

مذكرة بعنوان :

أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري دراسة ميدانية بثنائية عبد المجيد علام - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :
د. بوخيظ سليمة

إعداد الطالب :
مكي التواتي

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	لقب واسم الأستاذ
جامعة المسيلة	رئيسا	نش عمر
جامعة المسيلة	مناقشا	بوجلال مصطفى
جامعة المسيلة	مشرفا	بوخيظ سليمة

السنة الجامعية : 2018/2017م

شكر و عرفان

بسم الله ، احمده واشكره سبحانه وتعالى

الذي وفقني لنجاز هذا البحث .

كما اقدم بالشكر الجزيل للاستاذة المشرفة

سلمية بوخيطة على المجهودات التي بذلتها

معي لانجاز هذا البحث ، كما لا يفوتني أن

اشكر الأستاذة : بلوم أسمهان والأستاذ

جمال بن خالد على ما بذلوه معي ومدهم يد

المساعدة ، كما اشكر جميع أساتذة قسم علم

الاجتماع دون استثناء .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الاول ; : الإطار العام للدراسة النظرية :
6	1.الإشكالية
7	11.أسباب اختيار الموضوع
7	111.أهمية الدراسة
7	11V.أهداف الدراسة
8	11V.تحديد المفاهيم:
8	1- مفهوم أخلاقيات الإدارة
10	2- التعريف الإجرائي لأخلاقيات الإدارة
10	3- مفهوم التوظيف
11	4- التعريف الإجرائي لعملية التوظيف
11	11. الدراسات السابقة
15	11V.فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة :
17	1. ماهية أخلاقيات الإدارة:
17	1-الأخلاقيات في الفكر القديم
19	2-الأخلاقيات في الديانات السماوية
19	3. أخلاقيات الإدارة في الفكر الحديث
21	4.تصنيف نظريات المستوى الأخلاقي
26	11. مصادر أخلاقيات الإدارة
26	1-العائلة والتربية البيئية
26	2-ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته
27	3-التأثر بالجماعات المرجعية
27	4-المدرسة ونظام التعليم في المجتمع
28	5-المؤسسات الإعلامية
29	6-مجتمع العمل الأول

فهرس المحتويات

29	7- سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين
30	8- القوانين واللوائح والتشريعات الحكومية
30	9- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن
31	10- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح
32	11- جماعات الضغط في المجتمع المدني
32	III. أنواع السلوكيات الإدارية:
32	1- الالتزام بمواعيد انجاز المهام
32	2- ترك عمل اليوم إلى الغد
32	3- دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة
33	4- الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل
33	5- التقليل من المحسوبيية والتعالي في محيط العمل
33	6- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل
33	7- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل
33	8- تقدير المشاعر الأفراد والجماعات
34	IV. النظريات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة
34	1- النظرية النفعية
34	2- نظرية الحقوق والواجبات
34	3- نظرية العدالة
34	4- النظرية التجريبية
34	5- النظرية العقلانية
35	6- نظرية الحدس
35	7- نظرية الوحي
	الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف الموارد البشرية
37	I. كيفية الحصول على الموارد البشرية
37	1- توصيف وتحليل الوظائف
37	2- تخطيط الموارد البشرية
37	3- استقطاب واختيار الموارد البشرية
41	II. مصادر التوظيف

فهرس المحتويات

44	١١١. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف
46	١٧. طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
50	١. مجالات الدراسة:
50	١١. منهج الدراسة
51	١١١. عينة الدراسة
51	١٧. أدوات جمع البيانات
51	1- الملاحظة
52	2- المقابلة
53	3- الاستمارة
الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة النتائج الدراسة الميدانية	
55	١. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات
55	1- عرض وتفسير البيانات الشخصية عن المبحوثين
59	2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى
66	3- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية
72	4- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثالثة
78	5- مناقشة الفرضية العامة
79	١١. نتائج الدراسة
80	- خاتمة
81	- ملخص
	- المراجع
	- الملاحق

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم تنزيله بعد بسم الله الرحمن الرحيم " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ، إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " (سورة القصص: الآية 26) ، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين صاحب الخلق العظيم "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ". (سورة القلم: الآية 4) ، توضح لنا الآية الكريمة تشريعات العمل ، فهي تربط الاستتجار بالقوة والأمانة ، أي أن متطلبات الوظيفة يجب أن تشمل عاملين الأول يتمثل في الكفاءة والتفاني والتكريس والثاني يتمثل في جوانب أخلاقية كالصدق والأمانة والالتزام بالأعراف والقوانين ، وقد دعت التشريعات السماوية على اختلافها إلى مكارم الأخلاق وكذلك كان الأمر بالنسبة للتشريعات الوضعية كشرعية حمو رابي في بلاد الرافدين التي شرعت لجميع مناحي الحياة ولم تقتصر على نشاط واحد بل وضعت قوانين في الطب والعمران والزراعة وغيرها من الأعمال، فالأخلاق هي المرآة الكاشفة عن جوهر الإنسان باعتبار ما يؤمن به من عقائد أو فلسفات تؤثر فيه وفي سلوكه ، وما ينطبق على الفرد ينطبق على المنظمة بما أنها مجموعة أفراد يجتمعون لتحقيق أهداف مشتركة ، ولا تغطي فيها كلتا المصلحتين الشخصية والعامة إلا في إطار ما اتفق عليه وهذا مضمون نظرية العقد الاجتماعي .

ومنظمات اليوم في ظل التطورات السريعة التي جعلتها تعمل في حالة من عدم التأكد ، يتوجب عليها الاهتمام بالموارد البشري القادر على الالتزام والتمسك بمجموعة من الأخلاقيات الوظيفية سواء كان هذا المورد مديرا أو عاملا ، إضافة إلى المؤهلات التي يتطلبها المنصب الذي يشغله ، فمؤسسات التربية في الجزائر تشهد احتجاجات سنويا يصاحبها كيل الاتهامات من الإدارة للأساتذة والعكس ، وللوقوف على العلاقة بين أخلاقيات الإدارة و عملية التوظيف جاء دراستنا تحت "عنوان أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري -دراسة ميدانية ثانوية عبد المجيد علاهم بالمسيلة- " بالشكل التالي :

- مقدمة

- الفصل الأول وخصصناه للإطار العام للدراسة النظرية

- الفصل الثاني وخصصناه لأخلاقيات الإدارة

- الفصل الثالث وخصصناه لعملية توظيف المورد البشري

- الفصل الرابع وخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة

- الفصل الخامس وخصصناه لعرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- خاتمة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم:
- مفهوم أخلاقيات الإدارة
- مفهوم التوظيف
6. الدراسات السابقة
7. فرضيات الدراسة

1. الإشكالية :

عرفت السنوات الأخيرة تطورا متسارعا في إدارة الموارد البشرية كفلسفة للتسيير وفق تطبيقات متكاملة لتسيير الأفراد الشيء الذي أهلها لان تكون أهم فاعل في تحقيق أهداف المنظمة فهي بمثابة رأس مال استراتيجي يحمل الميزة التنافسية ، إن ذلك التطور صاحب تطور الفكر التنظيمي في الواقع الاقتصادي والتكنولوجي الذي تعيشه المنظمات الحديثة والذي انعكس بشكل لافت على بناء السياسات والاستراتيجيات التي أصبحت تتبعها هذه الأخيرة ، هذا الواقع يتميز بالديناميكا ، مما يفرض على المنظمات أن تواجه الأبعاد الاجتماعية والإنسانية لذلك التغير والحركية ، هذه الأبعاد تتقاطع في مميزات المورد البشري لأنه القادر الوحيد على نجاحها أو فشلها ولهذا فان الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في اختيار و استقطاب وتنمية والحفاظ على المواهب البشرية اللامعة في سوق العمل، إلا أن إدارة القوى العاملة في المنظمة والعلاقة المتجددة ما بين الموظف وصاحب العمل، عادة ما تكون المهمة الأصعب والأكثر تعقيداً. وكما أن التغير الذي يشهده العالم اليوم يؤثر على كل أوجه النشاط البشري بما فيه إدارة المنظمات في جانبه السلبي مثل سيطرة المادة و تجاهل القيم والمثل العليا والابتزاز فأصبح استغلال المناصب من اجل تحقيق أغراض تتنافى مع الأخلاق سمة تعمل منظمات اليوم على تفاديها ، لهذا كثر في الآونة الأخيرة الاهتمام بالأخلاق فأصبحت تتردد كثيرا مصطلحات آداب المهنة ، أخلاقيات المهنة ، أخلاقيات الأعمال، و أخلاقيات الإدارة فبعد أن كان الانشغال منصبا على كفاءة المورد البشري ومؤهلاته في المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة والمحددة ، أصبح الاهتمام بأخلاقيات الإدارة أولى من ذلك ، فهي تلعب دورا مفصليا في ربط المنظمة ببيئتها الخارجية برابطة الثقة باعتبارها أنها تمد التنظيم بالموارد البشرية ذات الكفاءة خلال عملية التوظيف، وعليه جاءت دراستنا هذه متمحورة حول البحث في العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وعملية التوظيف ، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي : ما هي علاقة أخلاقيات الإدارة بعملية توظيف المورد البشري ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو دور القيمة الاندماجية على مصادر التوظيف الداخلية ؟
- ما هو دور قيمة الدافعية للانجاز على الكفاءة المهنية للمورد البشري؟
- ما هو دور الالتزام المعياري على طرق التوظيف اللا رسمية ؟

II. أسباب اختيار الموضوع

إن ما تعانيه المنظمات اليوم من فساد إداري كالفوضى المالية والمحاسبة والابتزاز والسلع المغشوشة التي لا تخضع للمقاييس والمعايير المطلوبة واحتجاجات على طرق التوظيف أو على مخرجات تضر بالبيئة ، كله ناجم عن عدم الالتزام بأخلاقيات الإدارة كنسق فرعي داخل النسق الكلي وهو المجتمع الذي تستمد منه المنظمة شرعيتها ورغم أهمية الأخلاق داخل المنظمة ، والاهتمام بها في الدول العربية وخاصة الجزائر يبقى لا يحظى بالقدر اللازم ، فالاحتجاجات العمالية التي تشهدها هذه البلدان عادة ما لا ترجع لأسباب مادية بل لسلوكيات إدارية ، خاصة بعد كل عملية توظيف وما يصاحبها من اعتصام أمام المقرات الإدارية احتجاجا على توظيف احد أقرباء المسؤول ، وللبحث في مدى التزام الإدارة الجزائرية بالأخلاقيات التي تحد من المحسوبية والمحاباة اخترنا تناول هذا الموضوع

III. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها احد الدراسات الإدارية التي تتناول أخلاقيات الإدارة ودورها في توظيف المورد البشري ، فهي توضح مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميتها في المنظمات وما تلعبه من دور في إرضاء العميل ، كما أنها تعتبر مجالا خصبا لدراسات لاحقة وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بالموضوع وأيضا الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وعملية التوظيف

IV. أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا هذه إلى ما يلي :

- التعرف على أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري
- معرفة الدور الذي تلعبه القيمة الاندماجية للعامل في تفعيل المصادر الداخلية للتوظيف
- معرفة الدافعية لانجاز الأعمال ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية للعامل
- معرفة قدرة الالتزام المعياري الحد من طرق التوظيف غير الرسمية

V. تحديد المفاهيم :

1- مفهوم أخلاقيات الإدارة :

أولاً- الأخلاق لغة : جمع كلمة الخلق وهي حسب معجم لسان العرب الخلق -بضم اللام وسكونها- :

السجية

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها ، بمنزلة الخلق
لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة

ثانيا- الأخلاق اصطلاحا : تمثل الأخلاق **ethics** مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد ها أفراد

المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ بين ما هو صواب وما هو خاطئ فهي إذن مفهوم
الصواب والخطأ في السلوك (نجم عبود نجم : 2006 ، ص16) .

وتتميز الأخلاق عند البعض بالديناميكية أو أنها مسألة نسبية لديهم، فما يستهجنوه من سلوك وتصرفات
في فترة وظروف معينة قد يجلونه في فترة أخرى وظروف مغايرة ، ضمن هذا السياق يمكن أن تدخل
الأخلاق الموقفية التي ترفع من درجة النسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة فالفرد يمكن أن يكون
جيدا في حالة وان يكون سيئا في حالة أخرى

ثالثا- مفهوم أخلاقيات الإدارة:

هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح منها أو
خاطئ ، فهي إذن تضع معايير لما هو جيد أو رديء من أنماط السلوك الإداري أو اتخاذ القرار كما
تمثل خطوط توجيهية عامة للمدبرين في صنع القرار و إن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار القرار
ونتأجه (خالد بن عبد الرحمن الجريسي : 2012 ، ص29).

أخلاقيات الإدارة عرفها بيتر دراكر peter dracker بأنها العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس
التقييم بين الوسائل المؤدية للأهداف (نجم عبود نجم : 2006 ، ص17).

ما يضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا وهذا من خلال إضفاء الطابع المنهجي العلمي على
الأخلاقيات (خالد بن عبد الرحمن الجريسي : 2012 ، ص29).

وهناك من يشير إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة
النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة الاجتماعية (طه احمد الحسن ارديني : 2007، ص156).

وحسب david donald son فان التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع
منها

- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية

- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة

- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات

- منح الشرعية للأفعال الإدارية

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع (معن وعد الله المعاصيدي:2005، ص28).

وقبل الحديث عن أخلاقيات الإدارة يجب أن نوضح معنى الإدارة ومفهومها فلقد جاءت مفاهيم الباحثين للإدارة متباينة فنجد " فريدريك تايلور" في كتابه "إدارة الورشة" الصادر في عام 1903 يقول إن " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التحقق من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها " ،

وقد عرف "هنري فايول" الإدارة من خلال تحديد عمل المدير بقوله : " إن معنى مدير : هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر أوامر وتنسق وتراقب"

يعرفها على عبد الوهاب بأنها " عملية . اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً امثلاً عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد (خالد بن عبد الرحمن الجريسي : ، 2012 ، ص27).

فالإدارة تتكون من 3 عناصر

- هدف محدد تسعى إلى تحقيقه

- إجراءات تستخدم لتحقيق الهدف

- جهود بشرية و سلوكيات لتحقيق الهدف

هذه العناصر تنسجم مع رؤية أخلاقية في الإدارة حيث يرى البعض أن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس ناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة العاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين. (خالد بن عبد الرحمن الجريسي : 2012 ، ص28).

فتحقيق النجاح من قبل المؤسسة يقترن بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات ، بعبارة أخرى الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في الإنتاج تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال. (برحومة عبد الحميد:2014 ، ص5)

- يعرفها ايفانسييف وآخرون بأنها « أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير» ، أما **Van Valock** فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها « الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد» (نجم عبود نجم: 2006، ص18).

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

فالممارسة الأخلاقية لا بد أن تتشكل بما لا يقل عن ثلاثة عوامل، متمثلة في: الامتثال للإطار القانوني، تحديد ما يعتقد أنه حق، القدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير السلوك الأخلاقي.

2-التعريف الإجرائي لأخلاقيات الإدارة :

تعتبر أخلاقيات الإدارة الكيفية التي تدير بها الإدارة علاقاتها مع العاملين وعلاقة العاملين بها على أسس موضوعية من خلال إكساب العاملين قيمة اندماجية وتحفيزهم لتكون لديهم دافعية لانجاز الأعمال المنوطة بهم ويكتسبون الحد المقبول من الالتزام

3- مفهوم التوظيف :

أولاً- التوظيف لغة: اسم فعل من وظف يوظف توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة (المنجد في اللغة والإعلام:1973، ص265)

ثانياً- التوظيف اصطلاحاً : هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار فرد مرشح لمنصب معين أي استخدام أفراد في مناصب العمل أو تكليف فرد بمسؤوليات وواجبات محددة داخل المنظمة وهو مرادف لكلمة التشغيل التي تعني ملء أو سد منصب كان شاغراً (بوراس شافية : 2008 ، ص10)

-هناك من يعرف التوظيف على انه هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل تتمكن من تعيين الأشخاص للعمل (رفعت عبد الحليم الفاعوري:2005، ص205)

-ويعرفه البعض الآخر على انه هو العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة (منصور احمد منصور:1975،ص95).

ويمكن القول أن عملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"(منصور أحمد منصور: 1975 ، ص95)

4-التعريف الإجرائي لعملية التوظيف :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

هي توفير الكوادر التي تحتاجها ثانوية عبد المجيد علاهم سواء من المصادر الخارجية وفق الإجراءات والتشريعات المعمول بها أو من المصادر الداخلية عند الحاجة وحسب كفاءة هذه الكوادر

VI. الدراسات السابقة :

في حدود ما تم الإطلاع عليه فإن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات الإدارة المتوفرة قليلة لأن هذا الموضوع من الاهتمامات الحديثة :

1- الدراسة الأولى :

دراسة : نجم عبود نجم وباسم المبيضين، 2010. بعنوان " أخلاقيات الإدارة - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية "هدفت هذه الدراسة إلى تفسير علاقات الأعمال بالأخلاقيات ، وتقديم نموذج لمداخل الأخلاقيات يسمح بتفسير وتقييم أنماط العلاقات بين الأخلاقيات والأعمال .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.(نجم عبود نجم وباسم المبيضين:2010،ص169) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن الاهتمام بالجوانب الأخلاقية كان ضعيفا وتمثل هذه الجوانب في إصدار مدونة أخلاقيات أو تصريح بقيم المنظمة تقييم أداء العاملين والكفاءة على أسس أخلاقية كما أوصت بوجوب اطلاع العاملين من قبل الإدارة على برامجها من أجل كسب ولائهم (نجم عبود نجم وباسم المبيضين:2010،ص186)

2- الدراسات الثانية :

دراسة : مجدي أمين خليل أبو غالي 2016 بعنوان اثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة مستخدما الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 120 مفردة (مجدي أمين خليل أبو غالي أبو غالي :2016، ص 67) ، وكانت نتائجها أن أخلاقيات الفرد هي أكثر أبعاد الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي يليها الأنظمة المعمول بها في المنظمة وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير العمر والمسمى الوظيفي ومكان العمل وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعا لكل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وأوصت الدراسة بأنه يجب إعطاء المكافآت للموظفين عندما يتميزون في أدائهم لتتمكن الإدارة من تحسين أدائها وخلق مناخ يتميز بعدم التمييز بين الموظفين وإتاحة الفرصة لهم بتطوير مستقبلهم الوظيفي وان يتم

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

إصدار مدونات أخلاقية يتم العمل بها بشكل رسمي في الإدارات (مجدي أمين خليل أبو غالي أبو غالي : 2016، ص 119)

3-الدراسة الثالثة :

دراسة عواد محمد العطوي 2013 بعنوان أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل ،جامعة نايف بالرياض ، وكانت هذه الدراسة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل في تحقيق كفاءة الأداء أين كان مجتمع الدراسة يتكون من 495 فرداً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (عواد محمد العطوي :2013،ص52) . ، وكانت النتائج على النحو :

أفراد العينة موافقون على محور التزام منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بأخلاقيات العمل بمتوسط كبير وكان من أهم توصيات الدراسة التركيز على اختيار أصحاب الأخلاق الحسنة قبل التعيين بالاستعانة بالمختصين الاجتماعيين والنفسانيين وتقديم مواصفات للأخلاقيات الواجب أن يتمتع بها العاملون في الجهاز والتي من خلالها تقييم واختيار القادة المثاليين (عواد محمد العطوي :2013، ص106)

4-الدراسة الرابعة :

دراسة : رشيد بن جمعة بن محمد الوهبي 2002م بعنوان تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان وكانت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة في سنة 2002

هدفت إلى تقويم نظام التوظيف المركزي المطبق بالسلطنة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه وكانت نتائج الدراسة

أن النظام يركز على الذكور دون الإناث وعلى خطوات الاختيار دون مراعاة الكفاءة ولا يوجد تجاوز من قبل المنفذين للنظام بالنسبة لخطوات وإجراءات النظام

و لا يوجد توافق بين مستوى الاختيارات ومؤهلات المتقدمين كما تمارس بعض الوحدات الحكومية ضغوطاً على مسؤولي التوظيف لتعيين أفراد محددين وكما يسمح تشكيل لجان المقابلات الشخصية بالمحاباة والتحيز

أما توصيات الدراسة فكانت العمل على خلو النظام من مظاهر المحسوبية والمحاباة أثناء عملية الاختيار وتطبيق النظام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب واختيار الأكفأ لأداء الوظيفة لزيادة إنتاجية العمل وارتفاع مستوى الأداء وأوصت كذلك بضرورة مراعاة النظام لتحقيق المساواة والعدالة بين كل من الرجل والمرأة (رشيد بن جمعة بن محمد الوهبي 2002، ص209)

5-الدراسة الخامسة :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

دراسة : أحمد مرزوق تحت عنوان التوظيف في المؤسسة الأجنبية و أثره على تكيف العمال الجزائريين، بحيث أجرى دراسته الميدانية في مؤسسة Todini الإيطالية و هي دراسة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل بجامعة الجزائر في سنة 2008 - 2009. (غير منشورة)

التساؤل الذي تدور فيه هذه الدراسة هو محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها؟ و هل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟ و هل الخصائص السوسيو مهنية تؤثر على تمثلات العمال تجاه تنظيم العمل في المؤسسة الأجنبية؟ و لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية، استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات، مستعينا في ذلك بالاستبيان الذي يعتبر كتقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عامل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماما بالغا للتوظيف و ذلك من خلال استغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة، بداية من الإعلام و الإعلان الواسع عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس و قواعد موضوعية في الانتقاء، بعيدا عن الذاتية و المؤثرات السلبية، كما بينت الدراسة أن العمال الموظفين وفقا لمعايير موضوعية، تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم ويتجاوزون إيجابا مع التنظيم و محتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، وذلك ما يعود بالفائدة على المؤسسة و العمال في نفس الوقت.

6- الدراسة السادسة :

دراسة : دحيمان لويزة بعنوان "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر" ، السنة 2012/2011 التي تقدمت بها لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر . والتي تناولت الأخلاقيات الإدارية في جانبها النظري من خلال سرد مختلف النظريات والمداخل وتناولت أيضا الأخلاقيات الإدارية في الجزائر من خلال تحليل ودراسة بعض القوانين والتشريعات. وخلصت إلى أن الإدارة الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير في مجال الأخلاقيات ويظهر ذلك جليا في المشكلات

والمعضلات الأخلاقية التي تواجهها يوميا، حيث تضع الكفاءة في مقابل الأخلاقيات ودعت الإدارة الجزائرية لتحقيق التوازن بين الأداء والفعالية والأخلاقيات، والنظر لأخلاقيات الإدارة على أنها أحد مصادر التمويل السلوكي

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية

الذي ستعود بريح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها، زد على ذلك تعتبر الأخلاقيات الإدارية آلية من آليات مكافحة الفساد الإداري.

.VII. فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية : هناك علاقة طردية بين أخلاقيات الإدارة والتوظيف الأمثل للموارد البشرية

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

. القيمة الاندماجية للعامل تثنى مصادر التوظيف الداخلية

. قيمة الدافعية للإنجاز تثنى الكفاءة المهنية للمورد البشري

. الالتزام المعياري يكبح طرق التوظيف اللارسمية

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

ا. ماهية أخلاقيات الإدارة :

1-أهمية الأخلاقيات

2-الأخلاقيات في الفكر القديم

3-الأخلاقيات في الديانات السماوية

4-أخلاقيات الإدارة في الفكر الحديث

5-تصنيف نظريات المستوى الأخلاقي

II.مصادر أخلاقيات الإدارة

III.أنواع السلوكيات الإدارية :

IV.النظريات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة

1-النظرية النفعية

2-نظرية الحقوق والواجبات

3-نظرية العدالة

4-النظرية التجريبية

5-نظرية الحدس

6-نظرية الوحي

1. ماهية أخلاقيات الإدارة :

2- الأخلاقيات في الفكر القديم :

إن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن بقدر ما كانت خطيئة فإنها كانت درسا أخلاقيا للبشر جميعا وهذه الواقعة كشفت كما أشار إليه "ثيودور ليفيت T, livit" ، أن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أو الاجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية وإنما حدث في الجنة حيث لا مال ولا منافسة ولكن بسبب الفضول وحب الاطلاع

أولا- الحضارة البابلية : إن أقدم مدونة أعمال قانونية وجدت في بلاد الرافدين وهي مدونة حمو رابي تضمنت 282 مادة تشتمل على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنايين والأطباء وغيرها من العقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح (نجم عبود نجم : 2006، ص42) وكان قانون العقوبات يفرض عقوبات أيضا على أصحاب المهن إذا أحدثوا ضررا عارضا وهم يزاولون عملهم فالجراحون مثلا كانوا حسب قانون حمو رابي يعاقبون أو يكافئون تبعاً لنتائج عملياتهم مع الاختلافات المألوفة في التقدير وحسب الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها المريض المواد 215-220 وكان ثم عقاب اقرب إلى المنطق هو عقاب المهندسين المعماريين على الضرر الذي ينجم عن فساد البناء المواد 229-232 وكانت هناك عقوبات اخف على الأخطاء المهنية مثل ترك حرث الأرض أو حرثها على غير ما ينبغي من الإتقان (سبتيانو موسكاتي : 2007 ، ص101).

ثانيا- الحضارة المصرية : تطورت الأعمال والإدارة إلى حد كبير وهذا ما جعل "بيتر دراكر" p.f.dracker يقول سنة 1987 في إحدى محاضراته " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا ببناء الأهرام بمصر " (نجم عبود نجم: 2006، ص42).

ومما يلاحظ أن تطور الأساليب التي ساعدت في بناء الأهرام بلغ ذروته في مرحلة مبكرة في عهد الأسرة الرابعة 2900-2750 ق.م في حين إن التطور المهم في هذه الحضارة وهو التطور في بزوغ فجر الضمير لم يتحقق إلا بعد فترة من ذلك فالاختمار العقلي والديني بلغ ذروته في عصر المسلات في عهد الأسرتين 18 و19 سنة 1280-1205 ق.م (نجم عبود نجم، 2006، ص42)

فقد كان هناك ما يشبه الرقابة الشعبية على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء حياتهم فيما كان يتبع من شعائر جنازية ، فعند موت احد الملوك عادة ما تشكل محكمة لتتظر فيما قدمه المتوفي من أعمال في هذه الدنيا وقد تجلى مفهوم العدالة في خطابات الفراعنة إلى قضاتهم المعينين عند توليهم مناصبهم ونذكر خطاب تحتمس الثالث إلى رخمارع بمناسبة تعيينه وزيرا وكان الوزير يشغل بحكم منصبه كبير القضاة ويقول فيه "لا ينبغي محاباة الأمراء والموظفين ولا ينبغي استعباد كائن من كان "

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

ثالثا- الحضارة اليونانية : نهلت الحضارة اليونانية من الحضارات التي سبقتها فإنها بفلاسفتها الكبار أمثال أرسطو الذي يقول : كما أن الظالم هو الذي يطلب أكثر مما له فالظالم الذي يقبل الظلم بأخذ نصيب اقل مما ينبغي ، إن الظالم هنا يأتي بمعنى انتهاك المساواة إذ يتعدى حدود القوانين إن من المعروف أن غرض القوانين هو حماية المصلحة العامة لجميع الأهالي ، إن القوانين بوجه ما عادلة إذا كانت توجد سعادة الاجتماع السياسي أو تحميها (ناجي التكريتي :2012 ، ص94)

واعتبرت الحضارات اليونانية الأعمال التجارية ضرورية لكنها غير مرغوبة حيث وضعوا الصناعات والحرفيين في مرتبة أدنى (نجم عبود نجم: 2006، ص42).

وتعكس هذه الرؤية جمهورية أفلاطون فالمدينة عنده وحدة مكونة من أجزاء شأنها في ذلك شأن الجسم الإنساني الذي يتكون من أعضاء لكل منها وظيفته الخاصة ، وتختلف أعضاء الجسم من حيث وظائفها وأدائها ولكنها ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا وثيقا وتجتمع في مركز واحد وتتجه لهدف واحد وهذه الفائدة الجمعية والترابط الوظيفي جعلته يدرك الضرورة الاجتماعية التي تجعل من المدينة أو الدولة أول تنظيم اجتماعي وسياسي تدعو إليه الطبيعة (عبد الهادي محمد والي : 2005 ، ص94)

وقد ذهب أفلاطون إلى أن التقسيم الطبقي الذي حدده تقسيم طبيعي فالطبيعة هي التي أقامته وحددت مقاصده ووظائفه وجعلت من هذه العناصر معادن مختلفة فطبقة الحكام من الذهب الخالص وطبقة المحاربين من الفضة وطبقة المزارعين والعمال وغيرهم من الحديد والنحاس والخام (عبد الهادي محمد والي :2005 ، ص97).

رابعا- الحضارة الصينية : كانت للصينيين حضارة ذات ارث تاريخي عظيم إلا أن عزلتها القوية حدت من تأثيرها في الأزمنة وفي الفترة التاريخية الأحدث فان الكونفوشية نسبة إلى مصلح الصين الكبير كونفوشيوس 551-479 ق.م

كانت تقوم على الطاو tao وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم اذا سارت عليه البلاد تقدمت ، والوظائف ازدهرت وعم الخير وانتشر وإذا انزوت عنه تراجعت البلاد واعتزل الناس الوظائف وعم الشر وانتشر وتقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكام أو الشخصيات المثالية التي تتميز بستة عشر ميزة منها الاستقامة ، الإخلاص، الملامح الأخلاقية ، تولي الوظيفة الرسمية ، التودد إلى الناس ، العمل النزيه المنفرد ، الأدب وحسن السلوك ... الخ (نجم عبود نجم : 2006 ، ص ص 43-44).

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

3-الأخلاقيات في الديانات السماوية :

كان اليهود أكثر تقبلا للأعمال التجارية وإقراض المال بفائدة مقبولا عندهم كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكا مألوفا في حين أن المسيحية في البدء خلاف ذلك فقد ناهضت الكنيسة في العصور الوسطى الأعمال والنشاط التجاري وحكمتها من خلال قواعد وحدود مشددة واعتبرت إقراض الأموال بفائدة خطيئة دينية وجمع الثروة سلوكا وفعلا يتعارض مع تعاليم المسيح ، أما الإسلام فانه دين وسطية حيث ربط بين الخلق والعمارة "وَالِى نَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ، " قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ، هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَعِفُّوه ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ، إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ " (سورة هود:الاية61)

كما ربط بين التجارة وواجبات المؤمن "رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ ، يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ الْقُلُوبُ وَالْأَبْصَارُ " (سورة النور:الاية37) . ، إلى جانب الوسطية والاعتدال فان الإسلام يمثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية فالفه سبحانه وتعالى وصف الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (سورة القلم : الاية4) .

4-أخلاقيات الإدارة في الفكر الحديث :

ما يلاحظ في مذهب جيرمي بنتام 1832-1748 jermy bentham وجون ستيوارت ميل 1806mill .j.s ما يلاحظ في مذهب جيرمي بنتام 1832-1748 jermy bentham وجون ستيوارت ميل 1806mill .j.s و هـ.سجويك H.sedgwick 1900-1838 أن قيمة الفعل الخلقى بنتائج النفعية وما يحقق من سعادة لذة أو مصلحة للفرد أو لأكثر عدد من الناس ، فاللذة والمنفعة هما معيار الصواب أو الخطأ أو الخير أو الشر ويرى جيرمي بنتام صاحب كتاب "المدخل إلى مبادئ الأخلاق والتشريع " ضرورة استخدام المنهج التجريبي لتحديد المنفعة المشتركة ليتحول علم الأخلاق إلى علم الحساب (هارون غنيمية:2017، ص14) هذا ما ميز الفكر الإداري في العصر الحديث الذي كان منصبا على زيادة الكفاءة العملية للمنظمة لزيادة إنتاجها وتعظيم الربح ولا يوجد اهتمام يذكر بأخلاقيات الإدارة وكان هناك فهم خاطئ يكرس التناقض بين كفاءة المنظمة وبين التزامها بالأخلاقيات

عند ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 ، تزايدت نزعة تعظيم الربح على حساب الأخلاق بشكل لافت من خلال آراء رائدها ادم سميث في كتابه البحث عن أسباب وطبيعة ثروة الأمم حيث أكد أن للمنظمة هدف أساسي هو إنتاج السلع المادية وحماية رأسمال وتعظيم الربح بكل طريقة ممكنة ، هذا ما سبب مشاكل أخلاقية وانحراف أخلاقي لا مثيل له على غرار ظلم واستغلال الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات (دحمان لويزة : 2013 ، ص17)

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

وكانت دراسة ويلسون سنة 1887 تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة" اثر في بلورة أول نظرية لدراسة المنظمة الإدارية من خلال ملاحظته لعمل الإدارة الأمريكية التي كانت تقوم على مبدأ "الغنائم للمنتصر" وأساس هذا المبدأ هو توزيع المناصب الإدارية على الموظفين المواليين للحزب المنتصر كمكافئة لهم على تأييدهم مما يعني أن الموظف ملزم بالولاء للحزب وليس للدولة كشخص معنوي عام لا يتغير بتغير السلطة السياسية وقد نتج عن هذا النظام عدم الاستقرار الموظفين مما أدى إلى ضعف في الأداء الإداري والخدمات الإدارية ونظرا للنتائج السلبية ظهرت حركة إصلاحية في الإدارة الأمريكية استبدلت نظام الغنائم للمنتصر بنظام الجدارة فلا يجوز التعيين في الوظائف الإدارية إلا باختيار الأشخاص المؤهلين عن طريق الاختبارات والمسابقات (كراجي مصطفى : 2002 ، ص36)

كما حاول رواد الإدارة العلمية بداية القرن 20م تقديم دراسات تحاول إيجاد حلولاً تقنية للمشاكل التي تسببها الممارسات غير الأخلاقية في المنظمات حيث اخضع تايلور العملية الإنتاجية داخل المعمل الذي كان يعمل به للمناهج والملاحظة العلمية وقد عرف الإدارة على أنها "المعرفة الصحيحة لما تريد من العاملين عمله ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقل تكلفة" (محمد عدنان النجار: 1980 ، ص15)

أما ماكس فيبر فقد وضع أسساً علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأدنى المطلوب من الكفاءة الإنتاجية سميت بالنظرية البيروقراطية التي تعني سلطة المكتب وتفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يؤدي إلى سيادة الاعتبارات الشخصية على حساب الاعتبارات العقلية والموضوعية مما دفع بماكس فيبر إلى وضع النموذج البيروقراطي الذي يعتبره تصميمًا مثاليًا لفعالية المنظمة ويسمح بالسيطرة على السلوك الإنساني داخلها وذكر فيبر ان هذه السيطرة تكون من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات (عبد الكريم بوحفص : ص 61-62).

كما يعتبر ميلتون فريدمان في كتابه الرأسمالية والحرية بأن الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص (وان الوظيفة الأساسية هي تعظيم الربح لصالح من يحمل الأسهم أما المسؤولية الاجتماعية فهي ترتبط بدوافع غير اقتصادية وأنها ليست طبيعة المشروع الخاص)

وهكذا يسيطر الاتجاه المادي على الفكر الإداري الحديث ومنظّماته ، متجاهلاً دور القيم والأخلاق في بناء النظم الإدارية ، الأمر الذي أدى إلى الانحراف الإداري في منظمات اليوم رغم التطور العلمي السائد

5- تصنيف نظريات المستوى الأخلاقي :

تتعدد التصنيفات وقد يقودنا هذا الأمر إلى الغموض فهناك التصنيف الذي يميز بين الأخلاق المطلقة وبين الأخلاق النسبية فبينما تذهب الأولى إلى تقرير وجود مبادئ أخلاقية عامة وأبدية تطبق على جميع الناس

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

في كل زمان ومكان مهما اختلفت ظروفهم وأرائهم فان الثانية ترى أن الأخلاق تختلف من زمان إلى آخر ومن مكان إلى آخر فما هو صائب بالنسبة إلى مجتمع قد يكون غير ذلك بالنسبة لمجتمع آخر وهناك تمييز آخر بين الأخلاق الموضوعية وبين الأخلاق الذاتية الأولى لا تتأثر بميولنا وأهوائنا وأفكارنا الذاتية بينما تتأثر الثانية بذلك

ويوجد تمييز ثالث بين النظريات الأخلاقية الطبيعية -التي تحلل التصورات في ضوء العلوم الوصفية كالدراسات الانثروبولوجية والاجتماعية -والنظريات الأخلاقية غير الطبيعية -التي تحلل تلك التصورات في ضوء ما نحبه وما نميل إليه -

ولقد قسم برود broud نظريات علم الأخلاق إلى نظريات علم أداء الواجبات التي ترى أن خطأ وصواب فعل يعتمد على الفعل ذاته وليس على النواتج التي يولدها ونظريات الغايات (وليام ليلي: 2000، ص ص 62-63) عموما تصنف الأخلاق (شكل رقم 01) إلى أخلاق فلسفية يندرج تحتها

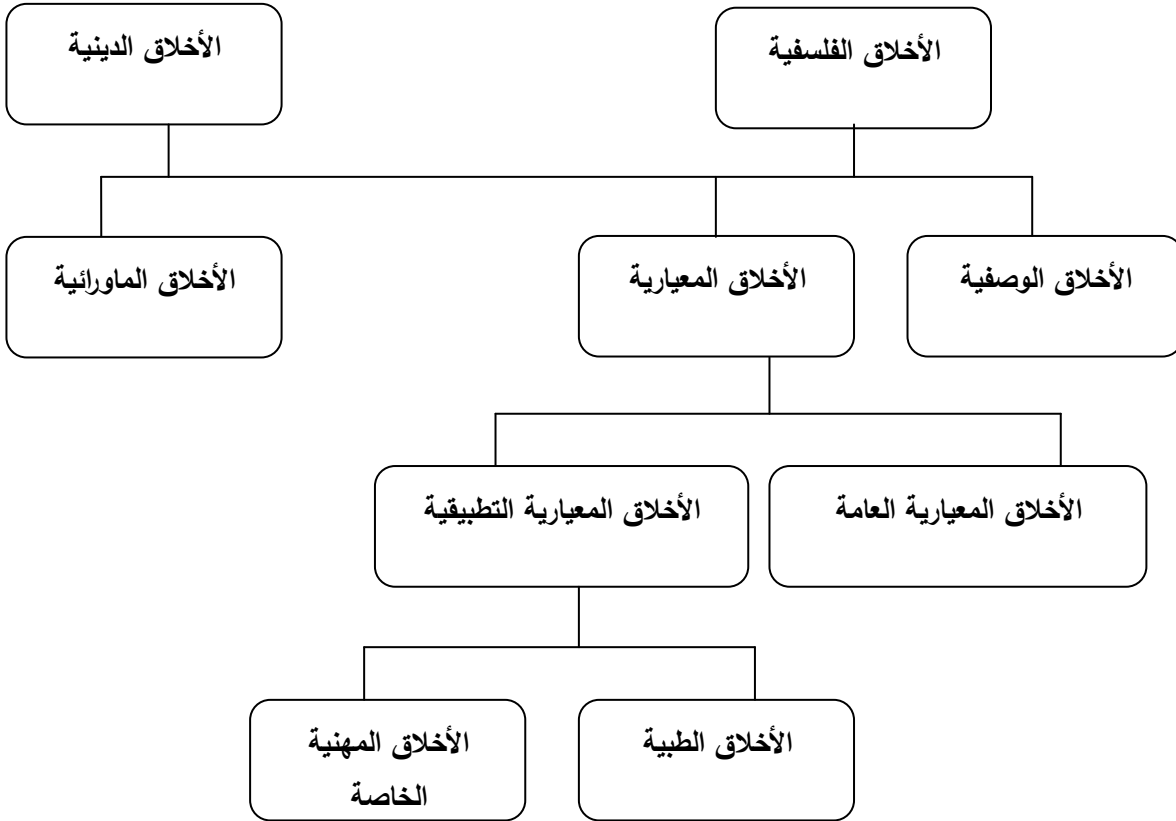
أولا : الأخلاق الوصفية : تهتم بدراسة الوقائع والحالات التي يتم الحصول عليها من المجالات المختلفة بما فيها الدراسات الاجتماعية والانثروبولوجية والنفسية والثقافية وإجراء مقارنات بين الخصائص ولكن بدون أية أحكام أو تقييمات نسبية إزاءها (نجم عبود نجم : 2006، ص 47)

ثانيا: الأخلاق المعيارية : وهي التي تهتم ليس فقط بالتحليل والدراسة وإنما أيضا بقيمتها الأخلاقية ودلالاتها وأهميتها النسبية ونميز :

أ- الأخلاق المعيارية العامة : وتهتم بالمبادئ العامة التي توجه وتقيم السلوك الإنساني كما في تقييم القرارات والمواقف على أساس أخلاقي صرف حيث أن ما هو أخلاقي فهو مطلوب لا لأنه جيد أو نافع وإنما لأنه أخلاقي فحسب ، أو في تقييم القرارات والمواقف على أساس النتائج كما في مذهب الغائية التي تحدد ما هو صائب وجيد بالنتائج المتحققة أو المتوقعة

ب- الأخلاق المعيارية التطبيقية : تهتم بالحكام المتعلقة بالمشكلات الأخلاقية الخاصة والمعينة في أي مجال من المجالات وتدخل ضمنها أخلاقيات الإدارة

مخطط رقم 01 يوضح تصنيف الأخلاق



المصدر: نجم عبود نجم: 2006، ص48

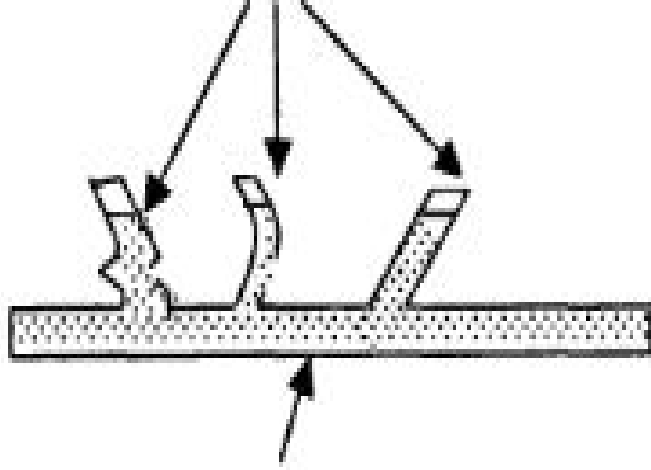
وعلى مستوى الممارسات والمفاهيم يمكن أن نميز بين نوعين من الأخلاقيات هما

- **أخلاقيات المبدأ** : تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل وصواب أو بين خطأ أهون من خطأ وهذا النوع من الأخلاقيات يقوم على القيم الغائية فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أو المنظمة أو المجتمع
- **أخلاقيات الواجب** : تقوم على القيم النسبية والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة ، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين يتعلق بما تحدده لوائح المنظمة من واجبات ، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية ومبادلة التكلفة والعائد ، فعند الحديث عن الولاء قان أخلاقيات الواجب ترجعه إلى الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند تركه المنظمة وما يربحه عند البقاء فيها ، فيصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد لإدراكه تكاليف تركه المنظمة ويمكن تمثيل كلا النوعين من الأخلاقيات من خلال الأواني المستطرقة (شكل) حيث قاعدة الأواني هي أخلاقيات المبدأ أين يكون الاعتقاد الثابت الذي لا يتغير لا في السائل ولا في الشكل في حين

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

تكون أخلاقيات الواجب هي الأواني بإشكالها وأحجامها وأوضاعها المتباينة مع ملاحظة أن هناك اتصال قائما بين الاثنين

شكل رقم 01 : يبين تفسير أخلاقيات المبدأ وأخلاقيات الواجب بالأواني المستطرفة



المصدر: نجم عبود نجم: 2006، ص50

ويمكن أن نشير إلى مسح "ملتون روكيج" للقيم ويتألف من نوعين من القيم هما القيم الغائية والقيم الوسيلية ، حيث تمثل القيم الغائية الحالات أو الأهداف النهائية المرغوبة والتي يسعى الفرد لتحقيقها في حين القيم الوسيلية تمثل الطرق أو الوسائل المستعملة لانجاز القيم الغائية والجدول "رقم 01" يمثل نماذج من هذه القيم

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

جدول رقم 01 : نماذج القيم الغائية والقيم الوسيئية

القيم الوسيئية	القيم الغائية
طموح (العمل الشديد، المتطلع)	الحياة المريحة (الحياة المرفهة)
متفتح-واسع (واسع الذهن)	الحياة المثيرة (الحياة المتوثبة الفعالة)
مقتدر (كفاء، فعال)	حسن الانجاز (المساهمة الدائمة)
مرح (طائش ، مبتهج)	عالم امن (التحرر من الحروب والنزاعات)
نظيف (أنيق ، مرتب)	عالم جميل (جمال الطبيعة والفنون)
شجاع (مقاوم من اجل معتقداته)	المساواة (الأخوة ، الفرص المتساوية للجميع)
مسامح (مستعد للعفو على الآخرين)	الأمان الأسري (رعاية من تحب)
متعاون (يعمل من اجل رفاه الآخرين)	الحرية (الاستقلال ، الخيار الحر)
نزيه (مخلص، صادق)	السعادة (الاكتفاء)
خيالي (جريء ، وخالق)	التناغم الداخلي (التحرر من الصراع الداخلي)
مستقل (معتمد على نفسه ، مكتفي ذاتيا)	المودة الناضجة (الألفة الروحية)
مفكر (ذكي ، متأمل)	الأمان الوطني (الوقاية من الهجمات)
منطقي (متسق ، رشيد)	السرور (حياة التمتع والفراغ)
محب (متأثر ، متجاوب)	الخلاص (الحياة المنفذة والأبدية)
مذعن (مطيع ، ملتزم بالواجب)	الاحترام الذاتي (التقدير الذاتي)
مؤدب (لطيف ، متصنع)	الاعتراف الاجتماعي (الاحترام والإعجاب)
مسؤول (معتمد عليه ، معول عليه)	الصدقة الحقيقية (الصحة القوية)
منضبط ذو رقابة ذاتية ، ملتزم ذاتيا)	الحكمة (الفهم الناضج للحياة)

المصدر: بلال خلف السكارنة:2009،ص43

II. مصادر أخلاقيات الإدارة :

1- العائلة والتربية البيئية

تمثل النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد الصغير باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول فلا تتوقع من العوائل المفككة أن تحترم بعضها بعضا و أن تحترم العمل المشروع والكسب الحلال وان تبني فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله. وفي حقيقة الأمر فإن الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويعكس وضعه الاجتماعي والأخلاقي لها ، وتتفق الدول الكثير من الأموال على برامج كثيرة الهدف منها تحسين بعض السلوكيات غير المنضبطة مثل الرغبة بتخريب الممتلكات العامة أو الاعتداء على الآخرين التي كان يفترض أن تقوم بها العائلة

2- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعا عن قيمتها وأعرافها وتقاليدها فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائما في سلوكياته في العمل وبشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى ففي سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه والمثابرة والدقة في احترام المواعيد والصدق وعدم المبالغة في طرح الموقف . وهنا يكون الفرد متمتعا بسلوكيات ايجابية تجاه الآخرين والعمل والمخالفين بالرأي وغير متعصب لفكره أو دينه أو مذهبه أو لأي اتجاهات أخرى إن الأمر المهم هنا هو تجسيد صيغة الموضوعية في التعامل والعمل وعدم التطرف والأنانية والمغالاة في حب الذات. (بلال خلف السكارنة :2009 ،ص58).

وبالطبع فإننا لا ندعو إلى حالة مثالية ولكن نطلب حالة مناسبة ومعقولة من الوسطية .ان الفرد الذي يعيش في بيئة ثقافية ملوثة سينتثر بكل تأكيد بإفرازات هذه البيئة لذا فالوعي من جانب الفرد مهم جدا للانتباه للنواقص

و الإشكالات في الوضع الاجتماعي والثقافي في المجتمع وان يجد الأسلوب الملائم للتعامل معها ,مثال ذلك كيفية التعايش والتعامل في مجتمع تكثر فيه الوساطة و المحسوبية ويتوجب على الفرد اتخاذ قرار عمله في ظل هذه الحالة.وعادة ما تكون الأمور في مجتمعنا غير واضحة بشكل جيد لدى الأفراد خاصة إذا ارتبطت بمصالحهم الضيقة فكثيرا ما تسمع عبارات تحمل في طياتها قيمة سلبية إذا أخذت في مجالها المحدود فقول الطلاب مثلا : لأستاذ المادة (أنت كريم ونحن نستأهل) تعني قيما مشوهة

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

إذا صح التعبير فكيف يمكن للأستاذ أن يتكرم بدرجات تمثل معيارا علميا للطلبة وحقا يجب أن ينتزعه بجهودهم ومثابرتهم وأدائهم . فهل يمكن أن تطلب من مدير المصرف أن يتكرم بمبلغ من الأموال المصرف مردين نفس العبارة ؟

3-التأثر بالجماعات المرجعية :

إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثير بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانا . وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها وعادة ما يقع في الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة رجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف محير ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته . فهناك الكثير من الأعمال التي قد لا ينظر لها بإيجابية من جانب ديني أو عشائري وكذلك ترى مواقف معينة تجاه مسألة الفائدة في المصارف والعمل في أماكن اللهو والقمار وبيع الخمر وغيرها . في إطار المنظمة يمكن ان يكون الفرد عرضة للتأثير من قبل هذه المرجعيات وبالتالي قد يسلك سلوكا يضر المنظمة التي يعمل فيها أو يتسبب في أضرار للمجتمع ويلاحظ في مجتمعاتنا النامية بل وحتى في بعض الدول المتقدمة أن بروز مرجعيات معينة لم يتم من خلال البناء والتجربة الطويلة لهذه المرجعيات بل أنها تأسست في غفلة من الزمن وبحكم ظروف معينة وأصبحت تشكل مرجعيات للكثير من الناس بحكم ما يسمى روح القطيع وعبارة أخرى التأثير الجماعي دون تفكير أو تأمل.

4- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع :

يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد . وقد تمتلك الدولة الفلسفة التعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءا برياض الأطفال و انتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة ومنظورا وسلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الايجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والإخلاص في العمل و الصدق فيه . بالمقابل إن بعض الدول قد لا تمتلك مثل هذه الفلسفة المتكاملة ومع ذلك فإن النظام التعليمي تسود قيم كثيرة قد يصل ببعضها حد التعارض والتقاطع و الصراع عدم الوضوح في المواقف حالات معينة. (بلال خلف السكارنة :2009 ،ص59).

وبالتالي فإن السلوكيات ضمن هذا النظام . قد لا تكون جميعها سلوكيات إيجابية تعزز بالمسؤولية و الإخلاص والثقة. فإن مجتمعات الدول النامية وبسبب العديد من الإشكالات وتدخل الرؤى والمصالح وانعكاس الحالة المذهبية والدينية والعشائرية والسياسية على أداء المدارس فإننا نجد قيما تؤدي السلوكيات

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

مرفوضة ومع كون هذه السلوكيات مرفوضة فإنها حالة واقعية وموجودة فظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة يرفضها النظام القيمي لكنها تبرر أساليب كثيرة ونحن نتوقع أن من يسلك مثل سلوكيات منحرفة سيسلك نفس هذه السلوكيات في الوظيفة ولن يكون أمينا على واجباته وظيفته ويفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى السلوكيات الأخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة و الصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب أن نعزز ضمن إطار النظام التعليمي

5- المؤسسات الإعلامية :

يعبر البعض أن الصحافة بكونها مرآة المجتمع . ونفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبتث قيما وأفكارا تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار والتأثير . فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات كبير على المجتمع . وإذ نتكلم عن الصحافة في الوقت الحاضر فإننا نجد أنفسنا في فضاء كوني واسع تمارس فيه مختلف وسائل الإعلام ومؤسسات الرأي على عملها للتأثير على الآخرين بمختلف الوسائل والطرق ويجب أن ندرك أن حقيقة مهمة وهي أن كثير من وسائل الإعلام اليوم ينتقل تأثيرها عبر الأثير ولا يمكن السيطرة عليه فإن الحاجة للالتزام الأخلاقي وتعزيز النوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية مطلوبة بشكل كبير . و يلاحظ أن إعلامنا في الدول النامية يأخذ في أغلب الأحيان منحى واحدا هو الاتجاه السياسي على الرغم من ظهور بوادر تغيير في الاتجاهات حيث بدأنا مشاهدة برامج حوارية تطرح الرأي الآخر وكذلك نلاحظ بروز الإعلام الاقتصادي والرياضي ولكن الحاجة لا تزال كبيرة للتطور

6- مجتمع العمل الأول :

يؤثر مجتمع بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة .وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على فئات الشخص وسلوكه اليومي سلبا أو ايجابيا وقد نجد أن بعض المنظمات قد تحولت فعلا إلى مجتمع صالح ومناخ نظيف تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها فان البعض الآخر من المنظمات قد يكون عكس هذه الحالة تماما وبالتالي فان الفرد الداخل إلى أي منهما لن يكون مقبولا أو يواجه صعوبات بالغة في التكيف مع هذه المناخ ، وبالتالي فان تكيفه يعني تغييرا في قيمه وسلوكياته ومبادئه وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من مجتمع العمل الأول إلى مجتمع آخر أيا كان الانتقال

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

سيؤدي إلى نوع من المعاناة وعدم القدرة على التخلص من آثار المجتمع الأول. (بلال خلف السكارنة :2009، ص60).

7- سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين :

في المجتمعات التقليدية فان للموروث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة وان هذا الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة. وإذا يبدو القديم براقا في نظر الكثير من الأفراد فانه يحمل أيضا في طياته العديد من السلبيات والنواقص التي تقبلناها دون فحص أو تدقيق أو مناقشة لمحتوى هذه والتقاليد و بالتالي السلوكيات والأخلاقيات القديمة فالقديم وما فيه من أمثال شعبية عبارات ومقولات تنسب أحيانا لشخصيات لها أثرها الديني أو القبلي في المجتمع تؤثر بشكل كبير على أخلاقيات الأفراد وسلوكهم وبالتالي فإنها تحتاج إلى تفحص وتحليل وحوار لغرض فرز ما غث منه ويأتي بنتائج سلبية إذا ما أخذ في إطار الوضع الراهن وتطوره ، فنحن لا نعترض على المضامين القيمية والمبادئ والأخلاقية الحميدة وان نأخذ بعين الاعتبار التطور الحاصل في جميع النواحي الحياة، ويلاحظ أن وضع مؤسفا و كارثيا قد يحصل بناء على اتخاذ قرار متأثرين بأمثال وحكم شعبية لا تمت لواقع الحياة المعاصرة ولا تتسجم مع المنطق والعقل. فقد تكون مرجعية مدير عام منظمة أو أي فرد يشغل منصبا مهما حكمة قديمة أو قولاً قديما ترسخ في ذهنه مثل : "إذا لم تكن ذنبا أكلتك الذئب"، وكأن المنظمة كلها هي قطيع من الذئاب ويجب عليه أن يكون الذئب الأشرس لكي يقود المنظمة ويحكم سيطرته عليها أو أن الكثير من منظماتنا تدار بمفهوم العشيرة أو القبلية لذلك لا بد من الانطلاق إلى الفضاء الرحب المتسامح فيه منظور كلي لحياة يتجزأ على مناقشة كثير من القيم والتقاليد البالية .

8- القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:

يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فان وجود هذه القوانين يعتبر جزء من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فان هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح .

وهكذا فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعا للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة . أما اللوائح

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة إلى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعبر عن مساهمة الحكومة بترسيخ المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد ومنظمات الأعمال (بلال خلف السكارنة : 2009 ، ص61).

9- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:

نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية و هناك العديد من الأعراف و السلوكيات غير المدونة تمثل مجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين و المهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة .وتعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمنهية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة كما تعد آليات تستخدمها منظمات لتوجيه قراراتها بما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهن .

وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

أولاً-توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير واضحة لسلوك المهني

ثانياً-تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية وأخلاقية

ثالثاً-إعلان عن مرتكزات الأخلاقية للمنظمة

رابعاً- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة

خامساً-تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي

وعادة ما يتم الرجوع في الخلافات الحاصلة بشأن العمل مهن كثيرة إلى الجان تحكيم من المتخصصين في المهنة وهؤلاء يعدون كمراجع و يعتبر حكمهم نافذا و مقبولا لمعرفةهم بأصول وقواعد السلوك الصحيحة لتلك المهنة.

10- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعته بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة .

إن المرتكزات الأخلاقية للمديرين لا يمكن الحكم عليها دائما من خلال الاختيار الواضح بين ما هو خير وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك .بل إن القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالذبائية وعدم الوضوح وبهذا فالمدراء الأخلاقيون يضعون حسابات المصلحة الشخصية الضيقة بعيدا عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع .

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

إن المديرين ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائما بمستقل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم في حين يكون المدراء آخرين قصيري النظر وتبدو لهم تكاليف المرتكزات الأخلاقية أكبر من الفوائد المتحققة ، ذلك لأن التكاليف غالبا ما تحصل في الوقت الحاضر في حين تأتي الفوائد لاحقا .

وتعد معايير المنظومة الأخلاقية الشخصية أكثر صرامة من منظومة الأخلاق الاجتماعية لكونها ترتبط بالفرد ذاته وخبرته وحسه الإنساني فهي قد تشكلت من لدن أغلب المؤثرات عليه وهي العائلة وتجربة العمل والأصدقاء المقربين حيث يسعى كل فرد أن يكون بأجمل صورة وأطيب كلمة لدى الآخرين لذلك تتفق المنظمات كثيرا لاستثمارات مهمة في الموارد البشرية وخاصة في المدراء الذي يتولون مواقع قيادية مهمة (بلال خلف السكارنة :2009، ص62).

11- جماعات الضغط في المجتمع المدني :

بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال ، وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز الاتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها . وفي الدول المتقدمة نجد أن جماعات الضغط هذه أخذت تلعب أدوارا متعددة ومتباينة ويحكم علاقاتها تنسيق عالي لاتخاذ مواقف موحدة بشأن القضايا المطروحة في حين قد يكون دور هذه الجماعات في الدول النامية مهما ولكنه بالتأكيد أقل وضوحا بسبب عدم تبلور البعض من هذه الجماعات إلا في فترات متأخرة ، ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط في نقابات العمال و جمعيات حماية المستهلكين وجمعيات الدفاع عن حقوق المرأة وجمعيات حماية البيئة وجماعة السلام الأخضر وأطباء بلا حدود .

III. بعض أنواع السلوكيات الإدارية :

يسود منظمات الأعمال مجمعة من الأنماط السلوكية التي تؤثر على الأفراد فيما بينهم وعلى أداء المؤسسة، ونذكر منها:

1-الالتزام بمواعيد انجاز المهام :

إن أي وظيفة كانت أو أي عمل كان لكي نتحصل على درجة عالية منه لا بد من انضباط الوقت سواء كان في الحضور للعمل أو في القيام بالعمل في حد ذاته، وأهم عنصر يهتم المنظمة في الوقت الحالي هو عالم

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

الوقت الآتي يضعها على المحك، لا بد عليها بمصادقة الوقت وليس بالالتزام فقط لتتحدى المنافسة القوية التي هي أحد أطرافها.

2-ترك عمل اليوم إلى الغد:

إن أحسن الأمور هو القيام بالأعمال في الوقت المحدد والمطلوب والانضباط في ذلك وأسوأ الأمور هو عكسها إهمال العمل وتأجيله إلى وقت آخر الأمر الذي يؤدي بالمنظمة لخسارة كبيرة سواء كان في الناتج كمرود عمل أو في تشييه سمعة المنظمات مثلا : في عدم التزامها بالأعمال أو بالمواعيد أو إضاعة فرصة في عالم الفرص الكثيرة والمفقودة.

3-دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة :

من العوامل المساعدة لإرساء قاعدة أخلاقية بالنسبة للمدير دعم آراء وأفكار الآخرين لجديدة للإبداع والمبادرة في العمل وفقا لقواعد الأخلاق والمنظومة لأخلاقية بهذا يفتح المجال أمام بروز الأفراد المتميزين الذين بدورهم يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة.

4-الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل:

إن منظمات الأعمال وخاصة العامة تعاني كثيرا من سوء استعمال الأفراد لوسائل العمل وعدم المحافظة عليها أو استعمالها بطريقة مناسبة.

5-التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل :

من أبرز الفيروسات التي تعاني منها المنظمات الإدارة خاصة المحسوبية سواء كانت عملية التوظيف أو في انجاز المهام وقضاء المصالح الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء الأفراد وينعكس سلبا على المنظمة.

6-نقل الإشاعات بين مجموعات العمل :

ونقصد بالإشاعة الأخبار الكاذبة أو الواهمة أو المزيفة التي تسود محيط العمل وتنتشر انتشارا كبيرا بين الأفراد.

7-مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل :

من أصعب المشكلات التي تواجه المدراء هي خلق جو يسود فيه التعامل و التكامل في مجال انجاز المهام والأعمال، الذي يعمل على ربط أواصر المحبة التي تؤدي إلى رفع درجة الاحترام و التقدير والثقة.

8-تقدير مشاعر الأفراد والجماعات :

أن الفرد حساس بطبعه وخاصة الأشخاص الذين يعانون نقص ما مثلا ذوي الحالات الخاصة، فلا بد أن تراعيهم في العمل ولا تجرح شعورهم سواء كان بالفعل أو بالكلام وليس فقط ذوي الحالات الخاصة بل لا بد أن يكون احترام مشاعر الأفراد بشكل عام لها يؤثر على

IV. النظريات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة :

- 1- **النظرية النفعية** : هي النظرية التي تقوم على مذهب النفعية القائل بأن تحقيق أعظم المنافع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هدف السلوك الإنساني بمعنى أن لكل نشاط يقوم به الفرد منفعة وتكلفة وان النشاط الصحيح -الصواب- هو الذي سينتج منافع صافية أكبر ومن ثم تكاليف صافية أقل. لهذا فان شركات الأعمال يجب أن تكون أهدافها التنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة وتحقق الكفاءة بمدلولها الواسع بمعنى ربح اكبر واستهلاك اقل للموارد مع تلوث اقل للبيئة
- 2- **نظرية الحقوق والواجبات** : تقوم هذه النظرية على أن للأفراد حقوقا تتمثل في
أولا- حقوق أخلاقية : وهي تلك الحقوق المكفولة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا كحق العيش وحق الملكية ثانيا- حقوق قانونية : وهي تلك الحقوق التي تمنح لكل فرد بالقانون كحق الفرد في الحصول على محام يدافع عنه ، إلا أن النظرية تضيف شيئا مهما هو ضرورة تكامل هذه الحقوق مع الواجبات فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش وحق الحرية يتكامل مع ممارسة الآخرين لحياتهم أيضا (خالد بن عبد الرحمن الجريسي :2012 ، ص32)
- 3- **نظرية العدالة** : محتوى هذه النظرية أن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع -عدالة توزيعية- وان تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وان كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات -عدالة جزائية- وعند كسر القواعد يمكن أن تنجم أضرارا وضحايا ، لا بد من تعويضهم-عدالة تعويضية- (نجم عبود نجم :2006 ، ص55).
- 4- **النظرية التجريبية** : تقوم على أن الأخلاق تستمد من التجربة الإنسانية وان ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولا وان ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا
- 5- **النظرية العقلانية** : تقوم على أن العقل يملك القدرة على أن يحدد ما هو جيد أو ما هو سيئ وان هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك
- 6- **نظرية الحدس** : ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح على ما هو خاطئ وان سوء

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة و التربية الناقصة وغير السليمة وعوامل التنشئة غير
الملائمة

- 7- **نظرية الوحي** : ترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وان الله يخبر الإنسان بالمبادئ
التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية.
ومما سبق نستنتج أن هذه النظريات جاءت تصنف و تؤكد على تثمين الأخلاق في الإدارة وتوضح أثرها
على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وان اختلفت في زاويا طرحا لهذا الأثر.

الفصل الثالث: الإطار النظري لعملية توظيف الموارد البشرية

ا. كيفية الحصول على الموارد البشرية

1- توصيف وتحليل الوظائف

2- تخطيط الموارد البشرية

3- استقطاب واختيار الموارد البشرية

اا. مصادر التوظيف

ااا. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

اأ. طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

1. كيفية الحصول على الموارد البشرية :

إن الوظيفة الأساسية الأولى لإدارة الموارد البشرية هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات ولشغل الوظائف والمناصب الشاغرة وفق ما هو مخطط له لما يحقق أهداف المنظمة ولكن وحتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على هذه الموارد تقوم بثلاث وظائف (نور الدين حارش : 2011، ص47)

1-توصيف وتحليل الوظائف :

تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة ويتضمن هذا التحليل تحديد ووصف ماذا يحدث في الوظيفة أي تحديد المهام والمعارف والمهارات اللازمة لتأدية الواجبات والمسؤوليات أما توصيف الوظيفة فهو عبارة عن كشف أو قائمة مكتوبة تتضمن ماذا يفعل شاغل الوظيفة ؟ وكيف تؤدي ؟ وفي أي ظروف تؤدي ؟ ولماذا تؤدي ؟ والشروط اللازم توفرها في شاغل الوظيفة مثل المؤهل العلمي والتدريب والخبرة والمهارات وغيرها

2-تخطيط الموارد البشرية :

يحتاج العنصر البشري في المنظمة إلى خطة واعية لاستخدامه الاستخدام الأمثل والحصول منه على أعلى معدلات الأداء ويقصد بمفهوم تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية

3-استقطاب واختيار الموارد البشرية :

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم إليها بان يقوموا بتقديم طلبات التحاق للعمل في المنظمة وتتعدد أساليب الاستقطاب ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على حجم المنظمة ومستوى الوظيفة والمنطقة

أ- الإعلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان عن نوع الوظيفة المطلوب شغلها ,وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد السنوات الخبرة ونوعها ,وتحديد المنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها , واختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين ,وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله استقبال

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

المتقدمين للوظيفة ويمكن أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها (احمد ماهر: 2004، ص150) .

فداخل المنظمة يتم عن طريق الإعلانات الداخلية .فهي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات داخلية خاصة بالشركة ,وتكون هذه الإعلانات ملفقة النظر والغرض من استخدام ذلك الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين , بالشركة والذين يتوقع منهم أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذي تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب للوظائف ذات المستوى التشغيلي والذي لا يحتاج إلى مؤهلات وخبرات عالية (احمد ماهر: 2004، ص151)

أ-1- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات :

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة الإعلام عامة مثل الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء بأقل تكلفة ,وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية , والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة , ويكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كالمبرمجين ومهندسي الالكترونيات أو التي تحتاج تخصصات النادرة (معين شعبان حسن العيلة : 2008، ص25)

أ-2-الإعلانات من خلال الراديو والتلفزيون :

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون , باعتبارهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع , ويكون هذا غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة ,و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة من العمالة يغلب عليها الطابع الفني (احمد ماهر: 2004، ص152)

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول متقدمة غالبا حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجدب للموارد البشرية , وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من تلك المهن (جهات عملهم ,أرقام هواتفهم الخاصة ,وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها أو من المؤتمرات والندوات , وبرامج التدريب التي يشتركون بها (معين شعبان العيلة : 2008، ص23)

ج- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

ج-1- تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها, من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو التعرف عليها, وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه , وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها , وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها وبذلك تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق للعمل بها (احمد ماهر: 2004، ص153)

ج-2- وقد تقوم مجموعة من المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة , ويتم تقديم المنظمة أو المجموعة المشتركة بالمعرض ومن خلال تلك المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من أصحاب التخصصات الذي يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب والعودة من العمل وغالبا ما تقوم بهذا المعرض منظمات صغيرة وغير مشهورة (معين شعبان حسن العيلة: 2008، ص25).

د-التدريب العملي للدارسين :

وهو أسلوب خاص من الاستقطاب حيث تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض الشركات الأخرى باستضافة طلبة الجامعات أو المعاهد الفنية أو المدارس الفنية الصناعية , للتدريب بها خلال شهور الإجازة الصيفية أو خلال فترة الدراسة , وخلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة , وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد التخرج (معين شعبان حسن العيلة: 2008، ص26)

هـ-زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس:

تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبين من طرفها إلى الجامعات والمعاهد والمدارس، للتعرف على الطلبة الذين هم على وشك التخرج وإنهاء مرحلة الدراسة , ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل فيها , ومحاولة خلق الرغبة للالتحاق بالشركة بعد التخرج (احمد ماهر: 2004، ص153)

كما يجب أن نذكر أن الاستقطاب واحد إلا أن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون مواقع إدارية عليا في الشركات الكبيرة والعملاقة , هو أكثر أهمية وتعقيدا . لذلك استقطاب المدراء يختلف عن استقطاب العاملين والتربويين الاعتياديين وله ترتيبات خاصة (معين شعبان حسن العيلة: 2008، ص26)

أما عملية الاختيار فيعتبر من أهم مهام إدارة الموارد البشرية لكونها المهمة التي يقرر من خلالها تصفية الأفراد المتقدمين والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة عبر خطوات ومراحل إجرائية متعاقبة لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وكفاءة وتسمية الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وفقا للأسس والمعايير التي اعتمدت لهذا الغرض (الكبيسي: 2004 ص103)

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

معايير الاختيار لا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الشاغرة وهذا لاختلاف طبيعة الوظائف ومجالات عمل المنظمات لكن هناك عدة خصائص يجب توفرها في الفرد المتقدم للتوظيف (رشيد: 2001، ص500)

- مستوى التعليم
- الدورات التدريبية
- الخبرات السابقة
- الصفات البدنية
- الصفات الشخصية

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

جدول رقم 02 : يوضح خطوات عملية الاختيار

المرحلة	مسمى المرحلة	مشمئلاتها	ملاحظات
الأولى	الإعلان عن الوظائف الشاغرة	ويتضمن : الجهة المعلنة، المؤهلات والشروط ، الجهة التي يقدم الطلب إليها ، الإجراءات اللاحقة	أداة تعريفية وتعليمية
الثانية	الاستقطاب	تشمل المصادر التالية : المصادر الداخلية والخارجية ،ولها وسائل تقليدية ، وأخرى غير تقليدية	تسمى أيضا الاستجلاب
الثالثة	المقابلة الأولية	تكون هذه المقابلات بصورة أولية من مميزات قصر مدتها الزمنية	يتم من خلالها معرفة بعض الجوانب المظهرية والسلوكية
الرابعة	استلام الطلبات المتقدمين	تتضمن الوثائق والمستندات الرسمية صورة بطاقة الأحوال والشهادات الدراسية شهادات الخبرة وأحيانا C, V	تسلم الطلبات عن طريق اليد البريد أو البريد الالكتروني
الخامسة	المقابلات الشخصية	تكون إما : - مفتوحة وغير مخططة أو غير مقننة أي غير مقيدة بأسئلة محددة - مقننة أو مخططة فهي لا تستغرق وقتا طويلا ولا حوار فيها ولا إسهاب - قد تكون هادئة وموجهة مع أنها غير مخططة ولا مقننة	تنص عليها اغلب التشريعات وتتباين دقتها وموضوعيتها من جهة إلى أخرى كما تتباين ضرورتها
السادسة	إجراء الاختبارات	أهم الاختبارات الشائعة التطبيق الاختبارات الشخصية ، - اختبارات التحصيل اختبارات العملية للأداء ، - اختبارات الذكاء اختبارات كشف الكذب	تتعدد الاختبارات وتتنوع أساليبها تبعا لمستوى الوظائف الشاغرة وطبيعتها
السابعة	الفحوص الطبية	يتم إرسال من اجتازوا الخطوات السابقة إلى الفحص الطبي للتأكد من سلامتهم من الأمراض السارية أو المعدية أو أي عاهة	لا تتوقف الفحوص الطبية في المنظمات العصرية بل تستمر بصفة دورية
الثامنة	التأهيل والإعداد قبل المباشرة	يجري تدريب المترشحين قبل تعيينهم في بعض الحالات كما في الوظائف المهنية أو التقنية	هذه آخر مرحلة للتأكد من أهلية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل ومن ثم تعيينهم

المصدر الكبيسي عامر إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر العربية القاهرة 2004

ص ص 105-123

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

وعند دمج عملية الاستقطاب مع عملية الاختيار فإنه يطلق على هذه الحالة وظيفة التوظيف

1. مصادر التوظيف

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف ، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة .
ومنه يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية .

1- المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة ، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية (صلاح عبد الباقي: 2000، ص ص157-158)

اولا- الترقية : تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط في شكل خرائط ترقية ، توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقديم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى .

ثانيا- النقل والتحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع لآخر والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين ، في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجرة أو المسؤولية أو السلطة .

ثالثا- الموظفون السابقون: فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات ، وهناك سياسة أخرى شبيهة من هذه السياسة ، وهي سياسة التوظيف أبناء العاملين بالمؤسسة .

وهناك عدة مزايا لاعتماد على المصادر الداخلية منها :

- خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين ، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والرقى للعاملين .
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين لدى الأفراد .
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين .

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة المعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل .
- الاستفادة من الخيارات العاملين ومعرفتهم بطبيعة ظروف العمل .

كما أن هناك عيوب هذه الطريقة منها : حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة ، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة. (أحمد ماهر: 2001،ص145)

2- المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كانت للمؤسسة من اكتفاء الذاتي لشغل الوظائف الخالية من الأفراد الذين يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في : (صلاح عبد الباقي: 2000، ص 159)

أولاً - مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل.

ثانياً- مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة ، وفي هذه الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة البشرية في المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد .

ثالثاً- الإعلان : من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة ، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن انخفضت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

رابعا- الجامعات والمدارس : وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة وهي تحتاج إليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة في تخصصات معينة .

وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي يضمن الالتحاق بالعمل لديها بعد التخرج. (عادل حسن: 1998، ص25)

II.العوامل المؤثرة في التوظيف :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي (صلاح الشنواني:1999 ، ص12) :

1- العوامل الداخلية:

هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها :

أولاً- سياسة المؤسسة : تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة . من أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف ، من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة .

ثانيا- تخطيط القوى العاملة : تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف .

ثالثا- ثقافة المؤسسة: يجب على القائد أن يستعد لتهيئة ثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة ويشير كل من (مارثويس و جاكسون) إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف.

والترقية والتدريب وعلى سبيل المثال في مرحلة بداية حياة المنظمة تكون ثقافة المنظمة التعليم والتمسك وبنعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية في جذب أفضل للأفراد الموهوبين فنيا ، وإنشاء السلم الوظيفي في مرحلة النمو تكون ثقافة المنظمة بناء الثقة والتمسك بالمنظمة وبنعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية لاستقطاب أعداد كافية من العمالة وتصنيفها وفتح مجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة ، يعتقد كل من (مارثويس و جاكسون) أن الاختيار والترقية والتقييم والدوافع تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

2- العوامل الخارجية : وتتمثل في :

أولاً- التقدم التكنولوجي : يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا ، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة وتوظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل ، وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة .

ثانياً- الوضع الاقتصادي : يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة ، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي ، وينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.

ثالثاً- التشريعات القانونية : تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف وهي متعلقة بالسن ، الجنس ، الجنسية كما تفرض حداً أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة ، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها قيود.

رابعاً- اللغة : إن اللغة في المجتمعات النامية وظيفية انتقائية أي أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في سيرورة وتطوير المؤسسات العامة منها والخدمية ، أما الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل . ومع كل هذا لا يجب أن تكون لغة العامل محدد وعائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والجدارة والقيم الأخلاقية.

III. طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

1- التوظيف الخارجي :

أولاً-- شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر :

نصت المادة 75 من الأمر 03-06 على : لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية

- أن يكون جزائري الجنسية
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها
- أن يكون في وضعية اتجاه الخدمة الوطنية
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها (الجريدة الرسمية 2006، 46، الامر 03-06، ص8)

ثانيا -التوظيف بالمسابقات : عرف التوظيف بالمسابقات في العصر الحديث عندما اصدر الرئيس الأمريكي آرثر arthur سنة1883 قانونا كان أهم نصوصه أن يتم التعيين في الوظائف العمومية على أساس المسابقة والذي يعقد لاختيار من تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة (محمد انس قاسم جعفر: 1984، ص30) وفي الجزائر تم تطبيق هذه الطريقة عند صدور الأمر رقم 66-133 والتي نصت المادة 26 منه على أن يتم التوظيف وفقا لإحدى الطريقتين أو كلاهما معا

أ- مسابقات التوظيف عن طريق الاختبارات

ب-مسابقات التوظيف على أساس الشهادات

نشير هنا أن تنظيم المسابقات تتكفل بها إدارة الموارد البشرية كالتخطيط أي تسجيل المناصب الشاغرة ومراعاة تاريخ افتتاح المسابقة لأنها مقيدة قانونا فأخر اجل لإعلان النتائج من طرف اللجنة المكلفة بذلك هو 30 نوفمبر من كل سنة معنية (التعليمية 13 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخة في 29 جوان 2004 ص2)

كما يضبطها القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد بدقة الرتب والأسلاك المعنية بالمسابقة وأنماط التوظيف المخصص لها والمواد ومعامل الاختبار الشفهي للنجاح ولا تختلف المسابقات على أساس الشهادات بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات إلا في انه يكون للمؤهل أو الشهادة دورا في التعيين ، حيث تجمع الإدارة المعنية نتيجة المسابقة ودرجات الفرد في المؤهل العلمي ويعتمد هذا النمط على 05 معايير :

- ملائمة مؤهلات التكوين للمرشح مع متطلبات الوظيفة
- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة
- الأعمال والدراسات المنجزة
- الخبرة المهنية
- نتائج المقابلة مع لجنة الاختبار (المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المتضمن تنظيم المسابقات والامتحانات المؤرخ في 30سبتمبر 1995 ص8).

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية توظيف المورد البشري

ثالثا-التوظيف الداخلي : من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات هو خزان الموارد البشرية والتي تمثل الموظفون الحاليون بمعنى انه في حالة شغور وظيفة ما فانه يتم الإعلان عنها داخل المنظمة ليتمكن من تتوفر فيه مواصفاتها أن يتقدم لها ، وهناك ثلاثة معايير للترقية وهي :

أ- الترقية على أساس الاقدمية

ب-الترقية على أساس الكفاءة

ت-الترقية على أساسهما معا

وقد أحاط المشرع الجزائري الترقية بعناية كبيرة بهدف تشجيع الموظفين على بذل مجهود اكبر ورفع مستوى أدائهم فقد جاء في المرسوم 59-85 وفي المادة 54 منه تعريف الترقية " عملا بالمادة 117 من القانون 78-12 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك " (المرسوم التنفيذي 59-85 المتعلق بتعويض الخبرة المؤرخ في 23 مارس 1985 ص340) وقد فرق الأمر رقم 06-03 بين أنواع الترقيات حيث جاء في المادة 106 منه " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة " (الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16-5 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد46ص10) وجاء في المادة 107 منه " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة " (الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16-5 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد46ص10)

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

ا.مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

اا.منهج الدراسة

ااا.عينة الدراسة

اااا.أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة :

2- المقابلة :

3- الاستمارة :

ا. مجالات الدراسة :

1- **المجال المكاني** : تم إنشاء ثانوية عبد المجيد علام سنة 1996 وتعتبر من أهم ثانويات ولاية المسيلة من حجم المساحة وتعداد الطاقم التربوي فيها حيث يبلغ عدد أساتذتها 74 أستاذ وعدد التلاميذ يقارب 1000 تلميذ كما تحتوي على 36 قاعة ومخبرين إعلام آلي ومخبرين هندسة ميكانيكية ومخبر هندسة مدنية وثلاثة مخابر للفيزياء والعلوم وتتربع على مساحة 78333 م² ، والمبنية منها تقدر بمساحة منها 76500 م² ، تبعد عن مقر الولاية بـ 5 كلم يحدها من الشمال بنايات بن الذيب ومن الجنوب ملك لخواص ومن الغرب طريق وطني ومن الشرق متوسطة (بطاقة فنية للمؤسسة: 2018)

2- **المجال البشري** : ان المؤسسة ميدان الدراسة لم تعرف استقرارا في طاقمها الإداري في السنوات السابقة ، وتشغل 74 أستاذ و7 مشرفين تربويين ومستشار توجيه وناظر ومراقب عام مكلف و10 عمال ومقتصد ونائب مقتصد إضافة إلى منصب أمانة الإدارة وعون السحب (مدير المؤسسة)

3- **المجال الزمني** : في إطار البحث عن العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وعملية توظيف المورد البشري تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2018/04/1 إلى غاية 2018/04/30 وقمنا بملاحظة المناخ السائد داخل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية التي تربط الأساتذة والطاقم الإداري حيث تم خلالها توزيع الاستمارة على المبحوثين وجمعها في الفترة 2014/04/ 25-20

ا. منهج الدراسة : إن لكل بحث منهجا متبعا لدراسة المشكلة فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة

الأساسية لتصميم البحث العلمي، لأنه يعتبر الوسيلة التي تؤهلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية و دقيقة، و منهج البحث هو " طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها و تحديد أبعادها و معرفة أسباب و طرق علاجها و الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، فالمنهج هو فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة، أو إثبات حقيقة نعرفها" (محمد الصاوي محمد مبارك: 1992، ص26) بمعنى أن المنهج يتمثل في تلك العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فهو ضروري لأنه يساعد الباحث على ضبط أبعاد و مساعي أسئلة البحث، و في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني " بالحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معنية بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقيق من صحة حقائق قديمة أو آثارها و

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

العلاقات التي تتصف بها و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها " (محمد شفيق: 2001 ،ص 87). كما أن هناك من يعرفه أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (محمد عبيدات و آخرون: 1989 ،ص 4) . و لقد لجأنا إلى هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة و خصائص موضوع الدراسة، بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف أخلاقيات الإدارية و عملية التوظيف في المؤسسة التربوية الجزائرية ، إذ يسمح لنا بوصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج و تعميمها .

III. عينة الدراسة : مجتمع الدراسة يعرفه **grawitz** على انه مجموعة منتهية وغير منتهية من

العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات(موريس انجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: 2013 ص298). فلإجراء أي دراسة ميدانية قصد الإجابة على إشكالية معينة لابد للباحث أن يحدد عينة بحثه حسب الموضوع الذي تم اختياره ، وعادة يواجه عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الوقوف حول واقع أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية التوظيف بثانوية عبد المجيد علاهم بالمسيلة فإننا اعتمدنا على المسح الشامل فوزعنا 74 استمارة على كل أساتذة المؤسسة ، وهذا لصغر حجم مجتمع الدراسة وتجانسه

IV. أدوات جمع البيانات :

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفا وانجح الأدوات وانسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة لذلك فان طبيعة بحثنا تتطلب استخدام أكثر من أداة ذات العلاقة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة لجمع البيانات حتى نلم بجوانب الموضوع المختلفة وعليه تم استخدام الأدوات التالية

أولاً- **الملاحظة** : تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات، فهي " عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر و المشكلات و مكوناتها المادية و البيئية، و متابعة سيرها واتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منتظم و مخطط " (محمد عبيدات و آخرون: 1989 ،ص 63) ، بحيث اعتمدنا على الملاحظة المباشرة و التي نقصد بها أن يقوم الباحث " بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

التي يدرسها " (جودت عزت طوي:2007، ص121) لهذا اعتمدنا على هذه التقنية لملاحظة مكونات المؤسسة و معرفة المناخ السائد فيها و مشاهدة السلوكيات التفاعلية الاجتماعية فيما بينهم وبين الفريق الإداري.

ثانيا- المقابلة : تحتاج المقابلة إلى مهارة وخبرة تكتسب عن طريق الممارسة العملية وتعتبر من أهم الوسائل البحثية لجمع البيانات كونها حوار لفظي بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين حيث يعرفها عبد الفتاح عثمان "بأنها لقاء مهني هادف بين الأخصائي والعميل أو أي فرد أو أفراد مرتبطين بالمشكلة (عبد الفتاح عثمان : 1980ص23)، و المقابلة حسب موريس أنجرس "هي تقنية مباشرة من اجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة ، لكن أيضا ، وفي بعض الحالات مسائلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين (موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون :2013ص197) . و يعرفها محمد زيد عمر أنها " أداة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد واحدة من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسائلة فنية و هذا يعني أن المقابلة هي عبارة عن محادثة موجهة للمبحوثين، تمتاز بالجدية بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة.

واستعملنا المقابلة نصف الموجهة وهي عبارة عن دليل يحتوي مجموعة أسئلة مفتوحة حول موضوع الدراسة وقدمت إلى مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الامتحانات و التمدرس بمديرية التربية لولاية المسيلة بهدف الحصول على آرائهم ووجهات نظرهم عن طبيعة العمل وطرق التوظيف والترقية المعتمدة

أ- المقابلة رقم 1 : أجريت مع مدير المؤسسة يوم 2018/04/23 في حدود الساعة الثانية مساء ودامت ساعة تقريبا وأفادنا بتفاصيل وافية عن أوضاع المؤسسة وطرق التوظيف

ب-المقابلة رقم 2 : أجريت مع رئيس مصلحة الامتحانات و التمدرس يوم 2018/04/25 على الساعة 10صباحا ودامت ساعة إلا ربع وأفادنا بطريقة التوظيف وتفاصيل إجراء المسابقات

ثالثا- الاستمارة : تعتبر أكثر الأدوات استعمالا وشيوعا في البحوث الاجتماعية والنفسية والتربوية لأنه تضم قائمة أسئلة يوجهها الباحث للمبحوثين للحصول على بيانات معينة ، والاستمارة أداة تتسم بالسرية وعدم معرفة الشخص بصفة مباشرة ، لهذا فالاستمارة وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث ،والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها (جمال بن خالد:2016،ص333) ، ولمعرفة آراء المبحوثين حول الظاهرة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

و لقد لجأنا إلى هذه الأداة و قمنا بتوزيعها على مجتمع بحثنا إذ تتضمن 46 سؤالاً منها أسئلة مغلقة و التي تترك المجال للمبحوث بالإجابة عنها بطريقته الخاصة ، و أسئلة أخرى مفتوحة ، و أخرى نصف مغلقة و لقد قمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية و هي:

- محور خاص بالبيانات الشخصية : يضم أسئلة تبين لنا خصائص العينة : الجنس ، السن ، الإقدمية ، الحالة العائلية .

- محور خاص بأخلاقيات الإدارة : ويضم الأسئلة من 5 إلى 24 .

- محور خاص بعملية التوظيف : ويضم الأسئلة من 25 إلى 41.

أ- صدق أداة الدراسة :

صدق الاستبيان : يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه (فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة:2002 ،ص135)، لقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم 4 وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم إجراء التعديلات التي أوصوا بها وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وبعد ذلك خرج البيان في صورته النهائية (ملحق رقم 05)

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ا. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات

6- عرض وتفسير البيانات الشخصية عن المبحوثين

7- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

8- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

9- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

10- مناقشة الفرضية العامة

ا.نتائج الدراسة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1. تحليل وتفسير البيانات ومناقشة لنتائج الدراسة الميدانية

1- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة :

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

المجموع	59-50	49-40	39-30	29-20	السن (سنة)	
					الجنس	
23	1	6	16	/	ت	ذكر
%35.9	4,3%	26,1%	69,6%	0,0%	%	
41	/	3	32	6	ت	انثى
64.1%	0,0%	7,3%	78,0%	14,6%	%	
64	1	9	48	6	ت	المجموع
100,0%	1,6%	14,0%	75,0%	9,4%	%	

يعتبر عاملا الجنس والسن بالغا الأهمية في تقدير نتائج أي بحث علمي اجتماعي وتزداد أهميتهما إذا علمنا أن الأداء يتأثر بعامل السن والجنس ونمط الشخصية والتكيف خارج نطاق العمل ، ومن خلال نتائج الدراسة بثانوية عبد المجيد علام نجد أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة ما يمثل نسبة 75 % ويرجع ذلك إلى نظام النقل الوظيفي يخضع إلى معيار الإقدمية وبالتالي فذووا الإقدمية عند مشاركتهم في الحركة النقلية يذبذون العمل في المدينة على العمل في المناطق النائية ثم تليها نسبة 9.4 % الممثلة للذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة وهي نسبة تجسد حركة النقل التي مست العام الفارط المؤسسة أما نسبة 14.0% فهي تمثل الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة وهي نسبة ضعيفة تعزى إلى قرار الوزارة التي ألغت التقاعد النسبي بداية من العام الجاري مما دفع بالكثير إلى اقتناص الفرصة وإيداع ملفات التقاعد المسبق العام الفارط ، وهذا أيضا ما تدعمه النسبة الضعيفة والتي تمثل الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 59 سنة ، الأمر الذي أحدث نزيفا في القطاع .

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

كما يبين لنا الجدول أن اغلب أفراد العينة هم من الإناث وهذا ما تمثله نسبة 64.1 % وهذا راجع لطبيعة النشاط فمجال التعليم يعتبر نشاط محبذ للمرأة .

الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة السن والاقدمية في العمل لعينة الدراسة

مجموع	السن				السن (سنة)		الاقدمية (سنة)
	50-59	40-49	30-39	20-29	ت	اقل من 8	
6	/	/	/	6	ت	8 من	الاقدمية في العمل
9.4%	/	/	/	100,0%	%		
48	/	/	10	38	ت	14-8	
75%	/	/	20,8%	79,2%	%		
9	1	2	/	6	ت	21-14	
14.1%	11,1%	22,2%	/	66,7%	%		
1	/	/	/	1		28-21	
1.5%	/	/	/	100,0%	%		
64	1	2	10	51	مجموع		
100,0%	1,6%	3,1%	15,6%	79,7%			

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب السن والاقدمية في العمل وعندما نعمن فيه لنشخص الشواهد الكمية فان أعلى نسبة هي 79.7% من مجموع عينة الدراسة يمثلون 51 فردا منهم 6 أستاذة يمثلون نسبة 100% لديهم اقدمية ما بين 20 الى 29 سنة هذا المتغير له علاقة بعامل السن حيث ان 75% من مجموع الباحثين هم من اغلب متوسطي السن والذين يمثلون الفئة العمرية ما بين 30 و 39 في حين تمثل نسبة 1.5% الأساتذة الذين لهم أكثر من 50 سنة بمجموع أستاذ واحد ، وهذه النسب تفسر أهمية الاستثمارات البشرية للإطارات الشابة وترجع إلى نمو السكان ووتيرة التوظيف في قطاع التربية في سنوات الرخاء الاقتصادي الذي عرفته البلاد في السنوات الأخيرة كما نلاحظ ان نسبة 14.1 من الباحثين هم من الفئة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

العمرية ما بين 40 و 49 سنة اقدمية وهذا ما يكون له تأثير على تشكيل القيم والعادات السائدة في المؤسسة من خلال الخبرة والتراكم المعرفي وطرق التدريس والتعامل مع التلاميذ طيلة المسار الوظيفي للأساتذة ذوي الخبرة المحدودة وفق التفاعل المستمر الذي ينجم عن بناء علاقات غير رسمية وهذا ما نلاحظه في استمرارية العمل النقابي .

الجدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة الفئات العمرية والحالة العائلية :

المجموع	أعزب	مطلق	متزوج	الحالة العائلية	
				السن (سنة)	
6	2	/	4	ت	29.20
9.4%	33,3%	/	66,7%	%	
48	18	1	29	ت	39.30
75%	37,5%	2,1%	60,4%	%	
9	1	1	7	ت	49.40
14.1%	11,1%	11,1%	77,8%	%	
1	/	/	1	ت	59.50
1.5%	/	/	100,0%	%	
64	21	2	41	ت	المجموع
100,0%	32,8%	3,1%	64,1%	%	

من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 75% من مجموع الباحثين يمثلون 48 أستاذ منهم 29 أستاذ متزوج بنسبة 60.4% وهذا له دلالة إحصائية لما يمثله الزواج من استقرار نفسي واجتماعي وأيضا يجعل الفرد يحس بتحمل المسؤولية

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى : القيمة الاندماجية تثمن مصادر التوظيف الداخلية

أولاً- عرض وتحليل البيانات :

الجدول 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الترقية والعمل بروح الفريق

المعنوية	درجة	الحرية	كاي تربيع	المجموع	العامل بروح الفريق		الحصول على الترقية
					لا	نعم	
,010	1	6.670 _a		ت	ت	ت	نعم
				43	14	29	
				67,2%	50,0%	80,6%	%
				21	14	7	لا
				32,8%	50,0%	19,4%	
				64	28	36	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	%				

يلخص لنا الجدول البيانات الكمية التي تحصلنا عليها من الدراسة الامبريقية أين نلاحظ أن نسبة 67,2% من مجموع المبحوثين عددهم 43 أستاذ تمت ترقيتهم 80.6% منهم يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي ما يمثل 29 أستاذ ، بينما نسبة 32,8% من المبحوثين عددهم 21 أستاذ والذين لم تتم ترقيتهم 50,0% منهم لا يفضلون العمل بروح الفريق ،، وهذا يوضح العلاقة الطردية بين العمل الجماعي والترقية،

الأمر الذي يدعمه معامل كاي تربيع يساوي 6.67 < من 3.8415 الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 > من مستوى المعنوية 0.05

ونشير إلى أن عدد الأساتذة الذين تمت ترقيتهم 43 مقابل 21 لم تتم ترقيتهم بعد ، وهذا مؤشر جيد وخاصة أن 48 أستاذ من أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية مابين 30 و 39 سنة ، إلا أن الترقية حسب ما صرح به بعض المبحوثين لا تعني شيئاً لأنها تتمثل في مبلغ زهيد يضاف للأجر وهذا بنقل الأستاذ من سلم إلى سلم آخر

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول 07 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين المحافظة على العلاقات بين الزملاء

ومدى معيارية قواعد الترقية

المعنوية	الدرجة	كا ²	المجموع	بناء العلاقات		اتجاهات حول قواعد التقييم للترقية	
				لا	نعم		
,011	1	6.503 ^a	ت	ت	ت		
			39	17	22	ت	نعم
			60,9%	47,2%	78,6%	%	
			25	19	6	ت	لا
			39,1%	52,8%	21,4%	%	
			64	36	28	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	%				

بقراءة إحصائية للجدول نجد أن : يرى **60,9%** من الباحثين بمجموع 39 أستاذ أن قواعد التقييم المطبقة تتماشى ومتطلبات الترقية وتخفي هذه النسبة تباينا حيث أن 22 أستاذ منهم بنسبة **78,6%** من الذين يحافظون على علاقتهم مع الزملاء ونسبة **47,2%** منهم لاتهمم العلاقات الاجتماعية بعدد 17 استاذ وهذا راجع إلى أن الترقية تتم بعد عشر سنوات بصفة آلية أو عن طريق المسابقة بعد خمسة سنوات اقدمية ، كما يعطينا الجدول معامل كاي تربيع **6.503^a** < من 3.8415 الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 > من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني ارتباط قوي ولا توجد استقلالية بين المؤشرين

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول 08 : يوضح توزيع افراد العينة حسب العلاقة بين تعاون الإدارة في اتخاذ القرارات والطريقة المحبذة للترقية

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	تعاون الإدارة		طريقة الترقية المحبذة
				لا	نعم	
,006	1	7.630 _a	ت	ت	ت	نعم
			35	12	23	
			54,7%	37,5%	71,9%	%
			ت	ت	ت	لا
			29	20	9	
			45,3%	62,5%	28,1%	%
ت	ت	ت	المجموع			
64	32	32				
100,0%	100,0%	100,0%	%			

يعطينا الجدول أعلاه معنى إحصائي فنسبة 54,7% من مجموع المبحوثين ما يمثل 35 أستاذ يحبذون المسابقة كمعيار للترقية 23 أستاذ منهم ما نسبته 71,9% يرون أنهم لا يمثلون طرف في اتخاذ القرارات بسبب تسلط الإدارة و يرجع ذلك إلى انه بإمكان الأستاذ أن يختصر زمن الترقية يصل إلى 5 سنوات مقارنة بالترقية عن طريق الاقدمية و يتأتى ذلك بتعاون الإدارة ، هذه الشواهد الكمية تتوافق مع معامل كاي تربيع =7.630 < 3.84 المحسوبة من الجدول وهو ما يعني لا وجود لاستقلالية المؤشرين

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول 09 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين ميل الإدارة لإشراك الأساتذة في بعض الأمور

ورجوعها إلى مخزون المهارات في حالة شغور منصب

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	إشراك الإدارة للعمال في بعض الأمور		مخزون المهارات
				نعم	لا	
,000	1	15.718 ^a	ت	ت	ت	نعم
			29	8	21	
			45,3%	22,9%	72,4%	%
			ت	ت	ت	لا
			35	27	8	
			54,7%	77,1%	27,6%	%
ت	ت	ت	المجموع			
64	35	29				
100,0%	100,0%	100,0%	%			

البيانات الكمية التي يلخصها الجدول أعلاه مفادها أن نسبة 54,7% من مفردات العينة يمثلون 35 أستاذ يرون أن الإدارة لا ترجع إلى مخزون المهارات منهم 27 أستاذ بنسبة 77,1% يرون أن الإدارة لا تشركهم في بعض الأمور ونسبة 54,7% ما يساوي 29 أستاذ من مفردات العينة يمثلون 35 أستاذ يرون أن الإدارة ترجع إلى مخزون المهارات منهم 27 أستاذ بنسبة 77,1% يرون أن الإدارة تشركهم في بعض الأمور ، وفي مقابلة مع مدير المؤسسة أوضح مخزون المهارات غير مناسب في ظل الظروف الاجتماعية والتشريعية حيث أن التوظيف على مستواه يتعلق بالمناصب غير الدائمة أو ما يسمى بالاستخلاف، فهو عادة ما يحتفظ بملفات بعض المستخلفين الأكفاء الذين سبق لهم وان عملوا بالمؤسسة واثبتوا جدارتهم إلا أن التشريعات المعمول بها لا تشجعهم للعودة إلا مضطرين لان الراتب الذي يتقاضاه يكون منقوصا من أيام العطل والمنح والعلاوات ، وهذا ما لاحظناه عند شغور منصب حيث استشار المدير منسق المادة حول توظيف أستاذ عمل سابقا في المؤسسة .

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الافتخار بمنجزات المؤسسة والإحلال الوظيفي

المعنى	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الافتخار بمنجزات المؤسسة		الإحلال الوظيفي
				نعم	لا	
			ت	ت	ت	
,023	1	5.158 ^a	34	13	21	ت
			53,1%	39,4%	67,7%	%
			30	20	10	ت
			46,9%	60,6%	32,3%	%
			64	33	31	ت
			100,0%	100,0%	100,0%	%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة **53,1%** من المبحوثين يرون أن المؤسسة ترجع للإحلال الوظيفي يمثلون 34 أستاذ منهم نسبة **67.7%** بمجموع 21 أستاذ يفتخرون بمنجزات مؤسستهم بينما نسبة **46,9%** من مفردات العينة يرون أنه لا وجود للإحلال الوظيفي نسبة **60,6%** لا يفتخرون بمنجزات مؤسستهم ، ويرجع عدم التباين في النسب إلى شقين : الأول هو أن الإحلال الوظيفي في قطاع التربية يرجع إليه فقط في حالة ما إذا كان المنصب شاغراً هو تدريس أقسام الامتحان والثاني مع كثرة العطل المرضية - عطل الأمومة - وخاصة أن نسبة الإناث في المؤسسة مرتفعة **64%** من مجموع أفراد العينة ما يجعل عملية الإحلال الوظيفي تحدث إرباك للسير الحسن للمؤسسة ،

كما يفيد الجدول ان قيمة كاي تربيع = **5.158^a** اكبر من 3.84 الجدولية عند مستوى دلالة 0.023

ثانياً-مناقشة نتائج الفرضية الأولى : قيمة الاندماجية تثمن مصادر التوظيف الداخلية

في إجابة له على سؤال ماهو رأيك حول الترقية في المؤسسة ، أجاب مدير المؤسسة أن طبيعة قطاع التربية تفرض نمطا بسيطا للتسلسل الهرمي ،حيث نجد في المؤسسة التربوية مديرا وناظرا وأغلبية العاملين أساتذة ، ولحل مشكل الترقية استحدثت الوزارة الوصية تحت ضغط النقابات مناصب للترقية وفق المسار المهني

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المزدوج ، فالأستاذ يختار إما المسار البيداغوجي حيث يرقى إلى أستاذ رئيسي ثم أستاذ مكون فمفتش مادة* ، وإما يختار المسار الإداري أستاذ ثم ناظر ثم مدير فمفتش إدارة ، وفي سؤال آخر موجه لمدير المؤسسة حول مدى علاقة اندماجية الفرد بالترقية أجاب أنها تلعب دورا حيث أن الأستاذ الذي لديه قيمة اندماجية يكتسب مهارات- كاحتكاكه بفريق الإدارة- تحفزه لان يختار مسار الترقية الإداري عكس الأستاذ المنطوي الذي تبقى الأعمال الإدارية بالنسبة له شيئا مبهما ، إلا أن قطاع التربية يبقى أفقر القطاعات من حيث الترقية ، كما أفاد مدير المؤسسة أن الإحلال الوظيفي مع توفر اليد العاملة والبطالة السائدة في المجتمع يتم العمل به في حالات نادرة وهي شغور منصب عمل لتدريس أقسام الامتحان - مقبلين على امتحان رسمي - يتم تكليف من يراه أهلا لذلك المنصب من الأساتذة الذين يدرسون الأقسام الأولى ويوظف مكانه أستاذ مستخلف لان التوظيف الدائم من صلاحيات مديرية التربية ، كذلك الحال بالنسبة لمخزون المهارات فيرى أن الاستخلاف ليس بالأمر المغري للعامل فعادة ما يحتفظ بملفات وأرقام هواتف أساتذة مستخلفين وعندما يستدعيهم للعمل يرفضون الالتحاق بالمنصب وهذا راجع لطبيعة القوانين التي تسيير الاستخلاف ، وهذا ما تؤكدته النظرية النفعية التي عبر فيها " **Jeremy Bentham** " ، "جيريمي بنثام" بمقولة شهيرة " أعظم سعادة لأكبر عدد من عدد من الأفراد" فلا يجب أن يكون هناك إجحاف في الحقوق من طرف الآخر في العلاقات الإدارية .

وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة أحمد **مرزوق** تحت عنوان التوظيف في المؤسسة الأجنبية و أثره على تكيف العمال الجزائريين ، حيث توصلت إلى أن العمال الموظفين وفقا لمعايير موضوعية، تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم ويتجاوبون إيجابا مع التنظيم و محتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، و هذا في صالح المؤسسة و الفرد في نفس الوقت. ومن الجداول السابقة نلاحظ أن اغلب مؤشرات البعدين القيمة الاندماجية ومصادر التوظيف الداخلية لديها علاقة ارتباطيه موجبة وما يدل ذلك أن معامل كاي تربيع المحسوبة في كل جدول اكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يعني كلا من البعدين القيمة الاندماجية ومصادر التوظيف الداخلية غير مستقلين وتثبت النسب المذكورة وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى : القيمة الاندماجية للأستاذ تتمن مصادر التوظيف الداخلية قد تحققت إلى حد بعيد .

** الترقية من أستاذ إلى أستاذ رئيسي أو من أستاذ رئيسي إلى أستاذ مكون تتم عن طريق مسابقة بعد 5 سنوات خبرة أو اقدمية بعد 10سنوات خبرة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية : الدافعية للإنجاز تثمن الكفاءة المهنية للمورد البشري

أولاً - عرض وتحليل بيانات:

جدول رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين تقديم الدروس الإضافية وبناء توقعات لنتائج العمل

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	تقديم دروس إضافية		بناء توقعات لنتائج العمل
				نعم	لا	
,000	1	22.58 5 ^a	ت	ت	ت	نعم
			32	7	25	
			50,0%	21,2%	80,6%	%
			ت	ت	ت	لا
			32	26	6	
			50,0%	78,8%	19,4%	%
ت	ت	ت	المجموع			
64	33	31		ت		
100,0%	100,0%	100,0%	%			

يلخص لنا الجدول أعلاه بيانات كمية تم تجميعها من الواقع الامبيرقي مفاها ان 32 أستاذ بنسبة 50,0% من مجموع المبحوثين والذين يقدمون أعمالا إضافية منهم 25 أستاذ يضعون تقديرات وتوقعات لنتائج عملهم بنسبة 80.6% مقابل نسبة 21,2% بعدد 7 أساتذة لا يضعون تقديرات لنتائج أعمالهم وهذا راجع للتغير الاجتماعي الذي طرا على المجتمع حيث تفتت ظاهرة الدروس الخصوصية ، وقد أفادنا مدير المؤسسة بأنه ليس هناك إقبال على دروس الدعم حتى وان تم برمجة حصص لذلك سيكون الحضور محتشم .

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 12 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين عدم الانضباط أثناء العمل وتقبل الفوارق حسب الكفاءة

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الانضباط أثناء العمل		تقبل فوارق حسب الكفاءة
				لا	نعم	
,007	1	7.173 _a	ت	ت	ت	نعم
			41	11	30	
			64,1%	44,0%	76,9%	%
			ت	ت	ت	لا
			23	14	9	
			35,9%	56,0%	23,1%	%
ت	ت	ت	المجموع			
64	25	39				
100,0%	100,0%	100,0%	%			

الحقيقة الامبريقية التي تقدمها البيانات في الجدول أعلاه مفادها أن من يكون منضبط في عمله يتقبل الحوافز التي تكون حسب كفاءة كل شخص وهذا ما تمثله نسبة 64,1% من العدد الكلي لأفراد العينة والذين يتقبلون تلك الفوارق 76,9% قد صرحوا أنهم يبحثون عن حلول للمشاكل التي تصادفهم أثناء العمل ، بينما 11 أستاذ فقط الذين أعلنوا أنهم لا يفكرون في ذلك ، وهذه ميزة ايجابية في هذه المؤسسة وقد لاحظنا ذلك حيث يحظى أستاذ الإعلام الآلي باحترام كبير نظير المجهودات التي يقدمها للمؤسسة وهذا ما يفسر إجابة اغلب المبحوثين عن سؤال ما هو الشخص القدوة بالنسبة لك وكانت الاختيارات المدير -النقابي - زميل العمل- الذي يحل المشاكل ، فحاز الاختيار الأخير على اغلب الإجابات بمجموع 54 أستاذ ، هذه الشواهد الكمية تتفق مع كا²=7.173<3.8415 المحسوبة من الجدول عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ، فالمؤشرين السابقين مرتبطين بعلاقة طردية.

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الضجر من الحضور صباحا وتقبل الأوامر

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الحضور صباحا متعب		تقبل الأوامر
				لا	نعم	
			ت	ت	ت	
			37	9	28	ت
			57,8%	30,0%	82,4%	%
			27	21	6	ت
			42,2%	70,0%	17,6%	%
			64	30	34	ت
			100,0%	100,0%	100,0%	%
						نعم
						لا
						المجموع

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نرى أن نسبة 57.8% من المبحوثين أي 37 أستاذ يتقبلون أوامر المسؤولين و 28 أستاذ منهم من يرون أن الحضور صباحا ليس متعب لهم بنسبة 82,4% ويرجع تفسير هذه النتائج إلى طبيعة النشاط الذي يعتبر فيه أن الصباح أفضل لممارسة التعليم على أساس أن التلميذ يستوعب الدروس فيه أحسن منه في المساء وكذلك أن الموقع الجغرافي للمؤسسة يلعب دورا حيث تعتبر المؤسسة منعزلة عن شبكة المواصلات الحضرية وهذا ما لاحظناه من ناخرات لبعض الأساتذة في الفترة الصباحية ، كما تعني ان مفردات العينة لديهم دافعية للعمل ،وهذا مايفسر الارتباط القوي الذي تعنيه قيمة كا² المرتفعة 17.910^a والتي تتجاوز القيمة الجدولية 3.8415 عندى مستوى معنوية 0.05 أي المؤشرين السابقين مرتبطين

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والتفكير في

مشاكل العمل خارج وقته

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	البحث عن حلول للمشاكل		المشاركة في اتخاذ القرار
				نعم	لا	
,000	1	15.718 ^a	ت	ت	ت	
			28	7	35	نعم
			75,7%	25,9%	54,7%	%
			9	20	29	لا
			24,3%	74,1%	45,3%	%
			37	27	64	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	%			

يوضح الجدول السابق أن 54,7% من المبحوثين ما يمثل 35 أستاذ صرحوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات منهم 28 أستاذ ما يمثل 75,7% يبحثون عن حلول للمشاكل التي تصادفهم أثناء أداء مهامهم خارج أوقات العمل ، وهذه النسب توضح أن لدى أساتذة المؤسسة كفاءة واهتمام بالوظيفة نابع من أخلاقيات الطاقم الإداري الذي يشاركونهم في اتخاذ القرار ، ما يؤيد العلاقة الطردية التي تدعمها المتراجحة $15.718^a < 3.815$ عند مستوى دلالة $>> 0.05$

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين القدرة على تنبيه المسئول للخطأ والشعور بالملل أثناء العمل

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الشعور بالملل أثناء العمل		تنبيه المسئول للخطأ
				نعم	لا	
,000	1	17.657 ^a	ت	ت	ت	نعم
			34	25	9	
			53,13%	80,65%	27,27%	%
			ت	ت	ت	لا
			30	6	24	
			46,88%	19,35%	72,73%	%
ت	ت	ت	المجموع			
64	31	33				
100,0%	100,0%	100,0%	%			

الجدول أعلاه يوحي أن 53,13% من المبحوثين أي 34 أستاذ صرحوا أنهم ينبهون المدير إن اخطأ منهم 9 أستاذ من أصل 33 أستاذ يشعرون أن الوقت يمر بصعوبة أثناء الدرس بنسبة 27,27% وهذا يفسر على أساس أن القائد المتعجرف يؤدي إلى اغتراب العامل، المفهوم الذي أشار له كارل ماركس بأنه حالة انفصال الإنسان عن بيئة الإنتاج التي ينتمي إليها، سواء كانت المنتج أشياء مادية أو أفكار (عامر مصباح : 2010، ص102)

ثانيا-مناقشة نتائج الفرضية الثانية : قيمة الدافعية للإنجاز تثمن الكفاءة المهنية للمورد البشري

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نجد أن إجابات المبحوثين تؤكد على أنهم على قدر متوسط من الدافعية فنجد %49.37 (ملحق رقم 06) ، منهم أجاب على الأسئلة الخاصة ببعد الدافعية لانجاز الأعمال بنعم ، وبالتالي هم على قدر متوسط من الكفاءة المهنية أين أجاب %47.18 على الأسئلة الخاصة ببعد الكفاءة المهنية ، ولقد أجاب عدد من المبحوثين على سؤال إن كنت تشعر ببطء الوقت أثناء العمل ما سبب ذلك ؟ بأنهم يرون ظلم الإدارة العليا حيث تم خصم اجر شهر كامل بسبب الإضراب وكان أجدر بها خصم أيام الإضراب على مراحل وليس دفعة واحدة ، وهذا ما صرح به مدير المؤسسة في مقابلتنا معه أن دافعية الأساتذة تقلصت بعد الإضراب وما أسفر عنه من نتائج ، وفي هذه الجزئية يمكن نقارن ردة فعل الإدارة العليا بما جاءت به نظرية العاملين فريدريك هيرزبيرغ التي تنقسم إلى عوامل الرضا الوظيفي أو العوامل الدافعية ولا تؤدي للاستياء الوظيفي (محتوى العمل) وعوامل الاستياء الوظيفي او عوامل وقائية (أمور خارج محتوى العمل :كالعلاقات مع الإدارة) (عبد الكريم بوحفص:201،ص91).

فعندما مست الهيئة الوصية هذه العوامل الأخيرة تولدت حالة عدم الرضا ، أما ردة فعل الأساتذة فهو يتوافق مع ما جاءت به نظرية التوقع لـ "Victor Vroom" "فكتور فروم" والتي تقول في جوهرها " أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج" (بشير العلاق:1998،ص142)

، بينما أجاب بعض المبحوثين على أنهم لا يشعرون بالاحترام والتقدير من طرف بعض طبقات المجتمع وهذا ما تشير له نظرية هرم الحاجات لأبراهم ماسلو والذي يرى أن دوافع الأفراد في العمل مرتبطة باشباع الحاجات والتي بينها حاجة الحصول على احترام الآخرين (عبد الكريم بوحفص:201،ص87)، بينما كانت أعمار المبحوثين الذين لا ينبهون المسؤول المباشر للخطأ هو إصراره وتماديه في الخطأ . وهذا يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة العطوي المعنونة بدور أخلاقيات العمل في تحقيق الكفاءة التي أوصت بالتركيز على اختيار أصحاب الأخلاق الحسنة قبل التعيين بالاستعانة بالمختصين الاجتماعيين والنفسانيين وتقديم مواصفات للأخلاقيات الواجب توفرها في العاملين والتي من خلالها تقييم واختيار القادة المثاليين

وبما ان جميع مؤشرات بعد الدافعية للانجاز مرتبطة بعلاقة مع مؤشرات بعد الكفاءة المهنية للمورد البشري ومعامل ك² في جميع الجداول اكبر من 3.8415 عند مستوى دلالة 0.05

فان الفرضية الثانية والتي مفادها أن الدافعية للانجاز تثن الكفاءة المهنية للمورد البشري قد تحققت

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة : الالتزام المعياري يكبح طرق التوظيف غير الرسمية

أولاً - عرض وتحليل البيانات :

جدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الاطلاع على الحقوق والواجبات وطريقة علم العامل بمنصب العمل الذي يشغله

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الاطلاع على الحقوق والواجبات		توظيف عن طريق صديق
				نعم	لا	
,007	1	7.352 ^a	ت	ت	ت	
			26	15	11	ت
			40,63%	57,69%	28,95%	%
			38	11	27	ت
			59,38%	42,31%	71,05%	%
			64	26	38	ت
100,00%	100,00%	100,00%	%			
						المجموع

البيانات الكمية التي يحويها الجدول مفادها أن نسبة 59,38% من مفردات العينة تم توظيفهم بطريقة تخضع للمعايير المعمول بها ماعده 38 أستاذ ، منهم 27 أستاذ أكدوا أنهم مطلعين على حقوقهم وواجباتهم بينما نسبة 40,63% من المبحوثين توظفوا عن طريق القرابة ما مجمله 26 أستاذ منهم 15 أستاذ بنسبة 57.69% يرون أنهم غير مطلعين عن حقوقهم وواجباتهم وهذا ما يفسر أن طريقة التوظيف قد يضر بأهداف أي منظمة لأنها قد تحرم من الكفاءات

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 17 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين طريقة التوظيف والعمل على تفضيل المصلحة العامة

المعنى	درجة الحرية	كا ²	المجموع	تفضيل أهداف المؤسسة على الخاصة		توظيف مباشر
				لا	نعم	
,007	1	7.155 ^a	ت	ت	ت	نعم
			26	14	12	
			40,63%	56,00%	30,77%	%
			38	11	27	لا
			59,38%	44,00%	69,23%	
			64	25	39	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	%			

بقراءة إحصائية لبيانات الجدول الكمية نكتشف أن طريقة التوظيف التي لا تتم وفق القوانين والتشريعات المتعارف عليها تخلق مناخا تنظيميا متوترا من خلال عدم تطبيق مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب " وهذا ما تفسره نسبة 59,38% من المبحوثين (38أستاذ) والذين يتم توظيفهم بطريقة مثلى 27 منهم يرون أنهم يفضلون تحقيق أهداف المؤسسة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 18 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين معنى التقيد باللوائح ورأي المبحوث حول المسار المهني المزدوج

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	معنى التقيد باللوائح		موائمة المسار الوظيفي المزدوج
				نعم	لا	
,011	1	6.503 _a	ت	ت	ت	نعم
			25	19	6	
			39,1%	52,8%	21,4%	%
			39	17	22	لا
			60,9%	47,2%	78,6%	
			64	36	28	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	%			

نلاحظ أن نسبة 60,9% من المبحوثين يرون أن المسار المزدوج لا يوائم قطاع التعليم تخفي تباينا حيث نسبة 78,6% أي 22 استاذ يرون أن التقيد باللوائح يعني الالتزام بينما يرى 17 أستاذ عكس ذلك 78,6% يرون أن التقيد باللوائح يعني الالتزام ، كما أن نسبة 39,1% من المبحوثين فقط هم من يرون أن المسار المزدوج ملائم ما عددهم 25 أستاذ ، 19 منهم لا يعني لهم التقيد باللوائح التزاما الذين لا يعني لهم التقيد باللوائح التزاما وهذا يبين أن الذي يفرق بين ما هو جيد وما هو سيء يجب وذلك لا يتأتى إلا بطريقة التوظيف المثلى ، يستطيع أن يختار مساره الوظيفي بأمان وهذا الارتباط بين المؤشرين هو ما تدعمه قيمة كا² التي هي اكبر من القيمة الجدولية

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 19 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين مراقبة السلوك المهني ورأي المبحوث حول مسابقات التوظيف

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع	مراقبة السلوك المهني		رأي حول مسابقات التوظيف	
				لا	نعم		
,033	1	4.550 ^a	ت	ت	ت		
			28	21	7	ت	نعم
			43,8%	56,8%	25,9%	%	
			36	16	20	ت	لا
			56,3%	43,2%	74,1%	%	
			64	37	27	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	%				

يرى 56,3% من أفراد العينة الذين يرون أن المسابقات التي تجرى ليست مثالية ، 74,1% منهم يرون أن هناك مراقبة للسلوك المهني للأساتذة بعدد 20 أستاذ من أصل 27 بينما نسبة 43,8% من مفردات العينة والذين هم من أصحاب الرأي أن المسابقات خالية من النقائص 21 أستاذ من مجموع 37 منهم بنسبة 56,8% يرون انه لا وجود لمراقبة السلوك المهني للأساتذة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 20 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين تمسك المبحوث بمبادئه وتلقيه تكويناً عند توظيفه

المعنوية	درجة الحرية	كا ²	المجموع			التمسك بالقيم تحت جميع الظروف	
				لا	نعم	تلقى تكوين عند التوظيف	
,019	1	5.497 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
			32	16	16	ت	
			50,0%	39,0%	69,6%	%	
			32	25	7	ت	لا
			50,0%	61,0%	30,4%	%	
			64	41	23	ت	المجموع
32	16	16	%				

الجدول أعلاه 50,0% من مجتمع الدراسة لم يتلقوا تكويناً عند توظيفهم 61,0% منهم لا يتمسكون بقيمهم في كل الأحوال و 2/1 المبحوثين الأخر والذين تم توظيفهم بدون تكوين أيضاً يشمل تبايناً يتمثل في نسبة 69,6% صرحوا أنهم تلقوا تكويناً عند توظيفهم ،

ثانياً-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : الالتزام المعياري يحد من طرق التوظيف غير الرسمية

أما بالنسبة لإجابات المبحوثين حول الأسئلة الخاصة ببعد الالتزام المعياري فأثبتت أن الأساتذة لديهم التزام معياري فنسبة 79.06% منهم أجابت بنعم على هذه الأسئلة ، بينما أجابت نسبة 23.12% بنعم حول الأسئلة الخاصة ببعد طرق التوظيف غير الرسمية ، وهذا ما أسفرت عليه مقابلتنا مع رئيس مصلحة الامتحانات والتمدرس بمديرية التربية الذي صرح أن محكات العملية التوظيفية الفعالة المستعملة هي المسابقات على أساس الاختبار والتي تصحح أوراقها في مراكز تصحيح وطنية تابعة للديوان الوطني للامتحانات والمسابقات وإذا اجتاز المترشح المسابقة بنجاح يخضع للمقابلة الشخصية وهذا بمثوله امام لجنة

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تتكون من أساتذة مكونين ومفتشين وتطرح عليه أسئلة تنتقط من 20 وتحسب ثلث العلامة النهائية وفي سؤال ما مدى إلزامية حكم هذه اللجنة على مترشح بعدم مطابقة مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فأجاب بان ذلك يرجع إلى المراقبة البعدية للوظيفة العمومية ، أي أن ذلك يرجع لمفتش التربية عندما يزوره ، وهذا ما تنص عليه النظرية التجريبية في الأخلاق التي ترى أن الأخلاق تستمد من التجربة الإنسانية وان ما هو أخلاقي يعتد به خلال الاتفاق العام وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة أولا وان قياس عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا الشيء الذي يفسر انتقال قطاع التربية من نظام التوظيف المباشر إلى التوظيف عن طريق المسابقة بعد اكتشاف إن التوظيف المباشر بالتجربة يحمل عيوباً ، ومن خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة الامتحانات فانه رغم صرامة إجراءات التوظيف والسعي الإدارة العليا على نزاهتها إلا أن هناك إلا أن هناك ثغرات يمكن إن تتسلل منها المحاباة والمحسوبية وضروب الحظ والغش فمثلا نجد أن الأوراق تصحح مرة واحدة ولا يوجد تصحيح ثان فقد يقع سهوا من طرف المصحح يحرم به القطاع من كفاءة وكذلك إن المقابلة تتم على مستوى محلي فقد يجد المترشح وسيلة محسوبية مع أعضاء اللجنة وهذا ما توصلت إليه دراسة الوهبي

بعنوان تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان وكانت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة في سنة 2002 م التي وجدت انه "ولا يوجد توافق بين مستوى الاختيارات ومؤهلات المتقدمين كما تمارس بعض الوحدات الحكومية ضغوطا على مسؤولي التوظيف لتعيين أفراد محددين وكما يسمح تشكيل لجان المقابلات الشخصية بالمحاباة والتحيز" وعموما فان إجابات المبحوثين تؤكد على تحقق الفرضية الثالثة التي مفادها "الالتزام المعياري يحد من طرق التوظيف غير الرسمية " وهذا يدعمه معامل كاس² في كل الجداول الخاصة بمؤشرات بعدي الفرضية انها اكبر من 3.8415

مناقشة الفرضية العامة : بما أن الفرضيات الفرعية الثلاثة قد تحققت يعني أن قيمة الاندماجية تثمن مصادر التوظيف الداخلية وان قيمة الدافعية للانجاز تثمن الكفاءة المهنية وان الالتزام المعياري يحد من طرق التوظيف اللارسمية فمصفوفة قيمة الاندماجية والدافعية والالتزام تؤثر في مصفوفة الكفاءة المهنية ومصادر التوظيف الداخلية وطرق التوظيف غير الرسمية فانه هناك علاقة طردية بين أخلاقيات الإدارة وعملية التوظيف ومنه الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن هناك علاقة طردية بين أخلاقيات الإدارة والتوظيف الأمثل للموارد البشرية قد تحققت

II. نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في ثانوية عبد المجيد علام وما وقفنا عليه من شواهد كمية للواقع الامبيريقي التي جمعناها بواسطة الاستمارات وكذلك ما أفادتنا به الملاحظة والمقابلتين التي أجريناها مع كل من مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الامتحانات والتدريس بمديرية التربية لولاية المسيلة ، توصلنا الى النتائج التالية :

- تشمل الثانوية من فريق عمل شاب وطموح ، إلا انه لا وجود لقيادة ملهمة وهذا لعدم تحفيز الإطارات ذات الكفاءة وحثهم على المشاركة في الترقيات إلى مناصب إدارية
- أن نسبة كبيرة من أساتذة الثانوية يتقبلون وجود فوارق تحفيزية حسب الكفاءة الوظيفية لكل شخص إلا أن التحفيز المادي الوحيد ، ألا وهو منحة الأداء التربوي تكاد تمنح بالتساوي للجميع إلا في حالات نادرة. وعادة ما يتم تقييمها محاباة أو انتقاما
- أن الترقية واستعمال مصادر التوظيف الداخلية ينظر إليها من وجهة نظر مادية بحتة وليس على أساس نفسي اجتماعي فالعامل في حاجة إلى تقدير الذات وبحث على المكانة
- إن التكليف بشغل المناصب بالمديرية لا يخضع لمعايير واضحة وإنما يتم وفق نظام القرابة أو أهواء الإدارة وكان الأولى أن تصاغ قوانين واضحة لشغل هذه المناصب
- أن هناك علاقة بين قيمة الاندماجية والاستغلال الجيد لمصادر التوظيف الداخلية
- أن هناك علاقة بين دافعية الانجاز و الكفاءة المهنية
- أن الالتزام المعياري يحد من طرق التوظيف غير الرسمية
- وان أخلاقيات الإدارة لها في علاقة طردية مع عملية التوظيف للمورد البشري

خاتمة:

تواجه المؤسسات الجزائرية صعوبات كبيرة في التكيف والتأقلم مع واقعها ، فهي كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية فنراها بين مطرقة تغير السياسيات المنتهجة من جهة وتراكمات مختلفة تشكلت خلال السنوات السابقة من جهة أخرى، كالتغير في المجتمع ، الذي انتقل من روح العشيرة إلى روح الانتماء الحزبي مع ظهور التعددية الأمر الذي كثيرا ما يفرض ضغوط على من يسهر على عملية التوظيف ، والتي عادة لا تراعى فيها مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما يؤثر على مخرجات هذه المؤسسات ، لذا فيتعين على الإدارات الجزائرية بذل كافة الجهود لإصلاح وتطوير النظام الإداري.، ووضع مناهج للتوظيف وتسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لخصائص الإدارة ، بالإضافة إلى تحسين الظروف المهنية والاجتماعية للموظفين بضمان المساواة بين حقوق والواجبات .

فسياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية رغم أنها تتميز بترسانة من القوانين والتشريعات الصارمة خاصة بعد سنة 1990 أين بدأ التخلي عن العمل بنظام التوظيف المباشر إلا أنه تشويها ثغرات وفراغات قانونية قد تتسلل منها المحسوبية وتستغلها ، كما يجب مرافقة المورد البشري في مساره المهني وتكييف القوانين حسب كل مرحلة من مراحل عمره المهني وان يتم تجديد نظام الحوافز والمكافئات لان الكفاءة قد تضمحل إن لم تجد الرعاية اللازمة ، فحسب التون مايو ليس بالضرورة أن تكون الحوافز مادية فقد يكفي ان تكون معنوية لجعل الموظف يتعامل مع الوضعيات المهنية المختلفة بأبسط الوسائل والأدوات وان غابت تلك الحوافز التي تؤدي إلى غياب الدافعية في انجاز الأعمال ، وبعبارة أخرى ، ما لم تصاحب الأخلاقيات الإدارية عملية التوظيف والتي هي عملية مستمرة ، فلتنظر المؤسسة الجمود الإداري وبعبارة أخرى ما لم تلتزم بأخلاقيات إدارية معينة.

ومن خلال معالجة بحثنا لهذه العلاقة ألا وهي علاقة الأخلاقيات الإدارية بعملية التوظيف توصلنا إلى أن عملية التوظيف الأمثل للمورد البشري لا تتحقق إلا إذا صاحبه أخلاقيات التي تمثل مجموع القوانين والتشريعات التي تتوزع وفق الهياكل الإدارية ، وعلى المجتمع ان يساهم في إعداد جيل من قادة المنظمات لإدارة أعمالهم بشكل أخلاقي وفعال

وإذا أصيب القوم في أخلاقهم *** فأقم عليهم مأتماً وعويلا

الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ملخص : سعت هذه الدراسة إلى تقديم أهم المفاهيم حول أخلاقيات الإدارة وعملية توظيف الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في ثانوية عبد المجيد علاهم وتفسير الشواهد الكمية التي جمعناها عن المناخ الامبيرقي السائد فيها بواسطة الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات واستخدمنا برنامج **spss22** لانجاز الجداول التي استعملناها في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات الإدارة تساهم إلى درجة كبيرة في التوظيف الأمثل للموارد البشرية ووجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة .

وتتجسد أهمية الأخلاقيات الإدارية في أنها تساهم في وضع مجموعة الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبادئ العدالة والمساواة في عملية التوظيف وإخضاعها لرقابة صارمة

Résumé :

Nous avons tenté a travers Notre recherche le traitement du thème portons le nom « la relation de l' éthiques administratives sur l'opération de recrutement dans l'établissement scolaire et précisément dans le lycée : Abdelmadjid Alahoum a m'sila, vue leur importance et leur mission qui vise l'intérêt générale .

Nous avons également constaté au cour de notre étude l'importance rôle du l'éthiques sur l'opération du recrutement

Toute fois cette opération est conditionnée par l'éthiques qui représente les procédures et les regèle juridique qui réalisent les principes d'égalité d'accès et de la compétence dans les administrations ce qui rend cette opération sévèrement contrôlée

قائمة المراجع :

I. القرآن الكريم

II. الكتب

- 1- احمد ماهر (2004) إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأخيرة)، الإسكندرية : الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ،
- 2- الكبيسي عامر (2004)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية : القاهرة ، مصر العربية
- 3- بشير العلاق (1998)، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية ،الأردن
- 4- بلال خلف السكارنة 2009، أخلاقيات الأعمال (ط1)، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن ،
- 5- جودت عزت عطوي (2007) ، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته و طرقه الإحصائية، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع،
- 6- وليام ليلي ترجمة علي عبد المعطى محمد (2000)، مقدمة في علم الأخلاق، الإسكندرية : منشأة المعارف، .،
- 7- طه احمد الحسن الأردني : التحديات التي تواجه تطبيق أخلاقيات مهنة المحاسبة في العراق ،دراسة لمجموعة محاسبين
- 8- كراجي مصطفى(2002) ،علم الإدارة العامة ، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 9- موريس أنجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (2013)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الجزائر: دار القصة للنشر.
- 10- محمد عبيدات و آخرون (1989)، البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات (ط2)، عمان :دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن..
- 11- محمد عدنان النجار (1980)، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة ، دمشق :دار الفكر
- 12- محمد شفيق(2001)، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية الإسكندرية :المكتبة الجامعية.
- 13- محمد انس قاسم جعفر (1984)، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري ،بن عكنون : ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،

المراجع

- 14- منصور أحمد منصور (1975)، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، الكويت : وكالة المطبوعات.
- 15- ناجي التكريتي (2012)، فلسفة الأخلاق بين أرسطو ومسكويه ،عمان : دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- 16- نجم عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال (ط2)، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن.
- 17- نور الدين حاروش(2011)، إدارة الموارد البشرية ، برج الكيفان : دار الامة للطباعة والتوزيع(ط1) ، الجزائر .
- 18- سبتيانو موسكاتي ، ترجمة السيد يعقوب بكر : محمد القصاص (2007)، الحضارات السامية القديمة ، لندن: دار الكاتب العربي للطباعة والنشر .
- 19- عامر مصباح (2010)، علم الاجتماع الرواد والنظريات (ط 1)، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع .
- 20- عبد الهادي محمد والي (2006) ، تاريخ الفكر الاجتماعي ، أستاذ علم الاجتماع بجامعة طنطا
- 21- عبد الكريم بوحفص :تطور الفكر التنظيمي ،الرواد والنظريات ، بن عكنون : ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 22- عبد الفتاح عثمان (1980)، خدمة الفرد والمجتمع المعاصر القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية
- 23- عادل حسني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة:دار الحكيم للطباعة والنشر ، مصر
- 24- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة (2002) ، أسس البحث العلمي (ط1) ، الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية .
- 25- صلاح عبد الباقي (2000)، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع
- 26- صلاح الشاوي (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة .
- 27- خالد بن عبد الرحمن الجريسي (2012)، أخلاقيات الإدارة من منظور إسلامي (ط1) ، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- III. الرسائل الجامعية:

المراجع

- 1- معين شعبان حسن العيلة (2008)، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطيني ، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة
- 2- معن وعد الله المعاضيدي ، أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية، الموصل ،العراق
- 3- دحمان لويزة (2014) ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف ، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر
- 4- هارون غنيمة (2017)،مكانة الأخلاق عبر تاريخ الفكر الغربي ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم الآداب والفلسفة العدد17 جانفي
- 5- بوراس شافية (2008)،سياسة التوظيف في ظل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2007/2005 مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر
- 6- المنجد في اللغة والاعلام , الطبعة دار الشرق لبنان 1973
- 7- جمال بن خالد (2016) ، الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية ،رسالة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف، الجزائر
- 8- رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة :منشورات المتظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 9- برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء (2014) ، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال التجربة اليابانية، الملتقي الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم .
الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
المراسيم والجرائد الرسمية:
- 1- الامر رقم 03-06 المؤرخ في 16-5 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد46 الصادر في 16 جويلية 2006
- 2- التعلية 13 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخة في 29 جوان 2004
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المتضمن تنظيم المسابقات والامتحانات المؤرخ في 30سبتمبر 1995
- 4- المرسوم التنفيذي 85-59 المتعلق بتعويض الخبرة المؤرخ في 23 مارس 1985
- 5- الامر رقم 03-06 المؤرخ في 16-5 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد46

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ملحق رقم 01

دليل مقابلة لانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

بعنوان : " أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري "

موجهة للسيد : رئيس مصلحة الامتحانات والتدريس بمديرية التربية لولاية المسيلة

إشراف الأستاذة :

الطالب : مكي التواتي

د.بوخيطة سليمة

- الصفة :
- السن :
- ما هي محكات العملية التوظيفية الفعالة ؟
- ما هي الطريقة الشائعة لتوظيف أساتذة التعليم الثانوي ؟
- التوظيف بالمسابقة يتم وفق المسابقة على أساس الشهادة أم المسابقة على أساس الاختبار؟
- هل عملية تصحيح أوراق المسابقة تكون على مرحلتين -تصحيح أول وثان- أم تكتفون بتصحيح واحد ؟
- إذا اجتاز المترشح المسابقة بنجاح هل يمر أمام لجنة مقابلة ؟
- من هم أعضائها ؟
- هل هناك علامة تعطى من طرف اللجنة ؟
- ماهي اقصى قيمة لها ؟
- هل تستطيع اللجنة الحكم على احد المترشحين بعدم مطابقة مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة وهل حكمها ملزم ؟
- هل هناك حالات فصل للأساتذة بسبب عدم الانضباط والكفاءة وما هي الميكانيزمات المتبعة في ذلك؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ملحق رقم 02

استمارة لانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية
بعنوان :

" أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري "

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث, الذي يهدف إلى دراسة دور أخلاقيات الإدارة في عملية توظيف المورد البشري أرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الطالب بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الطالب أن تثرى إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي ، ولعلمكم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم

إشراف الأستاذة :

الطالب : مكي التواتي

د.بوخيطة سليمة

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب ، مطلق ، أرمل ، متزوج
- 4- الإقدمية:

ثانياً: بيانات متعلقة بأخلاقيات الإدارة

I. بيانات متعلقة بالقيمة الاندماجية

- 5- هل تفضل العمل الجماعي على العمل الفردي؟ نعم ، لا
- 6- هل تحافظ على علاقاتك مع الزملاء؟ نعم ، لا
- 7- هل تتعاون الإدارة مع الأساتذة للوصول إلى قرارات مقبولة من الطرفين؟ نعم ، لا
- 8- هل تميل الإدارة إلى إشراككم في بعض الأمور؟ نعم ، لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم حدد طبيعة هذه الأمور:
- 10- هل الشخص القدوة بالنسبة لك هو: -الذي يحل مشاكل العمل ممثل نقابي - المدير زميل العمل
- 11- هل تفخر في المحيط الخارجي بمنجزات المؤسسة التربوية التي تعمل بها؟ نعم ، لا
- 12- إذا كانت الإجابة بنعم فيرجع ذلك إلى: تشعر بأنك جزء من المؤسسة التربوية التي تعمل بها الأجر الذي تقبضه متناسب مع ما تقدمه من جهد أسباب أخرى:

II. بيانات متعلقة بقيمة الدافعية للإنجاز

- 13- هل تقدم دروس إضافية؟ نعم ، لا
- 14- هل تتحدث مع الزملاء في أماكن العمل؟ نعم ، لا
- 15- هل الحضور صباحاً يعتبر متعب ومرهق لك؟ نعم ، لا

16- هل عندما تصادفك صعوبات في العمل تبحث عن حلول لها خارج أوقات العمل؟ نعم ، لا

17- هل تشعر أن الزمن يمر ببطء أثناء العمل؟ نعم ، لا

18- إذا كانت الإجابة بنعم فيرجع ذلك إلى

انك تعتبر النجاح في الحياة مسألة حظ

انك تتضايق من سوء أداء مهامك

انك تفضل العمل الذي يتطلب مهارات عالية

انك تفضل تأجيل عمل اليوم إلى الغد

إجابات أخرى:.....

III. بيانات متعلقة بالالتزام المعياري

19- هل أنت مطلع على جميع حقوقك وواجباتك؟ نعم لا

20- هل تفضل تحقيق الأهداف العامة على تحقيق أهدافك الخاصة؟ نعم ، لا

21- هل تتمسك بقيمك حتى لو تعرضت لبعض الضغوط؟ نعم ، لا

22- هل ترى أن التقيد باللوائح والقوانين والأنظمة يعني الالتزام؟ نعم ، لا

23- هل يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للأساتذة؟ نعم ، لا

24- هل ترى أن التقيد باللوائح والقوانين والأنظمة يعني الالتزام؟ نعم لا

أشرح:.....

ثالثاً: بيانات المتعلقة بعملية توظيف المورد البشري

I. بيانات متعلقة بالكفاءة الوظيفية

25- هل تبني توقعات-نتائج أو عواقب- للأعمال التي تريد إنجازها؟ نعم ، لا

26- هل ترى نفسك طرف في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة؟ نعم ، لا

27- هل أنت راض على كيفية أداء عملك؟ نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بـ لا فيرجع ذلك إلى :

لأنك لم تتلقى تكويناً مناسباً

لأنك تواجه مشاكل في عملك

أسباب أخرى:.....

الملاحق

- 29- هل تتقبل تلقي الأوامر من المسؤولين ؟ نعم لا
- 30- هل تتقبل بوجود فوارق حسب الكفاءة والمستوى العلمي في الامتيازات بين الأفراد؟ نعم لا
- اشرح :
- 31- هل إذا ارتكب مدير المؤسسة خطأ تقوم بتنبهه للخطأ؟ نعم لا
- 32- إذا كانت الإجابة ب لا فيرجع ذلك إلى :
- تجد سهولة في الاتصال بالمدير
- ليس لك الجرأة لفعل ذلك
- أسباب أخرى.....
- بيانات متعلقة بمصادر التوظيف
- 33- هل تم ترقيتك خلال مسارك المهني ؟ نعم ، لا
- 34 - هل تتناسب قواعد التقييم المطبقة مع متطلبات الترقية المهنية ؟ نعم ، لا
- 35- هل تفضل الترقية عن طريق المسابقة : نعم ، لا
- 36- هل عندما يصبح منصب شاغر ترجع المنظمة للإحلال الوظيفي ؟ نعم ، لا
- هل عندما يصبح منصب شاغر ترجع الإدارة إلى مخزون المهارات نعم ، لا
- II. بيانات متعلقة طرق التوظيف :
- 37- هل علمت بشغور المنصب الذي تشغله كان عن طريق صديق: نعم ، لا
- 38- هل تم توظيفك بطريقة التوظيف المباشر ؟ نعم ، لا
- 39- هل تلقيت تكويناً عند توظيفك ؟ نعم ، لا
- 40- هل ترى ان تطبيق المسار المهني المزدوج يوائم القطاع ؟ نعم ، لا
- 41- هل ترى أن مسابقات التوظيف تخلو من النقائص ؟ نعم ، لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

ملحق رقم 03

دليل الملاحظة لانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان :
" أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري "

إشراف الأستاذة:

د. بوخييط سليمة

الطالب : مكي التواتي

1- جوانب متعلقة بالتحفيز :

الجزاءات السلبية (التأنيب ، لفت النظر ، ...)

الحوافز المادية الايجابية

الحوافز المعنوية (نشاط رياضي ، فترات راحة ، ..)

2- جوانب متعلقة بالالتزام

المظاهر السلوكية

الرقابة الذاتية

النزاهة

عدالة الإجراءات

3- جوانب متعلقة بالاندماجية :

العمل بروح الفريق ،

التشجيع والتعاون ، ،

الصراعات ،

قبول الاخر

4- جوانب متعلقة بعملية التوظيف :

الظروف الفيزيقية

طبيعة مكان العمل
المظاهر السلوكية التهاون التعاون الصراع
الوسائل المكرسة للإعلان

دليل مقابلة حرة

لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية تحت بعنوان :
" أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بعملية توظيف المورد البشري "

موجهة لمدير ثانوية عبد المجيد علاهم بالمسيلة

إشراف الأستاذة:

الطالب : مكي التواتي

د.بوخيطة سليمة

- 1- الصفة :
- 2- السن :
- 3- ما رأيك حول عملية الترقية في المؤسسة ؟
- 4- هل تعاني الإدارة من تاخرات الأساتذة ؟ وماهي الإجراءات المتخذة في حالة وجودها ؟
.....
- 5- ماهي اليات العملية التكوينية في المؤسسة ؟
.....
- 6- ماهي الحوافز التي يخولها القانون للمدير وهل تطبق بتفاضل حسب الكفاءة؟
.....
- 7- هل تلقيت وتتلقى تكوينا باستمرار في القوانين الإدارية ؟
.....

قائمة المحكمين

الجامعة	القسم	الاستاذ
جامعة محمد بوضياف	علم الاجتماع	د.بن خالد جمال
//	//	د.بلوم اسمهان
//	//	د.تلي جمال
//	//	د.جغلولي يوسف

إجابات المبحوثين على أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

اخلاقيات الإدارة :

البعد الأول : القيمة الاندماجية عند أساتذة المؤسسة

لا		نعم		إجابات المبحوثين القيمة الاندماجية لدى المبحوثين
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%17.2	11	%82.8	53	هل تفضل العمل الجماعي على العمل الفردي
%20.3	13	%79.7	51	هل تحافظ على علاقاتك مع الزملاء
%23.4	15	%76.6	49	هل تتعاون الإدارة مع الأساتذة للوصول إلى قرارات مقبولة من الطرفين
%32.8	21	%67.2	43	هل تميل الإدارة إلى إشراككم في بعض الأمور
%34.4	22	%65.6	42	هل تفتخر بمنجزات المؤسسة
25.63		74.37		

البعد الثاني : الدافعية للانجاز لدى أساتذة المؤسسة

لا		نعم		إجابات المبحوثين الدافعية للانجاز
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%50.0	32	%50.0	32	هل تعمل ساعات إضافية
%46.9	30	%53.1	34	هل تتحدث مع الزملاء في أماكن العمل
%48.4	31	%51.6	33	هل الحضور صباحا يعتبر متعب ومرهق لك
%57.8	37	%42.2	27	هل عندما تصادفك صعوبات في العمل تبحث عن حلول لها خارج أوقات العمل
%50.0	32	%50.0	32	هل تشعر أن الزمن يمر ببطء أثناء العمل
50.63		49.37		

البعد الثالث : الالتزام المعياري لدى أساتذة

لا		نعم		إجابات المبحوثين الالتزام المعياري
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
31.3%	20	68.8%	44	هل انت مطلع على جميع حقوقك وواجبتك
18.8%	12	81.3%	52	هل تفضل اهداف المؤسسة على اهدافك الخاصة
17.2%	11	82.8%	53	هل تتمسك بقيمك ومبادئك حتى لو تعرت لبعض الضغوط
23.4%	15	76.6%	49	هل ترى ان التقيد باللوائح والقوانين يعني الالتزام
14.1%	9	85.9%	55	هل يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للاساتذة
20.94		79.06		

عملية توظيف المورد البشري :

البعد الأول : الكفاءة المهنية لدى أساتذة المؤسسة

لا		نعم		إجابات المبحوثين الكفاءة المهنية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
45.3%	29	54.7%	35	هل تبني توقعات ونتائج للأعمال
42.2%	27	57.8%	37	هل ترى نفسك طرف في عملية اتخاذ القرار
56.3%	36	43.8%	28	هل تتقبل تلقي الأوامر من المسؤولين
67.2%	43	32.8%	21	هل تتقبل وجود فوارق حسب الكفاءة
53.1%	34	46.9%	30	هل إذا ارتكب مدير المؤسسة خطأ تقوم بتنبيهه للخطأ
52.82		47.18		

الملاحق

البعد الثاني : مصادر التوظيف الداخلية

لا		نعم		إجابات المبحوثين
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%43.8	28	%56.3	36	هل تم ترفيتك خلال مسارك المهني
%45.3	29	%54.7	35	هل تتناسب قواعد الترقية المطبقة مع متطلبات الترقية المهنية
%43.8	28	%56.3	36	هل تفضل ترفيتك عن طريق المسابقة
%48.4	31	%51.6	33	هل عندما يصبح منصب شاغر ترجع المؤسسة التربوية لمخزون المهارات
%67.2	43	%32.8	21	هل عندما يصبح منصب شاغر ترجع المؤسسة التربوية للإحلال الوظيفي
49.69		50.31		

البعد الثالث : التوظيف اللارسمي

لا		نعم		إجابات المبحوثين
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%70.3	45	%29.7	19	هل علمك بشغور المنصب الذي شغلته كان عن طريق صديق
%81.3	52	%18.8	12	هل تم توظيفك بطريقة التوظيف المباشر
%81.3	52	%18.8	12	هل تلقيت تكويناً عند توظيفك
%71.9	46	%28.1	18	هل ترى أن تطبيق المسار الوظيفي المزدوج يلاءم قطاع التربية
%79.7	51	%20.3	13	هل ترى ان مسابقات التوظيف تخلو من النقائص
76.86		23.12		