

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

كهدأ. أحمد لعربي

جامعة أدرار

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

ومن خلال هذا المقال نحاول تقديم دراسة وصفية تهدف الى الكشف عن أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها،تحديد دورها في المنظمة ودرجة تأثيرها، وذلك باعتماد الاجراءات المنهجية أدناه ثم الإجابة على السؤال المحوري في البحث مفاده تحديد دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات مهنية في المؤسسة الجزائرية من خلال معرفة الوظائف الادارية والمتخصصة لإدارة الموارد البشرية و تأثيرها في أخلاق المهنة عند العمال.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية ، اخلاقيات المهنة، الوظائف، المنظمة

## Rèsumè

l'esprit d'appartenance et la compétence des individu dans l'entreprise assure la continuité de l'entreprise.

ensuit les éthique de profession qui se traduit par l'existence d'un accord entre les objectifs, valeurs et la culture des employés qui maintien la productivité au plus haut niveau.

A travers l'article nous essayons de fournir une étude descriptive conçue pour détecter les fonctions et les processus les plus importants du gestion des ressources humaines et le rôle à jouer pour atteindre La réalisation des objectifs de l'entreprise et améliorer sa performance pour cela nous essayons de répondre sur La question centrale ; Quel est le rôle et les fonctions de gestion des ressources humaines dans l'entreprise en établissant les éthique de profession dans l'entreprise algérienne .

#### مقدمة:

ما تشهده المؤسسة الجزائرية من تغيرات نتجت عن تطبيق المبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التسيير وتحمله مسؤولية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ويمكن اعتبار ذلك خياراً أخلاقياً للمجتمع رغم ظهور نقائص متعلقة بالتنوع و الفعالية العملية وعدم احترام معايير التحكم في آليات تحسين أدائها، للعلم أن بعض هذه الاختلالات ترتبط بطبيعة محيط المؤسسة الذي ينمو وسط تفاعلات إجتماعية وثقافية واقتصادية وتكنولوجية جديدة، إضافة إلى إرتباطها بالمكانة التي يحظى بها هذا المحيط والوسائل المسخرة له.

إن تكليف إدارة الموارد البشرية بهذه المهام التسييرية يخول لها مسؤولية وسلطة معنويتين معتبرتين تتطلبان إستقلالية كبيرة في نظام سيرها، علماً أن ممارسة المسؤولية مرهونة بجرية تحديد المهام من حيث رسم الأهداف وتصورها وإعداد وتطبيق الحلول المتفق عليها، وعليه ينبغي توفير ما يلزم من الموارد المادية والوسائل الإدارية ووضعها تحت تصرفها وفق أهداف الجودة المحددة و العناصر المرتقب تكوينها. لهذا فإن إلتزام إدارة الموارد البشرية بتقديم حصيلتها عن نشاطاتها يتطلب بطبيعة الحال تسييراً شفافاً لكل أعمالها، ويقع على عاتقها الوصول ولو على المدى البعيد إلى تحقيق هذا الربط الأمثل بين الكم والنوع، بعيداً عن التأثيرات السياسية و العوائق الظرفية .

إن الجودة والرقي في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، و لاسيما عند شريحة العمال التي تكون خير قدوة، لذلك يعد هذا الأخير المثل أعلى لهذا السلوك المرجعي،

وهذه متطلبات غالبا ما تكون مجهولة إلى حد بعيد، كما أن الوضعية الاجتماعية والمادية والصعوبات المهنية له تنعكس على سلوكيات بعضهم.

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

### 1\_ - مدخل نظري للدراسة:

#### اولا\_ مدخل نظري حول أخلاقيات المهنة:

##### **1. مفهوم الأخلاق المهنية:**

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

ف "احمد زكي" يعرف أخلاق المهنة "...إنها المبادئ و المعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة ..متعهدين بالالتزام بها".<sup>1</sup> هذا التعريف يدعونا إلى إعتبار اخلاق المهنة بمثابة مبادئ ومعايير تم التعهد على الالتزام بها من طرف أفراد التنظيم أو مهنة محددة دون غيرها. أما "احمد العايد واخرون " فيرون بأنها كل "ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا".<sup>2</sup> وتبعاً لذلك، فاخلاق المهنة لاتعبر عن قواعد المهنة بل تشمل حتى السلوكيات حسب تحليل "شون مالبرايد" إذ تبلغ شدتها عندما تقف في وجه أنانية الفرد، وعند التغلب على الضغوط الخارجية لإظهار الحقيقة بطريقة واعية ومسئولة... فالأخلاقيات المهنية حسب تفسيره

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

<sup>2</sup> - احمد العايد واخرون: المعجم العربي الاساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والاعلام، القاهرة، 1989، ص419.

هامة جدا، بإعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد، في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني.<sup>1</sup>

من جهته "تومبسون" يرى بأنها تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوكيات الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيا أو لا أخلاقيا<sup>2</sup>. وتبعاً لذلك فإن اخلاقيات مهنة لا تعبر عن شيء مرغوب، ولكنها تتضمن تصوراً لما هو مرغوب، فهي موجهة لسلوكيات إذ في ضوءها يتم الاختيار والتفضيل بين البدائل أو الوسائل المناسبة في جميع المواقف المهنية، حيث تشترك السلوكيات في كافة أنماط التفاعل، بل أنها تكون بمثابة ضمان لاستمرارية التفاعل بين العمال وجماعات العمل، لأنها توفر قدراً من التوقعات التي يتفاهمون على أساسها ويخضعون تصرفاتهم لها هو ما يؤكد "ياغي" والذي يرى بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته مادام قادر على إكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين"<sup>3</sup>.

في حين يوسع "موسى اللوزي" مفهوم أخلاقيات المهنة لتشمل جميع التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على الموظف أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإنتاجية، ويشمل من بين

<sup>1</sup> - شون مالبرايد وآخرون: اصوات متعة وعالم واحد،الاتصال اليوم والغد،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع،الجزائر 1981،ص505

<sup>2</sup> - العمر فؤاد عبد الله:الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج،مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.العدد: 83.الكويت.1996،ص55.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، أخلاقيات في الإدارة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص25.

الجوانب الأخرى الكثيرة الإخلاص في العمل والولاء للقوانين وإحترام كل ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمور العمل.<sup>1</sup>

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

### ـ صلة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى :

بعد محاولة تعريف أخلاقيات المهنة على اختلاف اتجاهاتها العلمية او التي تناولت ماهية هذا المفهوم، نجد أن أخلاقيات المهنة لها صلة بمفاهيم أخرى من بينها أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.

### أ- أخلاقيات العمل:

تستخدم اخلاقيات العمل للدلالة على المبادئ و المعايير المعبرة أساسا عن سلوكيات أفراد مهنة معينة... متعهدين بالالتزام بها.<sup>2</sup> ولأن المعايير تحدد ما يجب ان يفعل من سلوكيات تنظيمية فإن هذه الاخيرة تعني أيضا جل ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا. في حين يرى البعض بأنها " مفهوم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى السلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية."<sup>3</sup> اما الحدود الفاصلة بين الاثنتين

<sup>1</sup> - موسى ألولوي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسات، المجلد 25، العدد 2، ص 5

<sup>2</sup> - احمد زكي بوي: مرجع سابق. ص 439.

<sup>3</sup> - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة،

ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010، صص 294-295.

فتمثل في ان أخلاقيات المهنة تحدد السلوكيات القيمة والمقبولة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن فيها . في حين أن أخلاقيات العمل تحدد مايجب ان يفعل من سلوكيات والصادرة عن جهة تنظيمية ما.

#### ب- أخلاقيات الادارة:

ان المتتبع لماهية اخلاقيات الادارة يجد تعاريف ومداخل متعددة اذ يعرفها "ريو بيارز" بأنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوكيات الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ"<sup>1</sup>. في حين يرى "إيفانسيج" وزملاؤه أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمسؤولين في صنع القرار،<sup>2</sup> وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف الاول أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لجمالها جميع المجتمعات البشرية، أما ما جاء به ايفانسيج فيتفق مع سابقه في مبدأ النسبية، إذ أن الخطوط التوجيهية هي سياسات عامة لا بد لها من إستراتيجية متكاملة تشتق منها. وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها. أما "بيتر دروكر" فيركز على البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة ويعرفها على أنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف."<sup>3</sup> و في ضوء ذلك يمكن أن نفرق بين اخلاقيات المهنة والتي تتمثل في مجموعها كل السلوكيات الحسنة او المتفق عليها في المهنة، أما أخلاقيات الإدارة فتعد البناء الذي يحتوي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والتي تشتق من الثقافة التنظيمية وتحكم سلوكيات الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

#### ت- ثقافة المنظمة:

يعرفها الاستاد "قاسم" بشكل عام بأنها "مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل المنظمة، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوكيات أفرادها."<sup>4</sup> في حين نجد "محسن طاهر" أعطى

<sup>1</sup> \_ نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص20.

<sup>2</sup> \_ نفس المرجع، ص20.

<sup>3</sup> \_ بيتر - ف - دروكر : الإدارة ، ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص488.

<sup>4</sup> - قاسم نايف علوان : الادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005، ص 166.

تعريفًا تنظيميًا إذ يرى " بأنها ذلك الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف".<sup>1</sup> "كما تمثل حكما على سلوكيات الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى".<sup>2</sup>

ويمكن أن تبين الحدود الفاصلة بين اخلاق المهنة وثقافة المنظمة من حيث ان:

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

### ث - القيم التنظيمية:

- 1- هي مجموعة من المبادئ والقوانين تضبط سلوكيات العامل داخل المؤسسة ،وان يلتزم بأخلاقيات العمل والتي بدورها تدفعه للقيام بمهامه الوظيفية بأمانة وإخلاص.<sup>3</sup>
  - 2- وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والقيم التي تتبع في هذه الإدارة وهي: (القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدل، والنظام).<sup>4</sup>
- إذ يمكن القول بأنها تحتل مكانة مركزية في الصفات التي يتصف بها العامل داخل المنظمة وتكون مرغوبة من طرف المؤسسة هي في الاصل مجموع السلوكيات الاخلاقية الخاصة بالمهنة.

<sup>1</sup> - محسن طاهر منصور الغالي، مهدي محسن الغامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والمجتمع، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، 2008 عمان، ص182.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص187.

<sup>3</sup> - سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل، (ضرورة تنمية ومصالحة شرعية)، مكة المكرمة، 2010، ب ص.

<sup>4</sup> - سعيد بن ناصر الغامدي، مرجع سابق، ص20.

## 2\_ كيفية تفعيل أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

### 1- إرساء أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة و ثقافتها، لكي يلتزم به الجميع، لأنه في غياب ذلك فإن كل عامل تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر، على اعتبار أن كل عامل يلتحق بالمنظمة تكون له شخصيته المستقلة وأفكاره الخاصة المستوحاة من بيئته الاجتماعية و الثقافية و الدينية وحتى الاقتصادية منها، لذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، خاصة عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات و المعلومات الإدارية، وكذا نشر روح العدا و الإيذاء بين العاملين، إذ لا يمكن ترك كل عامل يتصرف حسب ما اعتاد عليه، ولا يمكن ترك العاملين يتبادلون الألفاظ البذيئة، أو يهيئون المؤامرات لبعضهم البعض، كما لا يمكن التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون، فهذا يجعل الجميع يسلك نفس مسلكه، كما لا يمكن أن تقبل أن يكون للعمال مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، أو تكون روح العدا هي المنتشرة و المسيطرة على جو العمل التنظيمي. 1

إن الحرص على أخلاقيات المهنة هو أمر أخلاقي وديني وإداري ولكن للأسف، فإننا لأخلاقيات المهنة يجعل العاملين في المنظمة لا يتعاونون بينهم والشركات لا تثق في بعضها البعض

1 \_ بوي، نورمان: أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 01، ص 141-142.

والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا البعض، لذلك فأخلاقيات المهنة ضرورية للتطور، بل لا بد أن تكون لأخلاقيات المهنة أولوية أكبر بين موظفينا ومدرائنا مما يستوجب التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات المهنة بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف ومكانته الإدارية. 1.

### ب- ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

إذا كان إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة أمراً مهماً، فترسيخها لا يقل أهمية عنه، إذ لا شك في أن هناك خلل ما في تطبيق هذه الأخلاقيات سواء في القطاع العام أو الخاص، ولا أدل من ذلك على الإحصائيات العالمية والوطنية والمحلية في مختلف المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها الخدمائية والاقتصادية والتجارية ومثال ذلك:

الكثير من منتسبي الدوائر الحكومية يحكمهم الانسياب في عملهم كما يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية فضلاً عن الخروج قبل نهاية الدوام.

### ت\_ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

1- تنمية الرقابة الذاتية: الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فسوف ينجح وتنجح المؤسسة بلا شك.

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لان الممارسات غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة إن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة يشرف عليه مجموعة من الموظفين. ولهذا الجهاز رقم خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

1\_ بوي نورمان، نفس المرجع، ص 143- 144.

- 3- القدوة الحسنة: إذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة. فسيحزون حذوه.
- 4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: إذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة. وان العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق الوظيفة.
- 5- محاسبة المسئولين والموظفين: محاسبة المخالفين للتأكد من تطبيق النظام. وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.
- 6- التقييم المستمر للموظفين: يحفز التقييم للموظفين على التطوير إذ علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً وينال مكافأته على ذلك. والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءتهم ومواطن إبداعهم. 1

### ثانياً. مدخل نظري حول ادارة الموارد البشرية:

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرفها "علي السلمي" بأنها كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تقصتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلى مستويات إنتاجية.<sup>2</sup> في ضوء هذا التعريف نجد بأن ادارة الموارد البشرية هي مجموعة عمليات وإجراءات الهدف منها تحقيق تعاون بين جميع القوى العاملة والوصول الى أعلى مستوى إنتاجية.

كما نجد "ابراهيم العمري" أعطى للمفهوم معنى أوسع اذ يقول بأنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة وإختيارها وتهيئتها، وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة<sup>3</sup> ، من هذا التعريف نستشف معنى آخر لإدارة الموارد البشرية يكمن في عملية البحث عن الموارد البشرية ورسم مساره المهني بالإعتماد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل.

1 \_ بوي نورمان، مرجع سابق، ص 144-145.

<sup>2</sup> - علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 30.

<sup>3</sup> - إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص 43.

أما "حنا نصر الله" ف تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة ، حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وذلك للمحافظة علي الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>. كما يمكننا إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية :

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

### \_المفاهيم ذات الصلة بادارة الموارد البشرية:

#### - مفهوم الموارد البشرية :

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

حيث يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن أن نخلص الى أن مفهوم الموارد البشرية هو مجموعة أفراد لهم هدف وضمن نسق تنظيمي معين، في حين نجد أن الباحثة "وسيلة حمداوي" تعطي للمفهوم أبعاد أخرى اذ ترى : بأنها مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم ،سلوكهم ،إتجاهاتهم وطموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ،وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية<sup>3</sup>. أي تضيف مفهومي الزمن وتقسيم العمل.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزي، عمان الأردن، 2001، ص 03 .

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية، لبنان ، 2002، ص 16.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي،: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر 2004، ص 25.

اما "علي السلمي" فيرى بأن الموارد البشرية هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ، وعليه نجد لصفيتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة في أداء الأعمال و صفة القدرة علي أداء الأعمال<sup>1</sup>.

ومن هذه التعاريف نصل إلى أن مفهوم الموارد البشرية هي العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز العمال وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته حيث نعتبر إدارة الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

#### ب- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

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

#### ت\_تسيير الموارد البشرية :

التسيير كما يعرفه "محمد رفيع الطيب" بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة ، وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها ، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة ، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود إنحرافات يتطلب تصحيحها اجراء تعديلات جذرية أو جزئية علي السياسة المتبعة<sup>2</sup>، فالتسيير حسب هذا التعريف يكمن في عملية حركية مقصودة، تتركز على العقلانية، بحيث تتم في عملية متكاملة من خلال التنسيق بين الموارد المتاحة أما تسيير الموارد البشرية عند "جورج فلسنكي" فهو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ، ويشار إلى هذه العملية بجملة من المفاهيم المختلفة كإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية حيث يذهب الى القول بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف ، وكلها ألفاظ تدل علي إدارة الأفراد<sup>3</sup>، فعملية تسيير الموارد البشرية هي خلق المهارة و الدقة و الذكاء و الحماس و الشمول لدي الموارد البشرية ، بقصد أن يؤديوا أعمالهم المؤكدة إليهم على أحسن وجه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق ، ص 147 .

<sup>2</sup> - محمد رفيع الطيب: مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 05

<sup>3</sup> - جورج وهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، ط2، دار المعارف، 1985، ص 11-12

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

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

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

### 1. أهداف تنظيمية:

هذه الأهداف تتعلق بالخصوص في قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و يمكن

حصرها فيما يلي:

#### ✓ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد:

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

#### ✓ المحافظة على مكانة المؤسسة:

يتعلق هذا الهدف بالمحافظة على بقاء المنظمة في وجه التحديات والضغوط الداخلية، و الخارجية، خاصة في ظل المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، و الذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة،<sup>3</sup> إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة، و ذلك بوضع السياسات و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المنظمة ذات مكانة في البيئة التي تنشط بها، في

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

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

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 47.

استقطاب العمال و تقليل الصراع ،والنزاع الداخلي، و الذي يهدد كيانها حتى تستطيع أن تواجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي تحددها.

## 2. أهداف اجتماعية:

هذه الأهداف ترمي إلى تشغيل القوى العاملة حسب قدراتهم في ظروف حسنة، و طبقا لتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور و النمو و يضمن للأفراد إشباع رغباتهم و حاجاتهم<sup>1</sup>، فهم يمثلون عنصرا مهما من العملية الإنتاجية، بالتالي أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

✓ تحسين العلاقة مع النقابات العمالية:

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

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

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

✓ النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون.<sup>2</sup>

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

1- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع

عمان، الأردن، 2003، ص 24.

2- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص

### ✓ التقليل من ضغوط العمل:

توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها العامل، و التي تنعكس على سلوكه و أدائه داخل المنظمة، و من هذه الضغوطات ما يلي:<sup>1</sup>

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

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

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

### ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد:

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

ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة و يجب توفيرها:<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

✓ يجب أن يشعر العامل بالحبّة نحو رئيسه المباشر، و أن يحسّ بعدالته.  
و إذا ما تحققت هذه العوامل و ترسخت في أفكار أفراد المؤسسة، ارتفعت روحهم المعنوية  
وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي.

### 3. أهداف إستراتيجية:

تقوم المنظمة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق،  
يحتّم عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، و الذي يستمد  
منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي<sup>1</sup>:

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

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

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

### 3. وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

### اولا:الوظائف الإدارية:

#### 1-التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ، تفرضها البيئة اللامستقرة التي  
تخلقها المنافسة من اجل الحصول على مختلف الموارد.<sup>2</sup> فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات

1- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص 48.

2 - إيهاب صبيح رزق:"الإدارة،الأسس والوظائف"،سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر  
والتوزيع، ع2،القاهرة،2001.ص11.

وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد، بحيث تكون فاعلة في العملية الانتاجية مع شرط تقليل تكاليف الاستثمار فيها، ويتضمن التخطيط ثلاثة مستويات (على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع، على مستوى القومي)، وبالمثل تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.<sup>1</sup>

## 2- التنظيم:

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

ولإدارة الموارد البشرية مساهمة في تأسيس الهيكل التنظيمي أو إطار العمل، بتقسيمه إلى أجزاء إدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف الواردة في الخطة، وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين

1 - جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ت. محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة، عبد المحسن جودة، الطبعة الثامنة، دار المرجع، الرياض، 2003، ص 39.

2 سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 116.

3 - علي الشريف: "الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 255.

العمال والإدارة العليا وكذلك العمل على تنسيق بين العمال والمرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة.<sup>1</sup>

### 3- التوجيه:

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

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

### 4- الرقابة:

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة بغية التأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكوين الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا.<sup>2</sup> هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود إنحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو

1 - جاري ديسلر: مرجع سابق، ص34.

2 - علي الشريف: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000. صص 367-369.

حتى إذا ما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.<sup>1</sup> وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوفر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- كبر حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية.
- كونها تنفيذ في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.

#### ثانيا: الوظائف المتخصصة:

• إن من أهم الوظائف و العمليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء ، و لهذا يتطلب من المؤسسات بغية ان يكون لديها قيم اخلاقية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال و تخطيط سليم ومتابعة حقيقية لأوجه النشاطات و التزام العاملين بها.

**1. التوظيف:** بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير اليد العاملة ذات مؤهلات المناسبة... للوصول الى الاهداف المنشودة 3 .

#### 2. وظيفة الاختيار و التعيين:

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها إنتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها.<sup>4</sup> وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية).

أما التعيين فهو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل للعملية التي يتم بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة

1 - جاري ديسلر: مرجع سابق، ص34.

2 - إيهاب صبيح: مرجع سابق، ص168.

3\_ محفوظ احمد جودة: ادارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص121.

4\_ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، 2010، ص135.

..ويتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها<sup>1</sup>.

### 3. وظيفة تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء مكتملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، و تقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها تتم معرفة جوانب قوة و ضعف الأفراد، فهي تخضع لممارسة و استخدام عدة أساليب لتقييمهم<sup>2</sup>.

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

وعلى هذا الأساس فعملية تقييم الأداء تتضمن ما يلي:

- وضع و إعداد معدلات الأداء.
- تقييم أداء العاملين قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للعامل بهدف حث الشخص للتخلص من عيوب الأداء، أو لمواجهة الأداء فوق المعدل المطلوب.
- تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي "الإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات الصحيحة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع، ص150.

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

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

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

## 2\_ الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

### 1. تساؤلات الدراسة:

هل لوظائف ادارة الموارد البشرية دور في إرساء أخلاقيات مهنية؟

### ب\_ فرضيات الدراسة:

#### 2.الفرضية العامة

لوظائف إدارة الموارد البشرية دور كبير في إرساء أخلاقيات مهنية وذلك من خلال الوظائف الادارية والوظائف المتخصصة مما ينعكس على الالتزام باخلاقيات المهنة.

#### الفرضيات الجزئية:

من الفرضية العامة السابقة أمكننا الخروج بالفرضيات الجزئية التالية:

#### الفرضية الجزئية الاولى:

- للوظائف الادارية لادارة الموارد البشرية تأثير على القيم التنظيمية وذلك من خلال الاحترام، العمل الجماعي وتشجيع المنافسة والاتصال بين العمال وكذا العمل الجماعي.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

لوظائف المتخصصة لادارة الموارد البشرية تأثير على الاتجاهات التنظيمية من جهة الحصول على المعلومة وإثبات الذات، الانسجام مع الوظيفة الموكلة والاتفاق مع سياسة المنظمة.

### 3. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في بحث علمي، لأنه بمثابة المسار الذي يوجه الباحث قصد الوصول الى نتائج علمية في دراسة موضوع معين.<sup>1</sup>

إن المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص والتدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً. وبما أننا بصدد دراسة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، سنحاول الكشف على أهم وأبرز الأدوار وفق هذا المنهج، بوصف وتشخيص جوانب تأثيره ودورها في عملية الالتزام بأخلاقيات المهنة وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تدخل في إطار الدور الذي نبحت عنه، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لأن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً، ولأن المنهج الوصفي فضلاً عن كونه إسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فإنه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى ما يعنى بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

### 4. مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** تمثل "مديرية التربية لولاية ادرار" الإطار المكاني لدرستنا هاته .
- **المجال البشري:** إنه من خلال عنوان دراستنا يكون المجال البشري للدراسة هو مجموع عمال مديرية التربية .
- **المجال الزمني للدراسة:** لقد تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من جانفي 2015 إلى ديسمبر 2015.

1 - محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، القاهرة، 1985، ص65.

## 5. العينة وكيفية اختيارها:

تم استخدام السطح الشامل لمجتمع الدراسة بحيث بلغ عددهم 287 مفردة .

## 6. الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات:

### 1-الملاحظة:

وقد تم استخدامها مباشرة عند اختيار مجتمع الدراسة، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال تبصر الظروف المحيطة بالعمال. كما ثما الاستعانة باداة الملاحظة غير المباشرة قصد ملاحظة المبحوثين من دون أن يشعروا بنا، بحيث حاولنا من خلالها تسجيل المعلومات بطريقة محددة ومنسقة، وموضوعية، تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها الأشخاص المتواجدين بمجال الدراسة، دون تكلف، وبطريقة عادية وتلقائية، وهذا ما فعلناه، اذ حاولنا بقدر المستطاع جمع المعلومات التي تخدم البحث.

### 7- نتائج الدراسة:

من خلال استقصاءات الرأي حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية و الأخلاق المهنية، وعلى ضوء البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة الاولى، تمكنا من الوقوف على مجموعة من النتائج. المتعلقة بفرضيات البحث.

وعليه فأن تلك النتائج يمكن تلخيصها في ما يلي :

1. \_ من الصفات العامة المميزة لجمهور البحث والتي اثبتتها الدراسة، انه يتشكل من نسبة عالية من الذكور ويغلب عليه فئات كبار السن ، كما أن معظم العمال ذوو المستوى ثانوي وجامعي ومتزوجين.

2. \_ يتضح من خلال الدراسة الميدانية مدى ضعف التوجيه الإعلامي للموارد البشرية من طرف إدارة الموارد البشرية من حيث إمكانية اقتناع العامل بأن الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسب له وهذا في ضل المنافسة الخارجية وثانيا طبيعة الحوافز المقدمة ، زد على ذلك جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو أمر مهم إذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.

3. \_ يتبين لنا من خلال الدراسة وجود فروق في اهتمامات إدارة الموارد البشرية في العملية التوجيهية من خلال عملية التدريب حيث نجد أن من مجتمع الدراسة فئة تؤكد بأنها لم تحصل على دورات في أخلاق مهنتهم ،وذلك نتيجة لإهمال الإدارة أو لأنه محدد لفئة معينة في حين نجد انه ضروري للجميع ذلك أن المنظمة كيان واحد وهو ما تطبقه إدارة الموارد البشرية في جانب تحسين المستوى .
4. \_ كشفت الدراسة عن مدى تخط إدارة الموارد البشرية في عملية الرقابة والتقييم ، بداية بأهمية عملية التقييم وعلاقتها بالتزام آداب المهنة، في حين هناك شبه إنعدام لعملية الرقابة للموارد البشرية أثناء العمل.
5. \_ إن القيم المتحكمة في النشاط المهني، يمكن إدراجها تحت قيمة أساسية تتمثل في حب العمل يتضمن القيم الفرعية التالية:
- ✓ -القبول بالعمل التطوعي: صرح معظم أفراد البحث بأن هذا الأمر ممكننا إذا استدعى منهم ،خاصة عند العمال ذوو الأصل الريفي .وهو ما يوضحه الجدول رقم (01)

التطوع	نعم	لا	المجموع
الأصل الجغرافي			
أصل ريفي	88.88%	11.11%	57.49%
	152	19	171
أصل حضري	43.96%	56.03%	40.41%
	51	65	116
المجموع	70.73%	29.26%	100%
	203	84	287

- ✓ مراعاة الجودة والإتقان: يبدو هذا الأمر غير ممكن لدى نسبة عالية من الباحثين بسبب ظروف العمل ،وعدم كفاية وسائل العمل اوالجمع بين هاذين الأخيرين، كما يعود ذلك إلى أسباب أخرى لم يصرح بها الباحثون. وهو ما يوضحه الجدول رقم (02)

النسبة	التكرار	مراعاة الجودة والإتقان
29.95%	86	نعم
70.03%	201	لا
100%	287	المجموع

2- يتعلق الحديث هنا بالنتائج المتعلقة بالتربية الأخلاقية ،ومدى تأثيرها على الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة المدروسة اذ نوجزها في:

✓ مجال تشكل القيم : تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيرا على العامل، فيما يخص ترويده بالقيم الأخلاقية ،وخاصة العمال ذوا الأصل الريفي والعمال ذوي الأص الحضري .

✓ إمكانية التخلي عن القيم العقيدية: سواء تعلق الأمر بالأصل الجغرافي للمبحوثين او بفئات السن فيأتم يقولون بعدم إمكانهم ذلك.

✓ المعايير المراعاة عند ممارسة العمل: يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من القانون هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية ،ثم يأتي الخوف من الله، واخيرا الخوف من الجميع . وهو ما يوضحه الجدول رقم (03)

النسبة	التكرار	المعايير المراعاة عند ممارسة العمل
29.62%	85	الخشية من الله
54%	155	الخوف من القانون
05.92%	17	الخوف من الناس
10.45%	30	جميعهم
100%	287	المجموع

- ✓ يتم المتحكمة في النشاط المهني: ان القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد , لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة ، ثم يأتي دور القيم الدينية، وفي الأخير قيم القوانين الوضعية، أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل
- ✓ الواجب وطبيعة الجزاء: للجزاء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة. وعند ربطه بالأصل الجغرافي ، نجد أن الريفيو الأصل أكثر تدعيما لهذه العلاقة
- ✓ ضرورة السلوك الأخلاقي: تغلب القيمة الايجابية القائلة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال، ويساعد على رفع وتيرة الأداء، إضافة إلى انه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية. وهو ما يوضحه الجدول رقم (04)

النسبة	التكرار	ضرورة السلوك الأخلاقي
60.98%	175	نعم
39.02%	112	لا
100%	287	المجموع

عموما فان النتائج التي توصلنا إليها تشير إلى أزمة قيمة حقيقية والى نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل ، رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة غير ممكنة التحقق، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهري لها ولدورها في الحياة ، إضافة إلى تأثيرهم بالماديات إلى درجة كبيرة.

وحسب اعتقادنا، فان الأسباب المباشرة لهذه الأزمة ترجع إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في تفعيل العملية التوجيهية وكذلك إلى خلفية أو ماض تاريخي (استعماري) ضف إلى ذلك جميع الأسباب ذات الصلة بالأزمة الحالية على كافة المستويات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .. الخ). وهو ما يتطلب في الوقت الراهن، القيام بإجراءات تغييرية ذات المدى المتوسط على

الأكثر، لكافة الجوانب السالفة الذكر قصد الانطلاق في مرحلة جادة، تجعل من الإنسان الفاعل الإيجابي لإحداث انتقال نوعي أخذة بعين الاعتبار القيم السامية .

#### خاتمة:

يجد معظم الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية صعوبة عدم إمكانية الحصر للموضوعات التي يتناولونها، لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد. فهم يشكون في كثير من الأحيان من الصعوبات ترجع أساسا إلى قلة الإمكانيات، ونقص المواد الأولية -المصادر والمراجع- التي تؤسس عليها بحوثهم وأعمالهم العلمية. مما يؤثر بصورة واضحة على النتائج التي يتوصلون إليها في نهاية المطاف.

وبما اننا نشكل طرفا في زمرة هؤلاء، فقد عرضتنا نفس المشاكل تقريبا. ورغم ذلك فقد حاولنا قدر الإمكان معالجة موضوع الموارد البشرية والاخلاقيات المهنة

وموضوع في هذا المستوى يشكل أهمية كبيرة في علم الاجتماع التنمية البشرية، إضافة أن الحديث عن أخلاقيات العمل أمر هام وواسع الجوانب لدرجة تتجاوز هذه الدراسة، كما أنها تتسم أحيانا بالخصوصية أي أن إدراك أبعادها يتطلب تصميمنا معيننا يتلاءم مع طبيعة العامل والموظف والمؤسسة أو الجهة التي يعملون بها . كونه احد الأقطاب الأساسية لضمان السير الحسن للنشاط البشري- عملية الإنتاج - .

وأملنا كبير في أن نكون قد وفقنا إلى حد ما، في إعطاء هذا الموضوع حقه من التحليل، كما لا يفوتنا ان نلفت الانتباه، إلى أن الدراسة في هذا المجال يبقى افقها مفتوحا لتناولات أخرى تزيد توضيحا و إثراء ودقة في النتائج ، وهي فيما يبدو لنا قد تختلف أو توافق ما ذهبنا إليه.. وذلك تبعا لدرجة التمكن العلمي والثقافي من جهة، وللاهتمامات والميول الشخصية من جهة أخرى. فقد نكون قد قصرنا في بعض النواحي التي ينظر إليها غيرنا بمنظار يختلف تماما، خاصة في مثل هذه المواضيع ذات الصلة الوثيقة بالرموز والنماذج المثالية.

قائمة المراجع والمصادر:

- 01\_ احمد العايد واخرون: المعجم العربي الاساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والاعلام، القاهرة، 1989.
- 02\_ احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978.
- 03\_ أحمد سيد مصطفى: إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- 04\_ أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 05\_ العايب سليم: تقييم الأداء بين السرية و العلانية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 01، 2007.
- 06\_ العمر فؤاد عبد الله: الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد: 83. الكويت.. 1996.
- 07\_ إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989.
- 08\_ إيهاب صبيح رزيق: "الإدارة، الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، 2001.
- 09\_ بلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل وأثرها في الصورة الذهنية في المنظمات الأعمال، جامعة الاسراء ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، قسم إدارة أعمال 2012.

- 10\_ بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الاولى، إبتراك للطباعة و النشر، مصر، 2005.
- 11\_ بووي، نورمان: أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد. 01
- 12\_ بيتر - ف - دروكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995.
- 13\_ جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ت. محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة، عبد المحسن جودة، الطبعة الثامنة، دار المرجع، الرياض، 2003.
- 14\_ جورج وهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، الطبعة الثانية، دار المعارف، 1985.
- 15\_ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزي، عمان الأردن، 2001.
- 16- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجوائز. 2004.
- 17\_ ياغي محمد عبد الفتاح: أخلاقيات في الإدارة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- 18\_ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 19\_ محفوظ احمد جودة: ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، داروائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 20\_ محسن طاهر منصور الغالي، مهدي محسن الغامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل، للنشر و التوزيع، 2008، عمان.

- 21\_ مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004
- 22\_ موسى ألولوزي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسات، المجلد 25، العدد 2.
- 23\_ نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 24\_ سعيد بن ناصر الغامدي : أخلاقيات العمل، (ضرورة تنمية ومصلحة شرعية)، مكة المكرمة، 2010.
- 25\_ سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
- 26\_ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 27- عبد الله بن عطية الزهراني : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ، رسالة الدكتوراه جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة التسيير .
- 28\_ علي السلمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
- 29\_ علي الشريف: "الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 30\_ علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2003.

31\_عرفات جبر: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي ،جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، 2011.

32\_ شون مالبرايد واخرون :اصوات متعة وعالم واحد،الاتصال اليوم والغد،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع،الجزائر،1981.

33\_حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، لبنان ، 2002.

34\_ قاسم نايف علوان :الادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو2000،الطبعة الاولى،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005.

35\_كمال برير: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الاولى،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد" ، بيروت، لبنان، 1997.

36-Sekiou(L) et autres: Gestion des ressources humaines, De boeck Université, 2eme édition, paris. 2001.

بالنسبة لملاحظات هيئة التحرير:

- 1\_ تم تصحيح الازطاء اللغوية المشار اليها في النص.
- 2\_ تم تصحيح الازطاء اللغوية في العنوان وفي طريقة اختيار العينة.
- 3\_ تم ضبط الاشكالية حسب ماهو مطلوب .
- 4\_ العناوين موجودة فوق الجداول اصلا.
- 5\_ تم اعادة النظر في المرجع المشار اليه في قائمة المراجع وذلك بحذفه.

6\_ لا يمكن وضع المفاهيم في فصل بحكم ان المقال محدد في اقل من 20 صفحة .

7\_ تم ذكر اربع جداول بحكم الصفحات المحددة باقل من 20 صفحة وهي موجودة ان اردتم الاطلاع عليها كلها.