والادارة، قسم الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2005. غير منشورة
- 22- فيصل فخري مرار: الاسس والنظريات الوظائف، عمان، 1982.

23- Weil robert et all. Sociologie contemporaine: -durand jean pierre
.ed.viqot.paris.1989.

24_ محمد شقيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، القاهرة، 1985.

25_ محمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، القاهرة، 2002.

26_ سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.

27_ خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

28_ حسن منسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر، ط1، الاردن، 1999، ص56.

29-مقابلة شخصية مع السيد مزاولي، رئيس مصلحة التوظيف بمدرية الكهرباء والغاز بادرار، 20. مارس 2010.

30_ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

31_ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، بدون سنة، مصر.

32_ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2001.

33-frenchw.administration des ressources humaine.3eme edition.
boston. 1989. Uni

34.édition .3eme -sikula.a.administration des ressources humaine
.uni sabon. 1979..

35_ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.

36_ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

37_ علي السلمي: إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.

38 www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develop/human_ressource.p.cit.10/02/2010.h10.00.htm.o

39-خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 40_ صلاح عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ,الإسكندرية.2002.
- 41_ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجية ، دار وائل للنشر, ط1، عمان,2005.
- 42 - S.G Franklin.Les principes dun management.8éme G.R.Terry /.paris.1985. Economica éd.édition
- 43_ علي عباس:أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع , عمان ,. 2004.
- 44_ اسمهان بلوم:المستويات التنظيمية واداء العامل ، رسالة ماجستير, علم الاجتماع, جامعة باتنة,2003,
- 45J.R.Edighoffsr.précis de gestion d'entreprise.2eme éd.Nathan.- Paris.2001.
- 46- B.Jarrosson.100ans de management/Un siècle demanagement a travers les écrits .dunod.paris.2000.
- 47_ عبد الكريم ابو مصطفى :الإدارة والتنظيم: المفاهيم, الوظائف, العمليات ,الدار الجامعية للنشر و التوزيع,الإسكندرية ,. 2001
- 48_ مهدي حسن زويلق:إدارة الأفراد في منظور العلاقات الانسانية ، ط1، عمان..1994
- 49_ صلاح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة، طرابلس ، 1994 .
- 50Petit et autres.Gestion stratégique et opérationnelle des - ressources humaines.éd Gaétan Morin.québec.2000.
- 51_ نعيمة ابركان : تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري ، رسالة ماجستير, علم الاجتماع , جامعة باتنة ,2000./2001
- 52_ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، القاهرة,1994.
- 53-M.Pertti:Ressources humaines.5eme ed. Vuibert .paris .1998
- 54_ صلاح عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2000,

- 55_ نور الدين زمام: عولمة الثقافة ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 01.جامعة محمد خيضر بسكرة،2001.
- 56_ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،.2006.
- 57_ على السلمى: خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر،القاهرة ، 2001.
- 58 J.Brilman.Les meilleurs pratiques du management. 4eme éd.Leséditions dorganisation.Paris.2003.
- 59_ مصطفى محمود ابو بكر: الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،2006..
- 60-P.Migani.Les systèmes de management.Les éditions d organisation.Paris.1993.
- 61-L.Boyer.N.Equilbey.Organisation Théories et applications.2éme éd.Les éditions dorganisation.Paris.2000.
- 62-<https://spreadsheets.google.com/h16.00> .2009/01/15.
- 63_ إيهاب صبيح رزيق :"الإدارة،الأسس والوظائف"،سلسلة الإدارة في أسبوع ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،ع2،القاهرة،2001.
- 64_ جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية" ،ت.محمد سيد احمد عبد المتعال،مراجعة ،عبد المحسن جودة، دار المرجع،ط8،الرياض،2003.
- 65_ صبحي العتيبي: "تطور الفكر والأنشطة الإدارية " .
- 66_ علي الشريف: "الإدارة المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000.
- 67_ احمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2004.
- 68_ بوخمم عبد الفتاح : "إدارة الموارد البشرية _____" ،مطبوعات جامعة منتوري،قسنطينة،فيفري2001.
- 69_ كامل محمد محمد عويضة : "علم النفس الصناعي" ،محمد رجب البيومي،ط 1،سلسلة علم النفس ،ع13، دار الكتب العلمية ،لبنان،1996.
- 70_ علي غربي،بلقاسم سلاطنية : تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2002.

- 71_ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دارمجلوي للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2006.
- 72_ وجمعي ألينده وأخريات : سياسة التوظيف في التوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدينة ، السنة 2004.2005 .
- 73_ احمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، جامعة الزقازيق ، مصر، ط3، 2000.
- 74- Pitter Toourt. Gestion des Ressources. Universitaire de Lion.France.F2.2002.p492
- 75_ سهيلة محمد عباس: علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 76- علي السلمي: سياسات واستراتيجية الافراد في المؤسسة، بذون سند.
- 77_ سعيد ياسين عامر: الادارة وتحديات التغير، وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير، مصر، 2000.
- 78_ عمر صقر: العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة.الدار الجامعية، 2000-2001
- 79_ عايده سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية مصر والعالم العربي، توزيع المكتبات، 1999، مصر.
- 80_ مهدي زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي . ، دار مجدلوي للنشر، ط، 3 عمان الأردن، 1998.
- 81_ مهدي حسن زويلف: دور تخطيط القوى العاملة في الدول النامية ، محاضرات دورة علاقات العمل مكتب العمل ، مؤسسة الثقافة العمالية ، بغداد، 1997.
- 82_ جورج لاباساد، رينه لورو: " مقدمات في علم الاجتماع "، ترجمة: هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1986.
- 83-Ortsman. Changer le travaail. Les expérériences. Les méthodes.les conditio de léxpériences. Les méthodes.les conditions de léxpérimentation sociale.Dunod.1978.
- 84_ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، ونشأة التطورات . دار النهضة العربية ، ط1، بيروت 1990.

- 85_مصطفى عشوري : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر, 1992.
- 86_فاروق مدراس: التنظيم وعلاقات العمل, دار مدني , الجزائر, 2002.
- 87-O.C.D.E.: les progrès dans l'organisation du travail. Séminaire patronal international.paris.1974
- 88-Bruno LUSSATO. "introduction critique aux théories d'organisation" Dunod.1977.
- 89_ عادل حسن : ادارة الافراد, دار الجامعة المصرية, القاهرة, 1979. ص22
- 90-BELLONE. "amélioration de la condition de l'homme au travail". Les éditions d'organisation.1977.
- 91-محمد يوسف موسى : تاريخ الأخلاق . دارا لكتاب العربي، ط3، القاهرة 1954.
- 92-محمد عبد الستار نصار: دراسات في فلسفة الأخلاق ، دار القلم ، ط1، الكويت ، 1982.
- 93-محمد حمدي زقروق : مقدمة في علم الأخلاق ، دار القلم ، ط2، الكويت ، 1983.
- 94-اسعد السمحراني: الأخلاق في الإسلام والفلسفة القديمة ، دار النفاةس للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1988، ص79.
- 95-القران الكريم.
- 96-بكيربن سعد اوغشت: أضواء على الأخلاق الإسلامية والمعاصرة ، دار البعث للطباعة والنشر ، ط2، الجزائر ، 1984.
- 97-احمد أمين : الأخلاق ، مكتبة النهضة المصرية ، ط9، الإسكندرية ، 1967.
- 98-جون ديوي وآخرون : أخلاقهم وأخلاقنا وجهتنا والنظر الماركسية والليبرالية في المثل الأخلاقية ، ترجمة :سمير عبده، منشورات دار الأفاق الجدي، بيروت ، 1985.
- 99-امنة تشيكو : مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي وارلوند تويني، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1989.
- 100-عبد الله شريط : الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، ط2، الجزائر ، 1975.

101-George- Gurvitch: Trqite de sociologie. PUF.tome2.1^{er} edition. PARIS.1960.

- 102-عادل العوا: القيم الأخلاقية، الشركة العربية للصحافة والطباعة والنشر، دمشق
- 103-فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية. دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة 1966،
- 104-حسن شحاتة سعيان: دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي، معجم البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 1972،
- 105-نعيم عطية: القانون والقيم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971،
- 106-غي روشيه: مدخل الى علم الاجتماع العام - الفعل الاجتماعي - ترجمة: دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط1، بيروت، 1983
- 107-ا.ك. اوليدوف: الوعي الاجتماعي، ترجمة: ميشال فوكو، دار ابن خلدون، بيروت.

108-Olivier-Reboul: Les valeurs de education. Puf. 1^{er} ed.paris .1992.

- 109-سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير موارد البشرية واخلاق المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية. 2010. الجزائر.
- 110-قوزي حبش: الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية. بيروت 1991.
- 111- بشير معمريه: بحوث ودراسات متخصصة في علم الاجتماع، مجلة: ج 2، 2007. جامعة باتنة.
- 112-محمد الطيب سالت: محاضرات في أخلاق العمل الصحفي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والأدب واللغات، جامعة زيان عاشور. الجلفة. 2009-2010. الجزائر.
- 113-محمد الطيب سالت: محاضرات في أخلاق العمل الصحفي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والأدب واللغات، جامعة زيان عاشور. الجلفة. 2009-2010. الجزائر.

114-Monetie vacquin : la filiation ou carrefour des differences.
Peut- elle etre un Obg et saentifique. In revue dehqie et
theologie monde N225.juin203.

115-حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة"حالة الجزائر " حدو رضا,مجلة التواصل
عدد 2007/22.12. جامعة باجي مختار.

116-جاكلين روس: الفكر الأخلاقي المعاصر, ترجمة الدكتور عادل العوا, عويدات, للنشر
والطباعة, بيروت, لبنان.

117-محفوظ احمد جودة: ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن, عمان
ط1, 2010.

118-Baccarani.clandio.what does ethical Behavior nean in
Management Activities. The TQM journal. Vol.20.NO.2.2008.

119-dessler.gary:human resource Management. 11th ED.USA
.PEARSON PRENTICE. HALL.2008.

120-يوسف شلحت: نحو نظرية جديدة في علم الاجتماع الديني " الطوطمية, اليهودية ,
النصرانية,الاسلام", دار الفارابي, لبنان, ط1, 2003.

121-د.مراد وهبة: المعجم الفلسفي, دار الثقافة الجديدة, ط3, 1989, القاهرة.

122-الفيروز ابادي: محمد بن يعقوب محمد, القاموس المحيط, مكتبة المحيط ومطبعة اليابي
الخلبي, ط2, مصر 1952.

123-اسار فخري عبد اللطيف: اثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل الفساد الإداري في الوظائف
الحكومية. مجلة الجندول "مجلة شهرية الكترونية". سنة الرابعة, عدد29. يوليو 2006.

124-امين السيد احمد لطفي : معايير أخلاقيات المحاسبين المهنيين, الدار
الجامعية, ط1, القاهرة, 2008.

125- WWW.ULUMISANIA.NET.h17.00./03/2010

126-ليفي بريل: الأخلاق وعلم العادات الأخلاقية. ترجمة: محمود قاسم, مكتبة مصطفى البابي
الخلبي, القاهرة, بدون تاريخ.

- 127- عبد الغني مغربي: الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون. ترجمة: محمد الشريف بن دالي حسين، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988.
- 128-F-RAUH: L'experience morale. PUF. 5eme edition. PARIS. 1951.
- 129- رجب ابودبوس: أخلاق الاجتماع. دار المعارف للطباعة والنشر، ط2، تونس، 1990.
- 130- فرونسواسليه: الأخلاق والحياة الاقتصادية. ترجمة: عادل العوا، منشورات عويدات، ط1، القاهرة، 1980.
- 131- مالك بن نبي: ميلاد مجتمع وشبكة العلاقات الاجتماعية. ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، ط1، ج1، لبنان، 1974.
- 132-IVAN-GOBRY . Les niveaux de la morale. P.U.F. 1^{er} edition. PARI. 1956..
- 132- مصطفى حلمي: الأخلاق بين الفلسفة وحكماء الإسلام، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1986.
- 133- عبد الرحمن بدوي: النظريات الأخلاقية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 134- ابوشيخة، نادر، الأسعد عبد اللطيف: توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط1، عمان، الأردن، 1990.
- 135- ليفيت، ثيودور: الإدارة الحديثة، ترجمة دنفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994. ص131.
- 136- ماتلارارمان: إمبراطورية الإعلان، ترجمة ابو منصور، غزة، دار المستقبل، القاهرة، 1991.
- 137- ديكسون جوب: العلم والمنشغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، سلسلة المعرفة، العدد 112، الكويت، 1978.
- 138- بدوي اسماعيل: القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1977.
- 139- الطماوي سليمان: محمد: القضاء الإداري، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر 1967.
- 140- دراز، محمد عبد الله: دستور أخلاق في القرآن، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر. 1973.

- 141-الحلبي حسن: الخدمة المدنية في العالم, منشورات عويدات, ط2. بيروت 1982.
- 142-حبيش فوزي: الموظف العام: حقوقه وواجباته, المنظمة العربية للعلوم الادارية, الاردن. 1982.
- 143-خضر عبد الفتاح: شرح نظام الموظف العام بالمملكة العربية السعودية, ج1, معهد الادارة العامة, الرياض. 1984.
- 144-عبدالله بن سيف الأزدي: فصول من الأخلاق الإسلامية, دار الأناضول، ط 1، - 2000م،
- 145-مقداد يالجن: الاتجاه الأخلاقي في الإسلام، مكتبة الخريجي، القاهرة، 1972.
- 146-عبدالكريم زيدان: أصول الدعوة، دار الوفاء للطباعة، ط 3، مصر، 1987.
- 147-الراغب الأصفهاني: المفردات في غريب القرآن، تحقيق و ضبط محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، ط 1، بيروت لبنان، 1418هـ - 1998م، مادة خلق.
- 148-عز الدين التميمي: العمل في الإسلام، دار عمان، الأردن.
- 149-عبدالله قادري: الإسلام وضرورات الحياة، دار المجتمع، ط 1، 3، 2001.
- 150-عمر سليمان الأشقر: نحو ثقافة إسلامية أصيلة، دار النفائس، ط10، الأردن، 2000.
- 151-أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، ط 2، بيروت 1987.
- 152-مصطفى العدوى: فقه الأخلاق والمعاملات، دار ماجد عسييري، ط 1، جده، 1999.
- 154-محمد موسى: الأخلاق في الإسلام، العصر الحديث، بيروت 1991.
- 155-صلاح الدين فهي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1412هـ.
- 156-L.W.Rue and L.L.Byars، Management. Irwin.Homewood. Illinois. 1989 .
- 157-بيترف داركر: التكنولوجيا والادارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة. 1976.
- 158-توفلر الفين: تحول السلطة، ترجمة دشتوان فتحي وعثمان نبيل، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، ليبيا. 1992.

159-بارتلت كريستوفرا واخرون: الادارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية , ترجمة الطنبولي سعد, الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. القاهرة. 1994.

160-R.M.Fulmer..the new management.macmillan publishing ،Co.New York.1978.

161-تريجووزيمرمان, استراتيجية الادارة العليا, ترجمة ابراهيم علي البرليسي, الدار الدولية للنشر والتوزيع, القاهرة.

162-W.L.French andC.H.Bell Jr.Orgqization Development .prentice-Hall International .Inc.New jersey 1990.

163-T.J.Peters and R.H.Waterman.Jl.IN.Search of Excellence .lessons from Americas Best-Run Companies.Harper and ROW Publishers .Inc.New York.1982.

164- Mustapha.Boutefnouchet.**Systeme Social et Changement** Social en ALgerie.OPU.alger.1982.

165-علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية, الشركة الوطنية للنشر وللتوزيع, الجزائر .1981,

