

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا
دراسة حالة - بريد الجزائر-

The impact of ethical competence on the development of human resource management towards
socially responsible human resource management- ALGERIE POSTE-

رياض عبد القادر

حمزة بلحاج*

إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03

إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03

riad.abdelkader@univ-alger3.dz

hbelhadj@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/22

تاريخ القبول: 2023/08/31

تاريخ الإستلام: 2023/07/06

ملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، وإثبات مدى ودرجة تأثير مفهوم الاخلاقية ككفاءة على هذه الممارسات، إذ هو لصيق بالمسؤولية الاجتماعية التي تعتبر كدعامة أساسية لتطور الإدارة المسؤولة داخل المنظمة وهذا ما ينعكس بصفة خاصة على أداء الافراد وقيامهم بالأعمال الموكلة لهم. ولتبيان ذلك أكثر حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي من أجل توضيح مدى ارتباط مفهوم الاخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة والذي بدوره يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية لترتقي إلى إدارة مسؤولة اجتماعيا. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، إدارة الموارد البشرية، الكفاءة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية.

تصنيفات JEL: M14, M12, M1

Abstract:

Through this study, we tried to shed light on the practices of socially responsible human resources management, and to prove the extent and degree of influence of the concept of morality as a competency on these practices, as it is closely related to social responsibility, which is considered as a basic pillar for the development of responsible management within the organization, and this is reflected in particular on the performance of individuals and their work. entrusted to them. In order to clarify this more, we tried to project these concepts on the ground through the field study that we carried out at the level of an economic institution of a public nature in order to clarify the extent to which the concept of morality relates to the social responsibility of the organization, which in turn affects the practices of human resource management to rise to a socially responsible management.

Keywords: Socially responsible human resource management; human resource management; ethical competence; social responsibility.

Jel Classification Codes : M14, M12, M1.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

يتمثل التحدي الرئيسي للتنمية المستدامة هو في كيفية مواكبة مفهوم الإدارة المسؤولة اجتماعيا، حيث تعمل هذه الإدارة على ادماج الابعاد الثلاثة لكل من التهديدات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المصاحبة للتنمية المستدامة في أنشطتها وأدواتها وعلمها بالإدارة المسؤولة اجتماعيا تعد توجهها جديدا للإدارة التقليدية من خلال تشعبها بالقيم المستوحاة من الأخلاق، وعليه يجب مصطلح الاخلاقية على سؤال "كيف أفعل"؟ اذ لا يرتبط هذا مصطلح بالشخص فحسب، ولكن أيضا يرتبط مع البيئة الموجود فيها والمتفاعلة معها، فأصبح حاضرا من خلال المواثيق والالتزامات التنمية المستدامة، وبأنظمة القيم المنظمات التي تعمل على توجيه خطواتها حيث تستخدم لبناء وجهة نظر المنظمة الخاصة بها، دون فصلها عن بيئتها والسماح لها بإنشاء مرجعية لممارستها بالجهات الفاعلة الأخرى وخاصة العاملين، فهو مصطلح يرتبط تماما بالمسؤولية الاجتماعية وبالتنمية المستدامة.

لكن من الملاحظ أن مستوى اندماجها كممارسات أخلاقية من قبل المدراء داخل المنظمة غير متجانس، حيث تعرض هذه الممارسات فقط في خطاباتهم الاستراتيجية والإدارية، ومن ناحية أخرى هناك من المنظمات التي تحدد وتقيم وتهتم بالأفراد الذين يملكون وينقلون السلوك الأخلاقي من خلال ممارساتهم، ففي كلتا الحالتين القاسم المشترك بين هذه الممارسات هو استعداد المنظمة لاكتساب أو تطوير ثقة جمهورها الداخلي و/أو الخارجي مع مراعاتها الأخذ بعين الاعتبار إرضاء أصحاب المصلحة في المنظمة وعليه فهي تظهر على أنها إدارة مسؤولة اجتماعيا.

وفي سياق نظرية أصحاب المصلحة، نحن مهتمون بكيفية إدارة الموارد البشرية بطريقة مسؤولة تجاه العاملين، لا سيما لتحديد الإدارة المستدامة أو الإدارة المسؤولة للموارد البشرية.

لذلك يهدف هذا المقال إلى توضيح مفهوم الكفاءة الأخلاقية من منظور المسؤولية الاجتماعية وأثرها على إدارة الموارد البشرية فتكسب هذه الأخيرة ممارسات جديدة يستخدمها مدراء الموارد البشرية داخل منظماتهم لتتطور بذلك من إدارة تقليدية للموارد البشرية إلى إدارة موارد بشرية مسؤولة اجتماعيا، ويتم استظهار ذلك من خلال دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي من والتي مكنتنا من تحديد بعض العوامل التي تساهم في ظهور هذه الممارسات المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية لدى المديرين.

السؤال الجوهرى: أثر الكفاءة الأخلاقية في ترقية ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات إدارة مسؤولة اجتماعيا.

2. مفاهيم نظرية حول الأخلاقية والكفاءة الأخلاقية:

1.2. الاخلاق والأخلاقية:

تنقسم كلمة "الأخلاق" إلى كلمتين إحداهما تضرب بجذورها في اللغة اليونانية (Ethique) وتعني الأخلاقية، فهيتشير إلى القيم التي تخص المجتمع، بينما الأخرى رومانية الأصل (la morale) وتعني الأخلاق، أخلاقا تحيل إلى السلوك الفردي، فهما يعكسان معنى واحد: العادات الأخلاقية.

لذا تعتبر الأخلاق على أنها مجموعة من القواعد المطلقة والغير القابلة للتغيير لها دلالة مجردة، تستند إلى عامل الحكمة والخير اللذان يعدا جوهرها، فيصبح كقيمة مطلقة يسعى الفرد جاهدا إلى إدراكها، كما أن مضمون الأخلاق لا يزال ثابت في حين أن الأخلاقيات في تطور دائم، تبحث عن مجتمع مثالي. هدفها هو جعل الحياة في المجتمع أكثر رفاهية، لا سيما في مجال الموارد البشرية التي تشتمل على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة أيضا إلى أن الأخلاقيات هو "القيام بوجوب دمج البعد الإنساني في اتخاذ قراراتنا وعند القيام بأعمالنا والعمل من أجلها".

Pierre Reverdy

إذ يرتبط مفهوم الأخلاقية ارتباطا وثيقا وبشكل ملموس بالحياة المهنية والشخصية للعامل في المنظمة الذي يتطور فيها وينتهي إليها فهي موجودة في كل فعل، أو سلوك أو أي قرار يتم اتخاذه وفقا للقيم التي تملها لمبادئها مسترشدة بذلك بالمشاعر والميل والرغبة في أن تتناغم مع الأفراد الآخرين.

فمضمون الأخلاق يتطابق مع القيم المقبولة ضمنيا، ويمكننا من التمييز بين الخير والشر، وعموما هو أمر مفيد لنا وللآخرين لأنه حتى إن كان هذا جيدا لنا، فهو ليس جيدا بالضرورة للآخرين، فالأخلاق هي التوازن بين الخير للذات وللآخرين. وعليه يتم ترسيخ الأخلاقيات داخل المنظمة من خلال القرارات التي تستند إلى مبادئها وقيمها المثلى فتعمل على توجيه العلاقات المهنية مع احترام قيم وحرية الجميع على أساس حل المشاكل المحتملة، كما أنها تساعد على الاندماج في داخل المجموعة فتصبح أكثر تجانسا ويتم قبول هذه القيم ضمنيا من قبل موظفي هذه المنظمة، فترافق سلوكهم وفقا لمبادئها التي من المناسب تطبيقها بغية الوصول إلى الهدف الذي يعتبر الأفضل للجميع. Fortin et Martel 1997.

2.2. الكفاءة الأخلاقية:

يتم تداول مفهوم الكفاءة الأخلاقية بصفة متكررة في علوم التسيير. فيعرف الكفاءة الأخلاقية بأنها قدرة العامل المحترف على إصدار أحكام أخلاقية.

بالنسبة ل (Fortin and Marte, 2002)، هو التصرف عند موقف معين في إطار فردي وفقا لمبادئ الفضيلة من أجل البحث عن القرار الصحيح.

كما تتميز الكفاءة الأخلاقية بأنها تعمل على تحقيق حلا عادلا ومنصفا للأطراف المعنية وهي بذلك تختلف عن مفهوم للأداء الأخلاقي الذي يصبو إلى تحقيق نتيجة عادلة ومنصفة.

أيضا، الكفاءة الأخلاقية تعني معرفة كيفية التصرف في موقف ما وبشكل ملموس وليس فقط أن تدرك وجودها، إذ لا يعدو الأمر فقط احترام والتطبيق التلقائي للقواعد والإجراءات المعمول بها، بل على العكس، باستطاعتها التعرف على المواقف الخاصة التي يمكن أن تبرر عدم التقيد بهذه القواعد والإجراءات المعمول بها، والقيام بتنفيذ لقواعد وإجراءات جديدة. فتصبح الحاجة إلى اتخاذ قرار بين عدة بدائل صعبة لأن كل بديل ممكن يؤدي إلى تطبيق مبادئ مختلفة.

وبالتالي، فإن الكفاءة الأخلاقية تسمح بتقديم حلول وقرارات عادلة عندما تكون القواعد أو الممارسات المطبقة خاطئة أو غير قابلة للتطبيق، لذلك يشير مصطلح الكفاءة إلى مجموعة من الموارد التي يستخدمها الفرد للتعامل مع موقف معين (2003، Defélix)، وتمثل هذه الموارد في كل من: البيانات أو المعلومات المتاحة أو المكتسبة للأفراد، أنظمة دعم اتخاذ القرار، العناصر الثقافية مثل القيم، المعرفة المكتسبة من خلال التدريب أو الخبرة، الدوافع والاستعدادات الشخصية، السمات الشخصية والسلوكية. (Le Boulaire et Retour, 2008).

فالكفاءة هي مفهوم يحتوي على مجموعة من العناصر والموارد المتنوعة، حيث يميز علماء النفس الأمريكيين، ما بين الكفاءة اللازمة ليكون الفرد فعالا في الوظيفة وتتضمن كل من المعرفة والمعرفة العملية وبين الكفاءة اللازمة للتمييز بين أداء الأفراد في الوظيفة. -التمثلة في المهارات السلوكية بالمعنى الواسع (Mc Clelland, 1973)، واقترن مفهوم "الكفاءة" "Compétence" بمفهوم "القدرة" "La capacité" منذ أزيد من عقدين من الزمن في أدبيات المانجمنت، وشاع تعريف الكفاءة بأنها: "قدرة فرد أو تنظيم على القيام بفعل ما في ظروف محددة" (Le Moine, 2005)

كما ارتبط أيضا مفهوم الكفاءة بالمعارف (Les savoirs) ولذلك تعرف الكفاءة بكونها: "مجموعة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية قابلة للاستخدام في وضعيات محددة" (Perrenoud, 2000)، وحسب (Dejoux, 2001): "هي مجموعة من المهارات

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا

دراسة حالة: بريد الجزائر

والقدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف محدد وتحت ظروف معينة"، وهنا تظهر المهارات في تعريف الكفاءة والتي يعرفها (Montmollin, 1984) "المهارات هي مجموعة مستقرة من المعارف العملية والسلوكية وطرق التفكير التي يمكن استخدامها دون الحاجة لتعلم جديد".

كما ارتبط مفهوم الكفاءة سابقا باستخدام المؤهل العلمي مع اكتساب الخبرة، بمعنى:

الكفاءة = المؤهله العلمية (الشهادات) + الخبرة (سنوات العمل).

بينما النظرة الحديثة للكفاءات محورها ربط الكفاءة بالأداء وبالنتائج المحققة: (Le Boyer, 2009) ولذلك لا يكفي أن تعرف الكفاءة بكونها جملة من المهارات والمعارف والقدرات، دون ارتباطها مع النتائج، فالأداء هو ناتج عن استخدام الكفاءات المناسبة في وضعيات محددة، وعلى هذا الأساس فالكفاءة هي القدرة على تجسيد المعارف لتحقيق النتائج المطلوبة.

كما يجب التمييز أيضا بين الكفاءات التي تتطلبها المنظمة لإنجاز مهمة معينة، أي تلك المهارات التي يتم تنفيذها فعليا من قبل الأفراد، وما بين المهارات التي يمتلكها الأفراد ولكن ليس مستخدمة بالضرورة في إطار القيام بمهمة معينة وأخيرا الكفاءات المحتملة التي يمكن اكتسابها لاحقا (Rapiou, 2006).

لذلك تعتبر الكفاءة الأخلاقية مكملا للمعرفة وللمعرفة العملية والمهارات السلوكية وكذلك للمهارات الشاملة، فهي تحدد قدرة الأفراد على إصدار أحكام مناسبة في مواقف عملهم وفقا للقيم الشخصية والمهنية التي يمتلكونها، لاحظ أن القيم الأخلاقية مثل المعرفة النظرية، ليست لها فائدة تذكر إذا لم يتم تطبيقها. (Cheethman et Chivers, 1998) وعليه، الكفاءة الأخلاقية هي قدرة الفرد على تطبيق القيم الأخلاقية بفعالية، والتصرف بطريقة عادلة ومنصفة ومتكافئة عند حالة مهنية معينة.

من جانب آخر، وفي مجال التسيير الاستراتيجي، يتناول Durand بطريقة غير مباشرة عن الكفاءة الأخلاقية من خلال التركيز على القيم وعوامل الهوية التي تشكل أساس الثقافة التنظيمية. (Durand, 2000) ويركز Mercier تحديدا على إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات في المنظمات، التي تعتبر أداة استراتيجية مناسبة تستجيب من جهة للتحدي المتمثل في الترويج لصورة إيجابية للمنظمة ومن جهة أخرى المساهمة في التنظيم الذاتي من خلال إنشاء مرجعية جماعية مفيدة تساعد المنظمة بشكل خاص عندما ينمو نشاطها وتصبح أكبر حجما وتطورا. (Mercier, 2004) ويشير (Krohmer, 2010) إلى أنه من خلال إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات، يمكن للمنظمة أن توضح توقعاتها لعمالها وشركائها، وبأن تطالب بتسيخ قيمها من خلال سلوكهم.

نرى انه لا يمكن فصل الأبعاد الفردية والتنظيمية للكفاءة الأخلاقية عن بعضها البعض، وتقع مسؤولية نشر الأخلاقيات التنظيمية غالبا على المديرين، ليس بالخطابات فقط وإنما يتم تقديم الأخلاقيات الإدارية كممارسة للأخلاقيات في العمل، كعملية دائمة للإعادة النظر في أطر التفكير، مما يسمح للمديرين أن يكونوا قادرين على التكيف مع خصوصيات المواقف المصادفة وفقا لنظام القيم والمبادئ المعتمدة على المستوى التنظيمي (Deslandes, 2001; Moussé, 2012).

3. تأثير الكفاءة الأخلاقية علممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.3. أخلاقيات إدارة الأعمال:

تستمد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من مسؤوليتها الأخلاقية، أين يتم اتخاذ أي فعل أو قرار وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية (نتيجة أخلاقية للقرارات والأفعال)، وفقا ل Swanson, Frederick, Davis, Jones ... (Davis, 1967) أخذ في الاعتبار العواقب الأخلاقية للقرارات: "ينشأ جوهر المسؤولية الاجتماعية من الاهتمام الذي يظهر في العواقب الأخلاقية لأفعال الشخص إلى الحد الذي يمكن أن يؤثر على مصالح الآخرين، فتتجاوز [العلاقات الشخصية] من خلال التركيز على الإجراءات المؤسسية وتأثيرها على النظام الاجتماعي بأكمله".

بالإضافة إلى ذلك، يتم إعادة طرح فكرة الأخلاق في العديد من التعريفات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة مثل تعريف (Carrol، 1999) الذي يحدد أربعة أبعاد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: الاقتصادية والقانونية والأخلاق والتميزية. أيضا يتمثل أحد التحديات التي واجهها تطور أخلاقيات إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة في كيفية تطبيق النظرية الفلسفية للأخلاقيات في الممارسة المهنية للمنظمات، وكيفية دمج المبادئ الأخلاقية في الحياة الاقتصادية اليومية، فغالبا ما تظهر المنظمات عزمها على توفير إطار مناسب لتطوير وترسيخ الأخلاقيات، ويتجلى ذلك من خلال إضفاء الطابع المؤسسي الأخلاقي جزءا من برنامج الأخلاقيات (Szegeedi، 2011)، وهذا ما نلاحظه في المبادئ العامة للمعيار الدولي ISO 26000، أين نشرت منظمة ISO في نوفمبر 2010، معيارا بعنوان "مبادئ توجيهية بشأن المسؤولية الاجتماعية" تمت الإشارة إليها على أنها ISO 26000، تحدد المادة 4 من المواصفة القياسية ISO 26000 المبادئ السبع العامة التي تقوم عليها للمسؤولية الاجتماعية: المساءلة؛ الشفافية؛ السلوك الأخلاقي؛ الاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة؛ مبدأ احترام القانون؛ مع مراعاة المعايير الدولية للسلوك؛ احترام حقوق الإنسان. فكل من هذه المبادئ يضيف الطابع المؤسسي لأخلاقيات إدارة الأعمال، وفي نفس السياق، تحدد منظمة العمل الدولية لعام 1998 بإعلانها لأربعة مبادئ أساسية تحكم علاقة الأفراد بالعمل وهي: حرية تكوين الجمعيات والتمثيل النقابي، حظر العمل القسري، عدم التمييز، والقضاء على عمالة الأطفال.

بالإضافة إلى ذلك، يركز معيار SA 8000 على العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والعامل في المنظمة وإلى تهيئة الظروف العمل اللائقة والعادلة، وبالتالي، يتم من خلال هذا المعيار نشر قواعد السلوك الجيد في جميع أنحاء العالم في معاملة العمال خارج القنات الوطنية القانونية الإلزامية. ففي عام 1997، دعى مجلس الأولويات الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى تحقيق الأداء الاجتماعي من خلال تسعة مجالات رئيسية وهي: حظر العمل القسري وكذلك عمالة الأطفال، حظر الممارسات التأديبية التمييزية، الامتثال لقواعد الصحة والسلامة المهنية، وحرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضات الجماعية، تقييد ساعات العمل وتحديد مستويات الحد الأدنى للأجور للوفاء بشكل كاف بالاحتياجات الأساسية، عدم التمييز العنصري، والجنس، والدين، ... مع العمل على المتابعة والرصد والتحكم في تطبيق المعيار بشكل مستقل، ومع ذلك، يقر هذا المعيار بالحاجة إلى تكييف هذه المبادئ مع المتطلبات والقيود الداخلية لكل منظمة (Charpateau and Wiedemann-Goiran، 2012).

وهذا ما شهدته التشريع الجزائري من خلال ظهور قانون العمل الذي يعزز الصلة بحقوق الإنسان واتفاقيات العمل الدولية وقضايا الأعمال المسؤولية اجتماعيا، فنجد: العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري، اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.

بالإضافة إلى المصادقة على 8 اتفاقيات أساسية وهي: اتفاقية العمل الجبري (رقم 29)، اتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم (رقم 87)، اتفاقية الحق في التنظيم والمفاوضة الجماعية (رقم 98)، اتفاقية المساواة في الأجر (رقم 100)، اتفاقية إلغاء العمل الجبري (رقم 105)، اتفاقية التمييز (في الاستخدام والمهنة) (رقم 111)، الاتفاقية (رقم 138) بشأن الحد الأدنى للسن (الحد الأدنى للسن المحدد: 16 سنة)، اتفاقية عمالة الأطفال (رقم 182)، الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، كذلك الجزائر هي إحدى الدول الموقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد منذ عام 2012، أين تمتلك هيئة وطنية لمنع الفساد ومكافحته. أخيرا، وفي عام 1998، أنشئ المعهد الجزائري لتقييم (IANOR)، المسؤول عن تطوير ونشر المعايير الجزائرية وتطبيق الاتفاقيات والاتفاقيات الدولية في مجالات التقييم بالجزائر، أين تبني تقديم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في يونيو 2011 وفقا لمعيار ISO 26000 من خلال إنشاء برامج للتوعية والتدريب لتشجيع تبنيها.

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا دراسة حالة: بريد الجزائر

2.3. الكفاءة الأخلاقية وأخلاقيات مدراء الموارد البشرية:

تعرف أخلاقيات المدراء على أنها " أخلاقيات أي شخص لديه منصب هرمي يعمل على تأطير الأفراد وإدارتهم "، يعرفها Paul Ricoeur بأنها " الطريقة التي يمكن بها للمدير إتباع سلوك مناسب في وضع احترافي مهني " (L, Hireche ، 2004). حيث يواجه المدراء الموارد البشرية عدة مواقف أثناء ممارسة مهامهم، فعلمهم أن يختاروا بالقيام بأفعال أو اتخاذ قرارات ينتظر أن تحقق للمنظمة والأفراد العاملين فوائد محتملة. وتختلف هذه الاختيارات وفقا للكفاءة الأخلاقية التي اكتسبها ونشأ عليها، ويتأثر هذه الكفاءة الأخلاقية نتيجة لثلاث عوامل:

- الأخلاق الشخصية للمدير، مبنية على قيمه ومعتقداته وقدراته الفردية؛
 - الأخلاقيات التنظيمية، تتأثر الأخلاقيات التنظيمية إلى حد كبير بموارد المنظمة ونظامها الثقافي وقواعدها وممارساتها الإدارية؛
 - الأخلاقيات المهنية، تعتمد الأخلاقيات المهنية على طبيعة التعليم والتدريب والانتماءات المهنية ومدونات قواعد السلوك التي يلتزم بها المدير.
- يمكن أن يؤدي تفاعل هذه الأبعاد الثلاثة إلى ظهور تضارب في الأدوار أو غموض أو تعدد هذه الأدوار نتيجة عدم وجود توافق بين القيم الشخصية (الأخلاق الشخصية)، والأعراف الثقافية (الأخلاقيات التنظيمية) والمدونات المهنية (الأخلاقيات المهنية)، بمعنى آخر، قد يجد المدير نفسه في موقف يعرضه لمشكلة العضلات الأخلاقية، يمكن تعريف العضلة الأخلاقية على أنها " عند موقف معين يجب على الفرد أن يختار بالقيام بفعل ينتظر أن يحقق له فوائد محتملة وفي المقابل يكون غير أخلاقي " (2002 Schermethorn et al) فحسب تصنيف White et Wooten تحتوي العضلات الأخلاقية على خمس فئات، وهي:
- ينتج عن عدم التوازن لتلبية الأهداف المنظمة إلى الميل أكثر إلى القيم والاحتياجات الشخصية واستبعاد المعايير المهنية أو التوقعات التنظيمية وإهمال احتياجات بعض الأطراف والتركيز على الربح أو الحماية الشخصية، يمكن أن يؤدي أيضا إلى ظهور علاقات غير رسمية غير مناسبة بين أعضاء المنظمة، بسبب نقص الشفافية في تحديد الأهداف والقيم، والاحتياجات.
 - إساءة استخدام البيانات، تحدث هذه الممارسة عند انتهاك بيانات سرية عن أعضاء المنظمة وعند استغلال معلومات شخصية معينة دون إذن مسبق أو موافقة مسبقة، أيضا عندما يكون هناك تشويه أو فقدان بعض البيانات المفيدة في العمل. بالإضافة إلى هناك تعارض بين اهتمامات سياسات المنظمة من ناحية والقيم المهنية والشخصية من ناحية أخرى.
 - التلاعب والإكراه: يحدث عندما يجبر أعضاء المنظمة أحيانا على التخلي عن قيمهم أو احتياجاتهم من أجل تبني ممارسات أو برامج تنظيمية معينة، على سبيل المثال، قد تطلب المنظمة من الموظف أن يعمل وقتا إضافيا، مما قد يتعارض مع رغباته في التدريب لتطوير حياته المهنية أو مع رغبته في تخصيص مزيد من الوقت لعائلته.
 - عدم التطابق التقني: هذه الظاهرة ناتجة عن قلة المعرفة والمهارات في استخدام تقنيات أو إجراءات تشغيلية معينة، للتحكم في التقنيات الجديدة، وصياغة أهداف الموارد البشرية، واختيار الطرق المناسبة أو تشخيص المشاكل الموارد البشرية، تظهر هذه العضلة من خلال عدم قدرة الممارس على التقييم.
 - تضارب القيم والأهداف: ترتبط عضلة تضارب الأهداف بالغموض في تحديد الأهداف لوظيفة الموارد البشرية أو سياساتها وبرامج عملها، يمكن أن تولد موقف المقاومة في تنفيذ ورصد استراتيجيات الوظيفة، وبالتالي، فإن عدم وجود توافق بين الأهداف التنظيمية والتوقعات المهنية للممارس هو أصل هذا النوع من العضلة.
- من الأهمية بمكان أن يعمل المديرون على تحديد الممارسات "غير الأخلاقية" المتعلقة بالمنظمات وخاصة بالموارد البشرية، وهذا لتفادي تشوه صورة المنظمة من قبل هذه الممارسات "غير الأخلاقية"، فمن الناحية النظرية نتحدث عن: نماذج عمل جديدة لكن في

الممارسة العملية، يمكن أن يصاحب ذلك وظائف بدوام جزئي بدلاً من دوام كامل، أيضاً، المرونة في طريقة العمل يقابلها في الممارسة العملية، أن تقوم الإدارة بما يريد، كذلك التفويض والمساءلة، بينما في الممارسة العملية، وجود فرد آخر يتحمل المخاطر والمسؤوليات، بالإضافة الاعتراف بعمل الأفراد وفي الممارسة العملية نقل من شأن النقابات والصراعات الجماعية، وأخيراً فرق العمل، وفي الممارسة العملية، نكون أقل احتراما تجاه الأفراد.

لذلك من المهم إدراك العاملين لصورة لقائدهم، قائد يتسم بصفة وبسلوك كقائد "أخلاقي"، هذا يشجعهم على إتباعه ويسهل تفعيل عملية التغيير لسلوكهم، دور القائد هنا هو "توضيح وتشخيص القيم والمعايير التي تطمح المنظمة إليها من أجل إلهام وتحفيز العاملين على إتباع قائدهم"، إذ على المدراء داخل المنظمة كل على حسب مستوى مسؤوليته أن يؤدي دورهم كقائد، كما يحتاج العامل إلى التعرف على الخصائص الأخلاقية للقائد: الصدق، النزاهة"، فسيسمح لهذا الأخير-القائد- بالتركيز اهتمام المنظمة على نشر الأخلاقيات والقيم المبادئ التي ستوجه ممارسات العامل في المنظمة (A. Crane، 2004).

ينظر المديرون إلى العاملين أنهم "كمورد" من أجل تحسين كفاءة المنظمة، وفقا لهذا المنظور، سيكون من الضروري تقليل التكاليف وزيادة كفاءة المورد إلى الحد الأقصى، ومع ذلك، فإنه من غير الممكن من الناحية الأخلاقية مقارنة الموارد البشرية بمورد بسيط واعتبارهم كوسيلة بسيطة لخدمة أهداف المنظمة.

3.3. الكفاءة الأخلاقية للتوجه نحو إدارة مسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية:

نشأت إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا اثر تطور السياق الاجتماعي الاقتصادي الحاصل لإدارة الموارد البشرية في ظل مبادئ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، حيث نجد اليوم أنه من بين الموضوعات الرئيسية التي تتناولها: الوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية، توظيف كبار السن، المساواة بين الرجل والمرأة، وإدارة العمل في أوقات الأزمات هذه المواضيع تستلزم بشكل ملموس مبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، وتشجع الإدارة العليا على وضع وتنفيذ نمط تسيير لإدارة الموارد البشرية أكثر مسؤولية فتوفر بذلك مناخ مناسب لتحسين للأداء ومصدر لخلق قيمة مضافة. (Branellec and Cadet، 2014)

يتم التوجه نحو إدارة مسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية بالأخذ في الاعتبار بالمبادئ الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات في مختلف الممارسات لإدارة الموارد البشرية، مما يتيح إنشاء مساحة ضرورية للحوار والتبادل التي تعود بالفائدة على المنظمة (Ngok Evina، 2014)، لهذا السبب وفي ضوء التغييرات الجذرية البيئية الأخيرة لقد تم استثمار مجهودات كبيرة لإعادة التفكير بالكامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حين نتحدث الآن عن "إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا" (GRRH) أو "المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال"، التي تعتبر أحد الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات لأنها تتعلق بالعمال، أصحاب الحقوق الرئيسيين الذين يجب أخذهم بالاعتبار في المنظمة. (Lovasoa Ramborisata، 2008).

كما يركز باحثون آخرون على الانتقال من دور مديرية الموارد البشرية إلى مديرية "إدارة المسؤولية الاجتماعية" (Frisse، 2005) and Guerfel-Henda

بالإضافة، هناك توجه نحو الانتقال إلى "الإدارة المستدامة للموارد البشرية" (GDRH)، فيعرفها (Bortel et al، 2011) بأنها "ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى مراعاة بشكل أفضل للأبعاد الثلاثة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية"، وعليه تحقق "الإدارة المستدامة للموارد البشرية" المهمة التقليدية للمنظمة من خلال التدريب والتوظيف وتطوير المهارات وغيرها من السياسات بلمسة أكثر إنسانية واجتماعية.

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا دراسة حالة: بريد الجزائر

4.3. ممارسات الإدارة للموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا:

حدد العديد من الباحثين عدة إجراءات وممارسات مختلفة لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إدارة الموارد البشرية حيث نجد ما يلي:

- حدد كل من الباحثان Cailleba et Cuevas (2013) 137 إجراء ملموسا للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات، والذي يرتبط الكثير منها على وجه الخصوص بالممارسات المسؤولة اجتماعيا تجاه موظفي المنظمة، يمكن توضيح ذلك كما يلي:
 - إدارة التنوع (عدم التمييز، الجنس، العمر، الثقافة، الدين، الإعاقة، ... إلخ) -تطوير ونشر مؤشرات التنوع: توزيع القوى العاملة على مدى عدة سنوات حسب العمر والجنس، -تدريب رؤساء الأقسام في مجال منع التمييز إخفاء الهوية عن السيرة الذاتية والتركيز على المهارات أثناء التوظيف (...).
 - إدارة الموظفين ذوي الاحتياجات (إعطاء وقت الفراغ معين لمعيناتهم الطبية، العمل عن بعد للأشخاص المعوقين بنسبة 100 % ، وتجهيز السيارة الشخصية للموظف المعاق أو إنشاء خدمة النقل.
 - ممارسات التوظيف (تقديم استبيان مجهول للموظفين الجدد من أجل تقييم جودة الاستقبال والاتصال الهاتفي في نهاية مقابلة العمل (...).
 - ضمان قابلية التوظيف (لتطوير إمكانات المساعدين، وبالتالي قابليتهم للتشغيل، بهدف أن يتمكنوا من التقدم والترقية دخل المنظمة أو في أي مكان آخر).
- يوزع Houton Dognon (2013) ممارسات الإدارة المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية في أربعة مجالات رئيسية: عدم التمييز في التوظيف، ضمان ظروف الصحة والسلامة في العمل، التكيف مع التغييرات من خلال تنفيذ برامج التدريب وإعادة الهيكلة التي تستهدف الموظفين، واحترام حقوق الإنسان في العمل.
- وفقا ل Igalens et Tahri (2012)، أن مراعاة تصورات الموظفين في تنفيذ الإجراءات المسؤولة اجتماعيا من جانب المنظمة، تمكن من قياس مدى رضاهم عن اختيارات المنظمة المتعلقة لمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية فمن المرجح أن تعزز ولاء الموظف تجاه منظمته، ومع ذلك، في بعض الحالات التي تكون فيها الإجراءات الاجتماعية غير مرئية للعاملين (على سبيل المثال، فهي موجهة فقط إلى فئات محدودة من العاملين -المعوقين والأقليات العرقية، ... إلخ)، وفقا لهؤلاء الباحثين أنفسهم، فإن معرفة وقياس تصور العاملين الإدارة المسؤولة للمنظمات تعتبر كإحدى الخطوات الأولى لأي سياسة تهدف إلى مراعاة تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في سياسات إدارة الموارد البشرية.
- وعليه، يجب أن تشمل الإدارة المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية تنفيذ سياسة اجتماعية تضمن التوظيف المسؤول وتطوير قابلية توظيف العاملين، ومساعدتهم على الحفاظ على وظائفهم والتطور بشكل مستمر داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يجب على المنظمة إعداد برامج عمل تستهدف فئات خاصة مثل المعاقين والشباب الذين يعانون من صعوبات وتشجيع وصول المرأة إلى مختلف المناصب ذات المسؤولية، (Fraisie and Guerfel-Henda, 2013) وبالتالي فإن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تقودها إلى تأمين حماية لعمالها (عدالة المعاملة، وإعادة إضفاء الطابع الإنساني على العمل، وظروف النظافة والسلامة في العمل)، (Matmati, 2004)، وكمثال على ذلك نجد آرون فويرستين، صاحب الجيل الثالث من مالدين ميلز في لورانس، ماساتشوستس، شاهد مصنعه يحترق في 11 ديسمبر 1995، كان لدى فويرستين خيار استخدام أموال التأمين لإعادة بناء المصنع، لكنه دفع أجورا كاملة ومزايا لثلاثة آلاف عامل لمدة 6 أشهر بينما أعيد بناء المصنع، قال لاحقا إنه لم يكن أمام خيار سوى مساعدة العمال، حيث صرح قائلاً إن لديه مسؤوليات تجاه العامل، سواء كان من ذوي الياقات الزرقاء أو ذوي الياقات البيضاء، لديه مسؤولية متساوية تجاه المجتمع.

كان من غير المعقول وضع 3000 شخص في الشوارع وتوجيه ضربة قاتلة لمدينتي لورانس وميثونين، ربما لا قيمة لشركتنا على الورق في وول ستريت، لكن يمكنني أن أخبرك أنها تستحق المزيد.

ومن أجل ترسيخ وتنفيذ الإدارة المسؤولة اجتماعيا يمكن إتباع هذه الخطوات الآتية:

- القيام بعرض للمبادئ الأخلاقية التي ترغب المنظمة في تسليط الضوء عليها؛
- وجود "كفاءة أخلاقية" داخل المنظمة؛
- يتم ترجمة المبادئ من قبل كل عامل إلى ممارسة يومية؛
- تنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين؛ فرض عقوبات في حالة عدم الامتثال للمبادئ؛
- احترام الأخلاقيات يعتبر بمثابة اختصاص في حد ذاته، "يتم تقييم الكفاءة ونقلها والاعتراف بها"؛
- أنشأت بعض المنظمات "متخصصين في الشؤون الأخلاقية"، يمكن الاتصال بهم في أي وقت دون وسطاء إداريين ومن قبل جميع العاملين بشأن الأمور المتعلقة بتوافق سلوك العملاء والموردين والزلاء، المعايير الأخلاقية للمنظمة وتفسير مدونة الأخلاق؛
- تقبل المنظمة الضوابط الخارجية (التصنيفات، ومراجعات الحسابات، والتقارير الاجتماعية، وما إلى ذلك) بشأن تنفيذ الأدوات المتعلقة بالأخلاقيات.

4. تأثير الكفاءة الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا لمؤسسة بريد الجزائر:

1.4. مكان الدراسة:

بعد إعادة هيكلة نشاط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المشرفة عليه والمكلفة بإدارته وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تم إنشاء بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، فهي مؤسسة جزائرية اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشط في مجال الخدمات البريدية والمالية في الجزائر وإفريقيا وحول العالم يديرها مجلس إدارة مكون من تسعة أعضاء ويرأس بريد الجزائر مدير عام، ويقوم تنظيمها على مستويين مركزي وجوهوي على النحو التالي: مدير عام، 3 مدراء أقسام، 14 مديرية مركزية بما في ذلك مديرتا الموارد البشرية ومديرية التدريب والتطوير، خلية الطوابع البريدية، 50 مديرية ولائية، 4 مراكز وطنية تشرف على نشاط الخدمات البريدية والطرود البريدية والخدمات المالية الإلكترونية، 8 مراكز محاسبة إقليمية، 8 مديريات تفتيش إقليمية. بإضافة إلعدد من مديرين المشروع.

بريد الجزائر هي مؤسسة مواطنة وقريبة من عملائها، ف نموذج عمل بريد الجزائر هو عامل حاسم في تحديد استراتيجيتها ويستند ذلك إلى المحاور الاستراتيجية المتمثلة في: تحسين جودة الخدمات، قرب الخدمات البريدية من خلال رفع الكثافة البريدية تحسين الشبكة البريدية وتنوع الموارد، رقمنة الخدمات وتحسين الحوكمة.

تضم محفظة عملاء قوية لأكثر من 25 مليون زبونما في ذلك 10 ملايين حامل بطاقة الدفع، يصل رقم اعمالها إلى أكثر من 41 مليار دينار جزائري سنوي، تهيمن الخدمات المالية البريدية على نموذج أعمال المؤسسة التي تولد حوالي 70٪ من مبيعاتها ويساهم نشاطها البريدي بنسبة تصل إلى 25٪ من رقم الأعمال، 80٪ منها يأتي من الخدمات العمومية التي تمنحها لإدارات الدولة والمؤسسات الاقتصادية العمومية، تشرف على شبكة بريدية محوسبة تتكون لأكثر من 4000 مكتب بريدي منتشر عبر كامل التراب الوطني.

يبلغ إجمالي مستخدمي بريد الجزائر 28 000 عامل بزيادة قدرها 6% مقارنة بسنة 2020، بمتوسط عمر المستخدمين الدائمين 41 سنة بمتوسط أقدمية في العمل قدره 11 سنة، ويتكون التعداد الإجمالي للمستخدمين بالمؤسسة حسب التصنيف لمختلف

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا

دراسة حالة: بريد الجزائر

الفئات الاجتماعية - المهنية من 23% إيطارات و 50% أعوان التحكم التقني و 27% عمال تنفيذ، يعمل ما يقرب 43% من التعداد الإجمالي للمستخدمين في مهن الأعمال الأساسية وبنسبة 39% منعقد النساء العاملات.

تماشيا مع السياسة الوطنية للتشغيل، مست عملية التوظيف معظم العمال الجدد للسنة الماضية وتعيينهم بموجب جهاز DIAP، جهاز المساعدة على الاندماج المهني، يهدف هذا الجهاز، المحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126-08 المؤرخ في 19 أفريل 2008، المعدل والمتمم والمسير من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل بالتنسيق مع المديرات الولائية للتشغيل، المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني إلى تشجيع الإدماج المهني لطالبي الشغل المبتدئين، وتشجيع كافة أشكال النشاطات والتدابير الرامية إلى ترقية الشباب، لاسيما عبر برامج تكوين- تشغيل وتوظيف يوجه الجهاز إلى ثلاث (3) فئات من طالبي العمل المبتدئين: الشباب حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني، الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تريبا مهنيا، الشباب بدون تكوين ولا تأهيل .

تميزت سنة 2021 ببعث واضح لنشاط التكوين، بعد التراجع الناجم عن الأزمة الصحية ك وفيد 19 - خلال السنتين الماضيتين. عاد التكوين الحضوري للظهور من جديد، لكنه ال يزال يتم بالتوازي مع خيارات التكوين عن بعد (التعلم الإلكتروني والمختلط الحضوري وعن بعد).

استهدفت جهود التكوين بشكل أساسي الإطارات بنسبة 20% وعمال التحكم 60% بغية تقليل شكاوى العملاء، والتحكم في عمليات التحقق من العمليات، وتقليل وقت معالجة العمليات، وتتعلق الدورات التدريبية أساسا بالمجالات التالية: علاقة التدريب مع علاقات العملاء، التحول الرقمي، تطوير الثقافة الإدارية، يصل عدد العمال الذين استفادوا من تدريبي حوالي 11 252 أي 45٪ من إجمالي العمال.

يصل عدد المتربصين إلى حوالي 550 متربص أي ما يعادل 2% فرق من إجمالي قوتها العاملة، للامتثال للوائح والقوانين التي تخضع لها لدفع ضريبة التمهين التي قدرها 1٪ من كل سنة. كما أن هذا الإجراء يعطي في نفس الوقت صورة إيجابية لبريد الجزائر عن المواطنة.

2.4. مجال الدراسة:

سنتهم في هذه الدراسة بتأثير الكفاءة الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بريد الجزائر لترتقي هذه الممارسات إلى ممارسات مسؤولة اجتماعيا، حيث يقتصر مجال الدراسة على مرحلتين، أولهما يتألف من تقييم الكفاءة الأخلاقية للمشرفين من خلال تقييم على أساس البنود المتعلقة بتقييم علاقاتهم وسلوكهم مع المستخدمين، وأيضا معرفة القيم الأكثر طلبا من طرف المعاونين لدى مدراءهم، لهذا وقد أعطيت شبكه من القيم وتم تكليف التقييم حسب الأولوية لكل من القيم، والترتيب التراكمي يمثل تقييما لأهمية كل قيمه، في المرحلة الثانية، نريد أيضا ان نتساءل عن الممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا والنتيجة عن تنفيذ العمليات الإدارية التي يديرها مدراء قسم الموارد البشرية على اساس الكفاءة الأخلاقية.

3.4. المنهجية المتبعة:

في المرحلة 1، قد تم تنظيم استبياننا علي النحو التالي:

- الخصائص الشخصية؛
- تقييم الكفاءة الأخلاقية (القيم والسلوك) للمديرين كما يراها المستخدمين؛
- تقييم على شبكة ترتيبا للقيم على أساس القيمة الأكثر أهمية من قبل المعاونين بالنسبة إلى مدراءهم.

لبناء الكفاءة الأخلاقية تم اختيار نفس القيم التي ذكرها (Resicketal,2011)، فنجد: المسؤولية؛ العدالة؛ الاحترام والاعتبار؛ الانفتاح والمرونة، بناء على هذه التفاصيل، قمنا بهيكلة البنود على النحو التالي:

❖ الكفاءة الأخلاقية وفقا للسلوك:

- مشرفي يعاملني بالاحترام.
- مشرفي مسؤول عن تصرفاته مع المستخدمين.
- مشرفي يمنحني الدعم الذي احتاجه في عملي.
- مشرفي يستمع لأفكارنا ومقترحاتنا.
- مشرفي ممتن لإنجازاتنا.
- أفعال مشرفي هي وفقا لكلماته.
- مشرفي يهتم بمصالحنا وحقوقنا.
- مشرفي يعامل المستخدمين بنفس الطريقة.

❖ الكفاءة الأخلاقية وفقا للقيم:

- مشرفي شخص صادق.
- مشرفي يظهر النزاهة.
- مشرفي يعتمد عليه
- مشرفي جدير بالثقة.
- مشرفي لديه ضمير أخلاقي.
- مشرفي يحتدا به كمثال مع شخصيته الأخلاقية.

وصف العينة:

- أكثر من 55٪ من العينة التي شملها الاستطلاع هم من الرجال.
- أكثر من 75٪ من المجيبين لديهم مستوى جامعي، لذلك لن يكون لديهم اي صعوبات فهم الاستبيان والرد عليه.
- اعتمادا على مستوى التسلسل الهرمي، وتمثيل غير متجانسة، نجد أكثر من 60٪ من الإطارات المتوسطة، في المقابل 30٪ الموجودة في مستوى التسلسل الهرمي الاسفل، وتمثل 10% من العينة الإطارات المسيرة.

- دراسة النتائج:

❖ تقييم الكفاءة الأخلاقية (القيم والسلوك) للمشرفين كما يراها المستخدمين:

- الصدق، تم تقييم هذه القيمة في المقام الأول من الكفاءة الأخلاقية وفقا للقيم التي يفتقر إليها مديريهم بنسبة 48٪ من الموظفين، توزع: 23% لا يتفقون على الإطلاق، و25% ولا يتفقون)، أي أن المدراء لا يتصرفون بصدق معهم. وعلاوة على ذلك تتكرر نفس الملاحظة مع العديد من القيم مثل نموذج يحتدا به، والنزاهة، مع نسب مقلقه (45٪، 44٪ لا يتفقون على الإطلاق ولا يتفقون). ويبقى هذا التأكيد مرتبط بالحصول على عينه كبيره من المؤسسة لمزيد من المصادقية.

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا دراسة حالة: بريد الجزائر

• بالنسبة للكفاءة الأخلاقية وفقا للسلوك، فيبدو ان عدم الرضا يهيمن على رأي المستخدمين، وهو انعكاس للكفاءة الأخلاقية وفقا للقيم، لان نفس النسب المئوية تظهر نفسها بنسبه 47% و36% و46% و34% للقيم: الدعم والانفتاح والمرونة، الالتزام بالقول.

- وقد كشفت لنا هذه النتائج الهامة عن نقص كبير نسبيا وعدم الرضا عن الكفاءة الأخلاقية وفقا للقيم في الممارسات الإدارية للمشرفين، لهذا الغرض، يجب على المشرفين العمل أكثر على سلوكهم الأخلاقي مع المرؤوسين، ومن اللافت للنظر أيضا إن الكفاءة الأخلاقية وفقا للسلوك هي انعكاس مباشر لأداب المهنة نظرا لان الاستجابة قد تجلت لنفس المجيبين الذين أكدوا جميعا على عدم جودة الكفاءة الأخلاقية العلائقية المهنية مع مديريهم، ويؤكد هذا الاتساق على أن هذه العناصر المكونة من هذين العنصرين لا يمكن ان تتحقق، لأنها تتجسد في الإجراءات التي يتخذها الفرد بصوره مشتركة.

- وعلاوة على ذلك، يبدو لنا أن القيم الشخصية المتمثلة في عدالة المديرين قد انتقدت بكثرة من طرف العمال ب 68% من الإجابات، تكشف هذه النتيجة عن وجود ممارسات تمييز غير عادل من حيث الدعم والاعتراف والانفتاح والمرونة ما بين الموظفين الأصل المدينة والموظفين من خارجها.

❖ تصنيف القيم الأكثر أهمية من قبل العمال التي يجب ان تتوفر عند المديرين:

- الاحترام هو القيمة المتوقعة عند العمال لمديريهم بأكثر من 50% من الإجابات، وهو أكثر شيوعا بين النساء من الرجال بنسبة 80%. وعليه الاحترام هو أساس الأخلاق العلائقية للمجيبين، لذا يجب علي المدير الجدير بكفاءة الأخلاقية أن يبدي احترامه تجاه الآخرين، إذ إن القيمة الشخصية المتمثلة في الاحترام ليست لها مغزى إذا لم تتجسد في الأفعال والعلاقات الشخصية للمدراء.

- وفقا للمجيبين، فان العدالة هي الثانية فقط للعديد من الأوجه الاجرائية والتفاعلية، تليها الصدق والنزاهة والرعاية، الاعتراف والدعم وأخيرا المسؤولية.

في المرحلة 2، أجرينا تشخيص لممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا باستخدام شبكة التحليل بالاعتماد على مجموعة من المبادئ الأخلاقية في تكوين هذه الشبكة: مبدأ المساواة، إشراك أصحاب المصلحة، سياق الاستدامة، إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات الموارد البشرية.

تقتصر شبكتنا على تحليل خمسة مجالات للموارد البشرية، وهي:

- المجال الأول، التوظيف، ويتناول التطابق بين احتياجات المؤسسة والموارد المتاحة؛
- المجال الثاني، العلاقة بين الإدارة والموظفين، بهدف إشراك العمال والمديرين في إدارة المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة؛
- المجال الثالث، تحسين ظروف العمل، يتعلق بالتقييم الموضوعي والشخصي لظروف العمل؛
- المجال الرابع، إدارة المهارات، يركز على العمليات التي تساهم في تكييف مهام الموارد البشرية مع مختلف التغييرات الحاصلة في المؤسسة؛

▪ المجال الخامس، التنوع وضمان فرص متساوية.

- كذلك تتضمن شبكتنا على 25 معيارا، تم التعامل معها وفقا لثلاثة مستويات من العمل:

▪ المستوى 1: المستوى الاستراتيجي، "الرؤية والاستراتيجية"؛

▪ المستوى 2: المستوى التشغيلي؛

▪ المستوى 3: مستوى "النتائج".

❖ كما تم جمع المعلومات على مرحلتين:

▪ أولاً مرحلة الاطلاع على الوثائق التي يمكن الوصول إليها من محاضرات الاجتماعات لجان المؤسسة اين تم تحديد النقاط الحساسة لكل معيار ومجال؛

▪ ثانياً، لقد أجرينا مقابلات شبه موجهة مع المسؤولين حول ضمان تسيير أنشطة الموارد البشرية.

4.4. تحليل السياسات والممارسات:

1.4.4. تحليل ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالمساواة في التوظيف:

- يمكن القول انه لا توجد ممارسة للموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا في مجال التوظيف. نظرا لغياب الإدارة تنبئية للعمالة.

- بدأت المؤسسة سياسة الإدراج العمال ذوي الاحتياجات، لكنها لا تملك حتى الآن ترجمة في ممارسات الموارد البشرية، والتي يمكنها على سبيل المثال من تكييف منصب العمل، وإقامة شراكات مع المراكز التدريب المتخصصة، يرجع تأخر المنظمة في هذا المجال بسبب صعوبة العثور على العمال المعوقين، في سوق العمل في المهن الماهرة، إن الاهتمام الذي أولاه المشرع لبعض الجماهير يتوافق مع الرغبة في زيادة فرصهم في الحصول على عمل في المؤسسة.

- تؤكد مواقف ممثلي العمال المساواة قضية رئيسية في ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في التوظيف.

2.4.4. تحليل ممارسات الموارد البشرية في مشاركة الموظفين للقرارات الاستراتيجية للمؤسسة:

- التزامات قانونية: يمكن تقسيم الالتزامات القانونية المتعلقة بالرفاهية في العمل إلى مجموعتين: تلك المتعلقة بالحوار الاجتماعي؛ تلك المتعلقة بإدارة ظروف العمل.

❖ الحوار الاجتماعي:

- في التشريع الجزائري، يجب على أي مؤسسة أن تضم ما بين 20 و50 موظفا لإنشاء هيئة او نقابة تمثل الموظفين، والتي تشمل على كل من: ممثلي الموظفين، وممثلي النقابيين.

- تخضع العلاقات الصناعية لاتفاق جماعي لعام 2012، والذي ينظم تعيين ممثلي الموظفين.

- تنظم اجتماعات دورية مع ممثلي الموظفين في مقرها الموجود داخل المؤسسة ويتضح ذلك جاليا من خلال التقارير المتاحة لنا.

- تصورات الحوار الاجتماعي مختلفا وفقا للجهات الفاعلة التي تم استجوابها، فحسب إدارة الموارد البشرية فإنها تمارس إدارة

تعتمد على الشفافية فيما يتعلق المعاملة مع الشركاء الاجتماعيين"، كم لا يمكنه أن نواجههم معارضة واضحة لأننا مؤسسة ذات

طابع عمومي، اذ ان المؤسسة لا تقوم بتسريح العمال، يعتقد الشركاء الاجتماعيون أنه الحوار الاجتماعي منظم، يعني أنه حتى لو

لم الموافقة على أحد الإجراءات، يتم التعبير عنها بالاحترام وخالية من العنف، يلاحظ بعض المنتخبين أن مدير الموارد البشرية

يتبعون حقا نهجا قانونيا، أي أنه يحترم بدقة صلاحياتهم، بينما البعض من مندوبو العمال لا يوجد حوار حقيقي معهم، أيضا

يوافق العاملين الذين تم استجوابهم على حسن نوايا الرئيس، الذي يحضر بانتظام للقاء المسؤولين المنتخبين، ويمثله في

اجتماعات مجلس الأشغال نائب المدير التنفيذي.

- في مجال المفاوضات على الأجور، هناك عنصر ثالث في الحوار الاجتماعي، ممثلين الوزارة المشرفة على قطاعهم، هذه الأخيرة تقلل

من مساحة المناورة للجهات الفاعلة، وفقا لتصوراتهم، حيث، تقرر هذه اللجنة بتخصيص حصة مالية لتعويضات العمال

وتترك الأمر لإدارة المؤسسة للتفاوض مع المنظمات النقابية التابعة لها.

تأثير الكفاءة الأخلاقية على تطوير إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الموارد البشرية مسؤولة اجتماعيا دراسة حالة: بريد الجزائر

- ومع ذلك، فإن ممثلي النقابة الذين تمت مقابلتهم لديهم انطباع بأنه لا يتم إيصالهم بالمعلومات بشكل جيد وأشاروا إلى أنه يتعين عليهم توقيع عدة اتفاقيات في اللحظة الحرجة، دون أن يتمكنوا من تحليلها أو التشاور مع بعضهم البعض على أساس أن سيسب تأخير الإجراء.
- تجدر الإشارة إلى أن التقرير حالة النظافة والسلامة وظروف العمل لا تزال غير كافية لتشكيل رأي موضوعي، برر المحاورون لدينا هذه الممارسة (عدم نشر جميع التقارير)، نظرا لعدم توفر العدد الكافي من الأفراد داخل قسم لإدارة الموارد البشرية للقيام بها والتي لا يمكنها توفير جميع المعلومات التي ينص عليها القانون، يقول ممثلو العمال أيضا أنهم لا يصرون على الحصول على جميع المعلومات التي يستحقونها لمجرد أنهم لم يتمكنوا من تكريس الوقت اللازم لتحليلها.
- يتم التواصل من القاعدة إلى القمة بشكل أساسي عن طريق التسلسل الهرمي، أو عن طريق حشد ممثلي العمال.
- إدارة ظروف العمل:
 - فيما يتعلق بالصحة المهنية، أنشأت خدمة للصحة المهنية داخل للمقر الرئيسي، هناك أيضا خدمات اجتماعية للعمال، يتم تقديمها اسبوعيا في المقر الرئيسي، كما تم تنظيم يوم إعلامي حول الآثار الضارة للتبغ يتمتع العمال بفرصة إجراء فحص طبي سنوي، وعلى المستوى السلامة في العمل، تكون عملية تحديث وثيقة تقييم المخاطر المهنية في مؤسسة فعالة.
 - تنفذ الشركة التزامها بتدريب للعمال في السلامة المهنية، على النحو البرنامج التدريبي للعاملين في مجال الإسعافات الأولية.
- ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا:
 - لاحظنا أن عدم جودة ديناميكية للفريق تعد واحدة من المطالب المتكررة، يبدو أن التحدي الذي يصاحب الرفاهية في العمل هو مصدر التوترات بين الجهات الفاعلة التي تمت مقابلتها (مدير الموارد البشرية والممثلون المنتخبون).
 - فيما يتعلق بالصحة في العمل، تقدم إدارة الموارد البشرية الإمكانية للعمال، لإجراء فحص طبي كل عام، في الحقيقة، هذا الحق يبقى نظريا.
 - تتعلق ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا بشكل أساسي بإدارة وقت العمل. إذ يحق للعمال الحصول على عدد كبير من أيام الراحة مدفوعة الأجر في الجنوب (بالضبط 45، باستثناء أيام العطل الرسمية). وقد وضعت المؤسسة أيضا نظام لمدة 35 ساعة. لاحظنا أيضا أن العمل بدوام ليلي مستمر قد تم اختياره بشكل أساسي في مناسبة رمضان. يبدو أن ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا تأتي من احترام الشروط القانونية (35 ساعة)، نظرا لإرادة الإدارة التي لم تنشط نظام التحكم في وقت العمل وكذلك نشاط العمل النقابي.
- 3.4.4. تحليل ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالعدل في التعويضات والأجور:
 - ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا بالنظر إلى جميع التدابير المقدمة، يمكن الإشارة إلى أن العمال لديهم تعويض تتيح لهم تلبية احتياجاتهم (الحد الأدنى من الامتثال القانوني). ولكن هل نظام التعويضات عادل؟
 - تجدر الإشارة إلى أن مسألة الإنصاف بشأن تصنيف المناصب، يبدو أنها تم التطرق إليها من خلال مواقف المنتخبين، والتي تعتبر غير عملية للغاية.
 - يمكن القول إن نظام التعويض غير عادل. نظرا للإجراءات المتبعة لزيادة الرواتب تخلق فروق في الأجور بين العمال في نفس الفئة وفي نفس الوظيفة بمستوى مماثل من المسؤولية.
 - لا يتلقى المديرون أي مساعدة في إدارة حالات توقف الموظفين عن العمل على مدار فترة زمنية طويلة (الإجازة المرضية، ... إلخ).

4.4.4. تحليل ممارسات الموارد البشرية لصيانة وتطوير قابلية توظيف الموظفين من خلال سياسات تنمية الموارد البشرية:

- يتيح إدخال آلية تقييم في إدارة الموارد البشرية للعمال الحصول على ملاحظات حول ممارساته المهنية، يبدو أن مجال المناورة الممنوح للجهات الفاعلة، يمثل واحدة من نقاط الضعف في هذه آلية وبالتالي، لا يوجد ارتباط بين أهداف المنظمة وأهداف المشغل، وبين المهارات التي يثبتها الموظف، و "إمكاناته" ورغباته في التطوير الوظيفي، من شأن الأخذ بهذه الممارسة في المنظمة مؤخرًا أن يبرر هذا الوضع إلى حد ما.
- لقد رأينا أن التدريب يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، يبدو أن قابلية التوظيف الداخلية للموظفين مضمونة من خلال ممارسات الإدماج والتدريب في المقابل، إدارة المسار المهني تحتاج إلى إعادة في تطبيقها فهي تقدم صورة سلبية، لعدم وجود قواعد واضحة أو حتى بسبب عدم معرفة ردود فعل المرشحين غير الناجحين.
- كذلك العدد المحدود للموظفين في قسم الموارد البشرية كبح لظهور ممارسات المسؤولة اجتماعيا من اجل التخطيط والإدارة الفردية للمهن.

5. خاتمة:

- ❖ التغيرات الحالية في البيئة الدولية تدفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة الأخلاقية. في هذه المرحلة ستسمح لنا الإدارة بالتحرك نحو النزعة الإنسانية التنظيمية المسؤولة التي تفتقر إلى معظم المنظمات في الجزائر، والتزام الأخلاقي يهدف إلى تعزيز مصالح المعاونين مثل تطوير موظفيهم، المهارات، والفرص الوظيفية، والأمن الوظيفي، وسلامه المكان احترام الخصوصية والكرامة التي يستحقها كل فرد.
- ❖ أثبتت الإدارة المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية فوائدها من حيث جذب العمال والاحتفاظ بهم، والتطوير في مساهمهم المهني، وتعظيم تكاليف إدارة الموارد البشرية، الصحة والسلامة تنعكس مباشرة على النتائج المالية للمنظمة من خلال السياسات الاجتماعية التي يمكن أن تقلل من التغيب عن العمل، والإجهاد في العمل، والإرهاق، حتى لو كان ضمان أجور مرتفعة وتحقيق الإنصاف والشفافية يمكن أن يؤدي إلى رفع تكاليف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك، تشمل المزايا الأخرى الالتزام والثقة والمشاركة وولاء العمال، فكل هذه المبادئ والقيم تؤثر بشكل مباشر على الإدارة المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية.
- حتى الآن، لا يوجد تنظيم بشأن تقارير المسؤولية الأخلاقية للمنظمات أو علامة جزائية لإدارة مسؤولة اجتماعيا، من ناحية أخرى، وضعت العديد من المنظمات رمزا أو ميثاقا يتعامل مع قضايا المسؤولية الأخلاقية للمنظمات. مدونة السلوك المهني هي دليل يحدد المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المصلحة المختلفين وقواعد الأخلاقيات المهنية المطبقة داخل المنظمات.

1. BALLETT Jérôme. et DE BRY Françoise, L'entreprise et l'éthique, Paris, Seuil, Points, 2001.
2. Beaupré D. et al., (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. Revue internationale de psychosociologie. Vol 14.
3. BENOIT Jacques, Pédagogie de l'éthique, Editions EMS, Management et Société, 2005.
4. Borter S. et al., (2011). Vers un modèle de GRH durable. Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, Unité de Ressources Humaines et Management.
5. BOYER André, L'impossible éthique des entreprises, Editions d'Organisation, 2002.
6. Braun.O (2013). Les pratiques Socialement Responsables et les Contrats Psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire : proposition d'une grille de diagnostic des pratiques en GRH. 31^{ème} Université d'été de l'Audit Social sous thème "De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH?".
7. Cailleba P. et Cuevas F. (2013). 137 actions concrètes en responsabilité sociale de l'entreprise.
8. Capron. M., Quarel-Lanoiselee. F., (2010). La Responsabilité Sociale d'Entreprise (éd. Nouvelle édition). Paris: La Découverte.
9. CHAUVEAU. A et ROSE J-J, L'entreprise responsable, Editions d'Organisation, 2003.
10. DEJEAN F et GOND J-P, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », Les notes du Livre, n° 382, juin 2003.
11. Fraisse. A-S et Guerfel-Henda. S (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.
12. Gendron.C (2008). La responsabilité sociale comme concept et comme objet : Quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des RH ? Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Vol 14. 65-75.
13. HEC et CLEVEOR (2011). RSE et management durable, le rôle de la FRH.
14. Igalens. J et Tahri. N (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. Revue de gestion des ressources humaines. No 83.
15. Lacroux. A et Ben Larbi. S (2009). Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim. Management & Avenir. No 27.
16. Lapiñaa. I et al (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. Social and Behavioral Sciences. No110.
17. Matmati. M (2004). Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la RSE. La Revue du Management Technologique. Vol. 14 No 1.
18. PAUCHANT T., COULOMBE C, GOSSSELIN C, LEUNENS Y et MARTINEAU J, « Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion in Gestion. Revue internationale de gestion, vol. 32, n°1, Printemps 2007, pp. 31-38.
19. Ramboarisata. L. et al (2008). Gestion responsable des ressources humaines: Évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Vol. 14 No 33.