

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق

- سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د/بروش عبد الله

إعداد الطالبة:

- ضياف أميرة

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	اللقب و الاسم
20 أوت 1955 سكيكدة	رئيساً	د / علي زوي نبيل
20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفاً ومقرراً	د / بروش عبد الله
20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحناً	د / قاسي نادية

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول الشاعر أحمد سوفي
وَ إِنَّمَا الْأُمَمُ الْأَخْلَاقُ مَا بَقِيَتْ
فَإِن هُم ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُوا

الإهداء

إلى نبع العطاء الذي علمني كيف يكون الصبر سبيلاً للنجاح

والذي حفظه الله

وإلى نبع الحنان التي علمتني كيف يحقق الدعاء المعجزات

والدتي حفظها الله

وإلى من وهبني الله وجودهم في حياتي إلى العقد المتين الذي لا ينفك إلى

من علموني أن أساس الإستمرار والبقاء هو الاتحاد

إخوتي دمت لي سنداً لا يميل ، ودمنا على العهد باقون .

إلى براعم قلبي إلى روح الطفولة الطاهرة العطرة

أبناء إخوتي

وإلى كل من ساعدني طيلة سنوات دراستي أحبة وأصدقاء

إليكم جميعاً أهديكم ثمرة جهدي .

من أميرة

شكر و عرفان

إن أول حمدي وشكري وإعترافي بنعمه علي هو خالقي جل وعلى فهو أول من يستحق الشكر ، فالحمده لله الذي بنعمه تتم الصالحات ، الحمد لله الذي وفقني لهذا من دون حول مني ولا قوة ، فالحمد لله والشكر لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ، حمداً تطيب به الأنفس وتستريح به الأرواح ، وصلى الله على نبينا محمد وسلم عليه تسليماً كثيراً.

- ✓ وبعد شكر الخالق نشكر المخلوق فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله ، ولا يسعني في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف **الدكتور بروش عبد الله** ، الذي كان سنداً وداعماً و موجهاً لنا منذ بداية هذا العمل إلى غاية إخراجة في صورته النهائية .
 - ✓ كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل ، الذي نسأل الله أن يكون علماً نافعاً لنا ولكم .
 - ✓ زملائي التنظيميين لا تنضب أرواحكم ، هاهي أقدامنا تواصل المسير ، وها نحن ننشد قصائد الإفاضة والتقدم ، ما كنا لنصل لهذا لو أننا لم نكن معاً ، كنا ومنذ بداياتنا الأولى كالجسد الواحد في توادنا وتعاطفنا ، ورغم أننا إختلفنا مراراً وتكراراً إلا أننا نجتمع من جديد ، فألف تحية وألف شكر لكم بحجم حبكم وتضامنكم وعطائكم .
 - ✓ والشكر متواصل لأولئك الذين منحوني الحب والعطاء، دعو الله لي في السر والعلن وأمنو بي وبقدراتي وقدمولي يد العون طيلة مسيرتي العلمية والدراسية ، ألف تحية وألف شكر لكم .
 - ✓ وشكر خاص إلى عمال المؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق بسكيكدة ، الذي كان لهم دور في إنجاز وإنجاح هذا العمل من خلال ماقدموه لنا من معلومات بكل صدور رحبة .
 - ✓ وأخر شكري ، شكر تتخلله رائحة الصداقة والزمالة ، أوجهه لرفيقة الدرب العلمي سنانى مونيا ، التي لطالما كانت خير مؤنس منذ بداية رحلتنا العلمية إلى غاية أن حطت رحالها .
- وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين . ✓

ملخص الدراسة

باللغة العربية :

تناولت هذه الدراسة موضوع المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية ، حيث هدفت إلى تقديم إطار نظري وميداني لمتغيرات الدراسة المستقل منه (المسؤولية الأخلاقية) ، والتابع (أداء الموارد البشرية) ، وكذلك الكشف عن التباين الموجود بين التصورات النظرية والواقعية منها لكليهما ، حيث تضمن الجانب النظري مجموعة من الأطر النظرية التي قامت عليها كل من المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية ، مع ذكر أهميتهما ومختلف خصائصهما ، والتعرف على طبيعتهما بشيء من التفصيل ، أما الدراسة الميدانية فقد أجريت في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، والذي قدر عددها ب755 عامل ، ونظراً لكبر حجم المجتمع وطبيعته غير المتجانسة ، إقتصرت عينة الدراسة على 91 عامل ، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث مستويات مهنية ، وتم أخذ حصة من كل فئة ، حيث أخذ من (فئة الأطباء 20 طبيب ، وفئة الشبه طبيين 29 شبه طبي ، والعمال المهنيين 42 عامل مهني) ، بإستخدام العينة الحصصية حيث قدر حجمها 15 بالمئة ، ولتحقيق أهداف هذا الدراسة تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات ، وقد جرى معالجة تلك الأخيرة بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 22 ، وبرنامج المعالج الإحصائي العربي APSS ، للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها ، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي :

- وجود علاقة ضعيفة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

- وجود علاقة متوسطة بين الولاء التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

- وجود علاقة قوية بين الحفاظ على الموارد البشرية وبين أدائهم بالمؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

وهذه النتائج أبرزت لنا بشكل واضح التباين بين التصورات النظرية للمسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ، وبين الواقع الفعلي لها في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة .

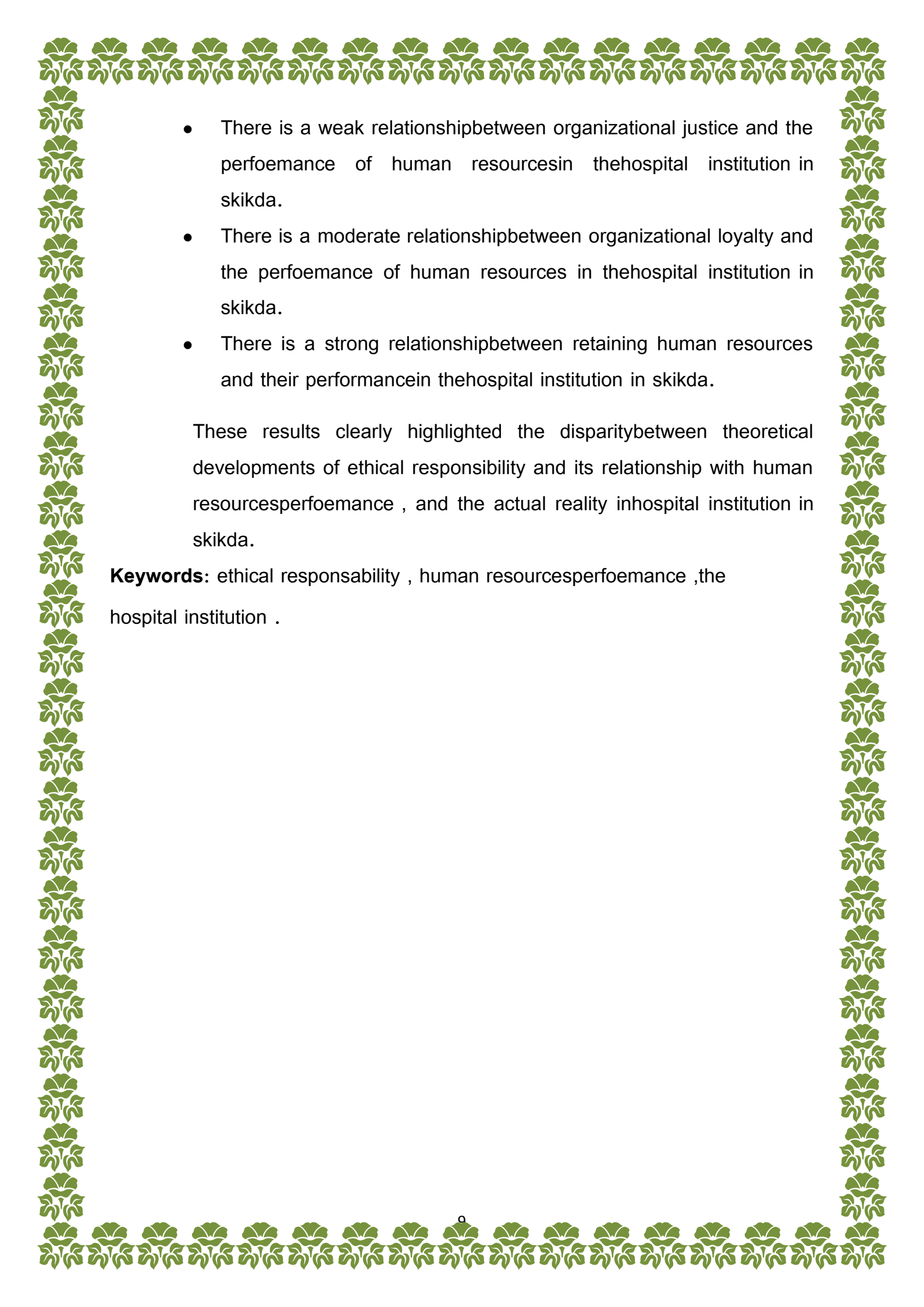
الكلمات المفتاحية : المسؤولية الأخلاقية ، أداء الموارد البشرية ، المؤسسة الإستشفائية .

A decorative border of green floral motifs surrounds the text. The motifs are arranged in a repeating pattern along the top, bottom, and sides of the page.

Abstract:

This study addressed the topic of ethical responsibility and its relationship with the performance of human resources in Algerian hospital institutions. It aimed to provide a theoretical and field framework for the study variables, including the independent variable (ethical responsibility) and the dependent variables (human resources performance). It also sought to uncover the gap between theoretical developments and their practical application for both variables.

The theoretical aspect included a set of theoretical foundations on which both ethical responsibility and human resources performance are based, highlighting their importance, various characteristics, and a detailed understanding of their nature. The field study was conducted in the hospital institution in Skikda, which employs approximately 755 workers. Due to the large size and heterogeneous nature of the population, the study sample was limited to 91 workers. These were divided into three professional categories, with a portion taken from each category: 20 doctors from the physician category, 29 paramedics from the paramedical category, and 42 workers from professional workers. The quota sampling method was used. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as a tool for data collection. The data were processed using appropriate statistical methods through the statistical package for the social sciences (SPSS) and the Arab Statistical Processor (APSS) to test the hypotheses and answer the study's questions. The study concluded with several results, including:

- 
- There is a weak relationship between organizational justice and the performance of human resources in the hospital institution in skikda.
 - There is a moderate relationship between organizational loyalty and the performance of human resources in the hospital institution in skikda.
 - There is a strong relationship between retaining human resources and their performance in the hospital institution in skikda.

These results clearly highlighted the disparity between theoretical developments of ethical responsibility and its relationship with human resources performance , and the actual reality in hospital institution in skikda.

Keywords: ethical responsibility , human resources performance , the hospital institution .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
52-18	الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة
18	تمهيد
19	1-1- أسباب اختيار الموضوع
19	1-1-1- الأسباب الذاتية
19	1-1-2- الأسباب الموضوعية
20	2-1- أهمية الدراسة
21	3-1- أهداف الدراسة
21	1-3-1- الأهداف النظرية
21	2-3-1- الأهداف التطبيقية
22	4-1- إشكالية الدراسة
26	5-1- فرضيات الدراسة
27	6-1- نموذج الدراسة
28	7-1- تحديد مفاهيم الدراسة
40	8-1- الدراسات السابقة
41	1-8-1 - الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

47	2-8-1- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية
49	9-1- صعوبات الدراسة
49	1-9-1- صعوبات نظرية
49	2-9-1- صعوبات ميدانية
51	خلاصة
52	قائمة مراجع الفصل الأول
78-56	الفصل الثاني : المسؤولية الأخلاقية وسياقاتها النظرية
56	تمهيد
57	2-1- نشأة وتطور المسؤولية الأخلاقية في مجال الأعمال في الحضارات الإنسانية القديمة
57	2-1-1- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة المصرية
58	2-1-2- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة الفارسية
58	2-1-3- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة البابلية
58	2-1-4- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة الصينية
59	2-1-5- المسؤولية الأخلاقية في الشرائع السماوية والديانة الإسلامية
59	2-2- الفلسفات والنظريات الأخلاقية
59	2-2-1- الفلسفة الغانية
60	2-2-2- فلسفة النوايا الحسنة
60	2-2-3- نظرية المساواة
61	2-2-4- نظرية العدالة
61	2-2-5- النظرية العقلانية
62	2-3- أركان وأبعاد المسؤولية الأخلاقية
62	2-3-1- أركانها
63	2-3-2- أبعادها
65	2-4- مبادئ المسؤولية الأخلاقية ومصادرها
65	2-4-1- مبادئها
67	2-4-2- مصادرها
67	2-5- القيادة الأخلاقية وتشكيلها لأخلاقيات المورد البشري
70	2-6- مواصفات المنظمات الأخلاقية
72	2-7- عبات تطبيق المسؤولية الأخلاقية المهنية في المنظمات
73	2-8- إرساء المسؤولية الأخلاقية وترسيخها في المنظمات
77	خلاصة
78	قائمة مراجع الفصل الثاني

104-82	الفصل الثالث : مدخل سوسيوتنظيمي لأداء الموارد البشرية
82	تمهيد
83	1-3- مدخل نظري لأداء الموارد البشرية
83	3-1-1- نظرية الإدارة العلمية
83	3-1-2- نظرية التكوين الإداري
84	3-1-3- نظرية البيروقراطية
85	3-1-4- نظرية العلاقات الإنسانية
85	3-2- الأداء والمفاهيم المرتبطة به
85	3-2-1- الفعالية
85	3-2-2- الكفاءة
85	3-2-3- الإنتاجية
86	3-3- محددات أداء الموارد البشرية
88	3-4- أهمية أداء الموارد البشرية
88	3-5- معايير أداء الموارد البشرية
89	3-6- طرق تحسين أداء الموارد البشرية
90	3-7- تقييم أداء الموارد البشرية
90	3-7-1- تعريفه
91	3-7-2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
92	3-7-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
93	3-7-4- مداخل تقييم أداء الموارد البشرية
93	3-7-5- طرق تقييم أداء الموارد البشرية
99	3-7-6- شروط نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية
99	3-7-7- القائمون على تقييم أداء الموارد البشرية
102	3-7-8- مشاكل وعيوب تقييم أداء الموارد البشرية
103	خلاصة
104	قائمة مراجع الفصل الثالث
108-137	الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة
108	تمهيد
109	4-1- حدود الدراسة
109	4-1-1- الحدود الموضوعية

109	4-1-2- الحدود المكانية
113	4-1-3 الحدود الزمنية
114	4-1-4 الحدود البشرية
115	4-2- منهج الدراسة
115	4-3- أدوات جمع بيانات الدراسة
116	4-3-1 الملاحظة
116	4-3-2 المقابلة
117	4-3-3 الوثائق والسجلات
117	4-3-4 الإستمارة
120	4-4- أساليب التحليل المتبعة في الدراسة
120	4-5- العينة وكيفية اختيارها
123	4-6- تحليل وتفسير بيانات الدراسة
123	4-6-1 تحليل وتفسير البيانات الشخصية
136	خلاصة
137	قائمة مراجع الفصل الرابع
139-203	تحليل البيانات ومناقشة النتائج
139	تمهيد
140	5-1- تحليل وتفسير البيانات الميدانية
140	5-1-1- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى
154	5-1-2- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية
170	5-1-3- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة
183	5-2- مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
183	5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
184	5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

186	3-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
188	3-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
192	4-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة
192	4-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات المسؤولية الأخلاقية
193	4-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات أداء الموارد البشرية
195	نتيجة عامة
198	خلاصة
199	خاتمة
202	توصيات
203	قائمة المصادر والمراجع
210	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
69	يوضح المقارنة بين العمال المسؤولين أخلاقيا ولغير مسؤولين أخلاقيا	جدول رقم 1
72	يوضح المقارنة بين المنظمات الأخلاقية والمنظمات لغير أخلاقية	جدول رقم 2
111	يوضح مصالح ووحدات المؤسسة الإستشفائية	جدول رقم 3
119	يوضح معامل ثبات الاستمارة ألفا كرومباخ	جدول رقم 4
123	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 5
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	جدول رقم 6
126	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 7
128	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	جدول رقم 8
129	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	جدول رقم 9
132	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	جدول رقم 10
139	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب	جدول رقم 11
141	يوضح نتيجة العدالة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 12
143	يوضح النتيجة العامة للعدالة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 13
148	يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 14
150	يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 15
155	يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	جدول رقم 16
156	يوضح نتيجة الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 17
158	يوضح النتيجة العامة للولاء التنظيمي المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 18
164	يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 19
166	يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 20
170	يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد الولاء التنظيمي وأداء الموارد البشرية	جدول رقم 21
172	يوضح نتيجة الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 22

173	يوضح النتيجة العامة للحفاظ على أداء الموارد البشرية	جدول رقم 23
177	يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 24
179	يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	جدول رقم 25
183	يوضح معامل الارتباط التثائي بين بعد الحفاظ على المورد البشري وأداء الموارد البشرية	جدول رقم 26

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
72	يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة	شكل رقم 1
63	يوضح أركان المسؤولية الأخلاقية	شكل رقم 2
65	يوضح أبعاد المسؤولية الأخلاقية	شكل رقم 3
87	يوضح محددات أداء الموارد البشرية	شكل رقم 4
120	يوضح أساليب التحليل المتبعة في الدراسة	شكل رقم 5
124	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	شكل رقم 6
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	شكل رقم 7
127	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	شكل رقم 8
128	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	شكل رقم 9
131	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	شكل رقم 10
133	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	شكل رقم 11
135	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب	شكل رقم 12

مقدمة :

في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، تعرضت أكبر شركات الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية- شركة إنزون - ، لإنهيار كبير في الأسهم ، مادفعها لتقديم طلباً للإفلاس تحت الفصل 11 من قانون الإفلاس الأمريكي ، وسبب ذلك هو أنها كانت تستخدم ممارسات محاسبية معقدة وغير قانونية لإخفائها ديونها الحقيقية وتضخيم أرباحها ، ومن منطلق قصة الأزمة الأخلاقية لشركة إنزون ، نأخذ درساً كبيراً في أهمية النزاهة والشفافية في مجال الأعمال ، حيث أظهرت لنا كيف يمكن لإنتهاك القيم وغياب الرقابة الصارمة ، والضمير الأخلاقي للمنظمات والعاملين فيها، أن يؤدي إلى عواقب وخيمة عليها وعلى المجتمع ككل ، وهناك أيضا العديد من كبريات الشركات والمنظمات العالمية التي تعرضت لهكذا أزمات في السنوات الفارطة من القرن الحادي والعشرين، كشركة وورلدكوم ، شركة ويلز فارجو وغيرهما من الشركات المداع صيتها ، والمعروف إسمها على ساحة ريادة الأعمال .

من هنا يتبين لنا سبب تزايد الإهتمام ببرامج الأخلاقيات والمسؤوليات الأخلاقية في مجال الأعمال ، والممارسات السليمة لها والمنافع المترتبة عنها في وعلى مختلف أشكال التنظيمات ، من قبل القوانين والمواثيق الدولية ، وكذا العلماء والباحثين والمفكرين المهتمين بالبحث في الأخلاق ، لا سيما منه الفكر التنظيمي الحديث ، حيث أصبحت تتلقى أهمية بالغة ومكانة بارزة ، وبشكل ملفت للنظر ، فأصبحت تتردد مصطلحات كثيرة كقواعد وآداب المهنة والممارسات الأخلاقية وما إلى ذلك ، فيبدو أن مسؤولية المنظمات تغيرت فالوقت الراهن من كونها كان مركز إهتمامها الوحيد الكفاءة ، وهدفها ومسؤوليتها الأساسية والأكثر أهمية تعظيم الربح ، بل إنتجعت زوايا نظرها اليوم للبحث في القيمة الأخلاقية والمنفعة العامة للمنظمة ومن يعمل فيها من جهة والمجتمع من جهة أخرى ، وكذلك سعيها المستمر في المحافظة على الصورة الحسنة لها وسمعتها ، من خلال عدالة وشفافية قراراتها وإجراءاتها ومختلف تعاملاتها وحفاظها على مواردها البشرية لكسب رضاهم عليها ، وهم بدورهم ومن خلال أدائهم يكسبون رضا الجمهور الخارجي ، كما تعمل أيضا على تعديل سياساتها وقوانينها وأهدافها بطريقة تبرز فيها مسؤوليتها الأخلاقية.

ويبدو أيضاً أن هذا الإهتمام أخذ يتسع شيئاً فشيئاً ليشمل جميع مجالات الأعمال والحياة بصفة عامة ، نجده في المجال الصناعي ، التجاري ، الإقتصادي ... والصحي أو الإستشفائي منه ، فهذا الأخير كغيره من التنظيمات كيان حي له هويته المستقلة التي تجعل منه نسفاً متفرداً تحكمه قيماً وسلوكات ومبادئ أخلاقية تتفاعل مع متغيرات عديدة ، وأداء الموارد البشرية أحدها وأهمها كونه مكملاً ومعزراً لها ، إذ من خلال ما يحصل عليه المورد البشري من عدالة في توزيع الأجور ، وإحترام ، وإعتراف وتقدير لمختلف مجهوداتهم من قبل المسؤولين ، وشفافية ووضوح في المعاملات والإجراءات وتطبيق القوانين ، والحفاظ على سلامته الصحية والأمنية والمهنية ، من خلال تكثيف المراقبات من الأخطار والحوادث التي قد تصيبه في مكان العمل ، وكذلك توفير مختلف شروط الوقاية والصحة والسلامة المهنية كالعلاج والتأمين الصحي ، كلها عوامل تساهم في تشكيل الولاء للعامل عاطفياً كان أو أخلاقياً أو استمراريّاً، إتجاه المنظمة التي ينتمي إليها ، فيصبح متقن متفاني في عمله ، ساعياً في تطويره وتقديم أجود ما عنده من مهارات وقدرات .

وتأسيساً لما سبق يمكن القول أن الأداء الجيد للموارد البشرية لا يأتي إلا من خلال المسؤولية الأخلاقية المؤسسة المعززة من قبل النظام الإجتماعي وما يتضمنه من سلوكات وأفكار وعادات وتقاليد وأخلاق ، التي تنعكس على النظام الأخلاقي للمنظمة ، وهي بدورها تنعكس على السلوكات والقيم الأخلاقية للعمال من خلال القواعد و القوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم السير الجيد لها ، وسلوكيات القادة التي تعد قدوة للعمال ، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الأخلاقية القانونية ، ومن جهة أخرى هنالك مسؤولية أخلاقية فردية تحكم أداء الفرد من منطلق الأخلاق والرقابة الذاتية ، والضمير الأخلاقي ، فإما تنمي لهم الرغبة في التقدم والعمل والعطاء والتميز لتقديم الأفضل في كل مرة أو سيكون خلاف ذلك ، ومن أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، جاءت هذه الدراسة الموسومة " المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة" ، بهدف التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة ومن أجل تحقيق أهدافها قسمت هذه الدراسة إلى جانبين ، الجانب الأول نظري والثاني ميداني ، فالجانب

الأول يتضمن ثلاث فصول ، والجانب الثاني يشمل فصلين متبعين في ذلك منهجية علمية ، حيث جاءت كما يلي :

• الفصل الأول :الإطار التصوري للدراسة .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهداف الدراسة ، أهميتها ومبرراتها ، إشكالية الدراسة وفرضياتها ، مفاهيمها ، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، ومختلف الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء مراحل إعداده للمذكرة .

• الفصل الثاني :المسؤولية الأخلاقية وسياقاتها النظرية.

وإحتوى هذا الفصل على جملة من العناصر كالفلسفات والنظريات التي تناولت المسؤولية الأخلاقية ، وكذا المراكز الأخلاقية التي تقوم عليها المنظمات ، وأهم الصفات التي تتبناها هي وعمالها لكي يتصفوا بأنهم مسؤولين أخلاقيين ، مع توضيح مختلف الفروقات بين أنواع المسؤوليات الأخلاقية منها والقانونية .

• الفصل الثالث :مدخل السوسيوتنظيمي لأداء الموارد البشرية .

وإحتوى على التأسيس النظري للأداء ، أهميته ، وأهم محدداته وكذا طرق تقييمه والهدف منه ومن يتولى أمر ذلك التقييم .

• الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة.

وتضمن مجالات الدراسة ، المنهج ، العينة وخصائصها ، أساليب التحليل وأدوات جمع البيانات .

• الفصل الخامس :تحليل البيانات ومناقشة النتائج .

تم فيه تحليل جداول أبعاد موضوع الدراسة الثلاث المتضمن في فرضياتها ، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الفرضيات ، الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة .

لينتهي البحث بنتيجة عامة وخاتمة تتضمن بعض التوصيات لتعزيز درجة المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة الجزائرية مع عرض لقائمة المراجع والملاحق التي تتضمن الإستبيان , دليل المقابلة والملاحظة وبعض الوثائق والسجلات المتحصل عليها من إدارة للمؤسسة.

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة

- تمهيد .

1-1- أسباب إختيار الموضوع .

1-1-1- الأسباب الذاتية .

1-2-1- الأسباب الموضوعية .

1-2- أهمية الدراسة .

1-3-1- أهداف الدراسة .

1-3-1- الأهداف النظرية .

1-3-2- الأهداف التطبيقية .

1-4- الإشكالية .

1-6- نموذج الدراسة .

1-6-1- فرضيات الدراسة .

1-7-1- تحديد مفاهيم الدراسة .

1-8-1- الدراسات السابقة .

1-8-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية .

1-8-2- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

1-9-1- صعوبات الدراسة .

خلاصة .

قائمة مراجع الفصل الأول .

تمهيد :

إن منهجية البحث الإجتماعي تنظر للإطار النظري والتصوري للدراسة على أنه الفصل التمهيدي والقاعدة الأساسية للبحث إذ من خلاله يحدد للباحث تصوره العام للموضوع وماذا يريد أن يدرس بالتحديد ، ومن أبرز العناصر التي يفترض تواجدها في هذا الفصل تتمثل بدايةً ، في المبررات أو الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث لإختيار هذا الموضوع ، إضافة إلى عرض أهمية ومختلف الأهداف التي يسعى للوصول إليها من خلال دراسته ، بعدها يقوم بصياغة المشكلة البحثية وطرح التساؤل الرئيسي ، ويضع لها إجابة مؤقتة من خلال مجموعة من الفرضيات ، وفي الأخير يستخلص نتائجها ، وبشكل عام وضمن السعي للبحث في موضوع " المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية " ، نحاول بداية من خلال هذا الفصل تقديم إطار تصوري للدراسة معتمدين على جملة من المراحل المنهجية الأساسية ونبدأ أولاً بتحديد الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحثة لإختيار هذا الموضوع للتقصي والبحث فيه .

1 - 1- أسباب إختيار الموضوع : لقد تعددت الأسباب والدوافع التي دفعتنا

للبحث والتقصي حول هذا الموضوع ، ولعل من أبرزها نذكر مايلي :

• 1-1-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل إلى دراسة المواضيع التي لها صلة بالأخلاق والإهتمام الشخصي بتطبيقها في بيئة العمل.

- مادفنا لدراسة هذا الموضوع هو كثرة المشاكل وإنتشار الظواهر غير المرغوب فيها داخل المنظمات الجزائرية، نتيجة عدم إلتزام طرفي العمل (عمال + أرباب العمل) بالمسؤولية الاخلاقية.

- تعد المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية من المواضيع التي تدرس ويتم البحث فيها في مجال تخصصنا علم الإجتماع التنظيم والعمل ، ضمن فروع أخلاقيات المهنة ، والحكم الراشد.

- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الإستشفائية ، كونها تحتوي على مهن كالطب والتمريض التي تحتاج إلى مسؤولية أخلاقية عالية ، كونها من المهن التي يطغى عليها البعد الإنساني والعاطفي .

• 1-1-2- الأسباب الموضوعية : إضافة إلى الأسباب الذاتية ، هناك أسباب

موضوعية أيضا كانت لنا دافعا لدراسة هذا الموضوع نذكر منها :

- قلة البحوث العلمية والأكاديمية المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية على مستوى الجامعات الجزائرية .

- حاجة المنظمات الجزائرية لإلقاء الضوء على هكذا مواضيع ، وإدراجها ضمن المعالجة العلمية لما لها من أثر إيجابي على العمل فللمسؤولية الأخلاقية تأثير إيجابي على سلوكيات

المسؤولين وكذا على القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم ، هذا ما يؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية للمؤسسة وعلى أدائهم.

- الإطلاع على واقع المؤسسات الجزائرية ، ومدى إلتزامها بالمسؤولية الأخلاقية في أداء أعمالها ومعرفة الثغرات التي وقعت فيها ، وإقتراح حلول عملية إن أمكن ذلك لتجاوزها .

- تعزيز مفهوم المسؤولية الأخلاقية ، وتوضيح أنها من أحد الركائز الأساسية لنجاح وإستمرارية أي مؤسسة.

- معرفة النتائج التي توصلت لها الدول التي أعطت أهمية للبعد الأخلاقي في رفع الأداء وتحقيق الفعالية .

1-2- أهمية الدراسة :

إن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية متغيراتها فالمسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية ، من أبرز المواضيع التي كثر البحث والتقصي حولهما سواء كان ذلك محلياً أو دولياً، وذلك لما لهما من دور أساسي في تطوير عمل المؤسسات وتحقيق الفعالية فيهم وكذا الحفاظ على صورتهم في المجتمع ، وهذا ما هو مهتم به من قبل المؤسسات العالمية في الوقت الحالي ، فالبعد الأخلاقي إحتل الصدارة في قائمة أهداف العديد من تلك المؤسسات لما له من إنعكاسات إيجابية على أدائها ، ومما ذكر سابقاً بإمكاننا تلخيص أهمية موضوع " المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية" ، وذلك في النقاط التالية :

- تطبيق المسؤولية الأخلاقية يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة الإستشفائية من خلال تحسين سلوكات العاملين فيها ، وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

- إن تطبيق المؤسسة الإستشفائية للمسؤولية الأخلاقية ، وإلزام أفرادها بها ينعكس إيجاباً على المنظمة والمجتمع ككل .

- يعمل إلتزام المؤسسة الإستشفائية بالمسؤولية الأخلاقية على بناء سمعة إيجابية للمؤسسة في سوق العمل وأمام الجمهور ، مما يؤدي إلى إستقطاب اليد العاملة الموهوبة والمؤهلة وكذا كسب ثقة المرضى وكل الوافدين للمؤسسة .

- للمسؤولية الأخلاقية أهمية في تعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل فهي تعمل على تعزيزها أكثر فالبيئة الداخليه له ، وبالتالي ذلك يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخليه وخلق روح تعاونية فريقيه بين أفرادها مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم ومجهوداتهم .

- إن إتباع الممارسات الأخلاقية عن طريق الإمتثال للوائح التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة الإستشفائية يقلل من وقوعها في العقوبات والمخاطر القانونية .

وتأسيساً لما سبق نمر الآن إلى العنصر الموالي والتي هو الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها بشقيها النظرية وكذا التطبيقية منها .

1 - 3 - أهداف الدراسة : مما لا شك فيه أنه لا توجد أي دراسة علمية تخلو من أهداف

يسعى الباحث لتحقيقها أو الوصول إليها ولعل من أبرز الأهداف التي تسعى وراءها دراستنا هي :

• 1 - 3 - 1 - الأهداف النظرية :

- محاولة تقديم مفهوم شامل للمسؤولية الأخلاقية من الجانب النظري كونها تعتبر من المفاهيم التنظيمية التي هي بحاجة إلى المزيد من البحث والتقصي حولها .

- محاولة تقديم إطار نظري موسع متعلق بمتغيري الدراسة " المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية" ، عسى أن تكون مرجعاً للباحثين في هذا المجال .

• 1 - 3 - 2 - الأهداف التطبيقية :

- محاولة الكشف عن الوسائل والأساليب المتبعة في المؤسسة الإستشفائية بسكيدة لتعزيز المسؤولية الأخلاقية بداخلها .
- محاولة الكشف عن مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الأخلاقية والتحلي بها إتجاه مستخدميها وإتجاه المجتمع المحلي .
- محاولة الكشف عن التباين الموجود بين الجوانب النظرية والواقع فيما يتعلق بالمسؤولية الأخلاقية والأداء .
- الكشف عن أبعاد المسؤولية الأخلاقية المنتشرة في المؤسسة الجزائرية .

1 - 4 - إشكالية الدراسة :

مع بداية القرن العشرين إنبثق من علم الاجتماع فرع جديد يهتم بدراسة التنظيمات الصناعية والتي تطور فيما بعد وأصبح يدرس مختلف الأشكال التنظيمية ، وهو ما يعرف بيننا اليوم بعلم الاجتماع التنظيم والعمل ، وكي يكتسب أي علم صفة العلمية لابد له من الإستقلال بنظام منهجي ومجموعة مفاهيم ونظريات تسمح له بالقيام ذاتياً والتفرد عن باقي العلوم الأخرى ، وهذا ما كان يهتم به الباحثين في هذا المجال ، أنهم يشكلون هويته و أسلوبه من خلال البحوث والدراسات التي أجروها عبر مختلف الأزمنة ، فبالتالي من خلال كل تلك الإجتهدات و التراكمات المعرفية في مجال التنظيمات سمحت له من الإنتقال والتحول من كونه فرع إلى علم.

وقد إنصب إهتمام الرواد الأوائل لهذا العلم أي أصحاب المدرسة الكلاسيكية على الجوانب المادية للتنظيم كالأجور (الحوافز المادية) ، الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة والمسؤوليات بشكل واضح ومحدد من الأعلى إلى الأسفل إضافة إلى الإهتمام بالعلاقات الرسمية في مختلف المعاملات والإجراءات وإتخاذ القرارات ، كما أنها وصفت المؤسسة بأنها

تنظيم مغلق لا يتفاعل مع ولا يتأثر بالبيئة الخارجية حيث أن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وكذلك عمليات الإتصال وإتخاذ القرارات تكون محصورة داخل النظام نفسه ، كما أنها نظرت للعامل على أنه آلة بيولوجية لا تحركه إلا الحوافز المادية مهمله الجانب الإنساني والحوافز المعنوية له ، فهو مجبر على العمل دون توتر أو تدمر أو أي إعتراض لأن وحسب وجهة نظرها أن العامل يعمل فقط من أجل الربح المادي ولا يسعى إلى إشباع الرغبات الأخرى كالنفسية والإجتماعية منها.

ومع إغفال هذه المدرسة لهذان الجانبان (النفسى الاجتماعى) بدأت تظهر مشاكل تنظيمية وسط العمال كالشعور بعدم الرضا، الضغط النفسى ، الإغتراب... هذا ما أثر بالسلب على أدائهم مما أدى إلى ضعف الإنتاج وتراجع فعاليات التنظيمات ، مما دفع بأرباب العمل ومسؤولي التنظيمات للإستجداد بالعلماء والمختصين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل ، لإيجاد حلول تعيد للتنظيمات فعاليتها وحركيتها ، حيث إنصب إهتمامهم هذه المرة على الإحتياجات النفسية والإجتماعية للعامل ، وتغيير صورتهم عنه من كونه آلة بيولوجية تحركه الحوافز المادية إلى كونه إنسان تحرك الحوافز المعنوية وأنه مورد بشري يقدم قيم إضافية للتنظيم وله دور فعال في تحقيق أهدافه .

وشياً فشيئاً ومع التطورات التي عرفها العالم في تلك الفترة في مجال التنظيمات إتسعت نظرة العلماء والمنظرين لها ، إذ أنها أصبحت تنظر له على أنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها، ويسعى أفرادها لتأسيس علاقات غير رسمية لإشباع الجوانب الإجتماعية والنفسية و الأخلاقية والسلوكية ، أي تجاوزت المقولات الكلاسيكية التي تقول أن العامل كائن مادي إقتصادي إلى أنه كائن إنساني ذو أبعاد نفسية إجتماعية أخلاقية (قيمية)...إلخ ، وأن له دور فعال في تطوير وإحداث التغييرات في التنظيم من خلال ما يتبنى

من أفكار، توجيهات ، سلوكيات وقيم ، وهذا ما يطلق عليه في علم الاجتماع التنظيم والعمل الحديث بالثقافة التنظيمية ، والتي يندرج تحتها العديد من المواضيع التي تثير إهتمام الباحثين في هذا المجال كالقيم الأخلاقية التنظيمية، أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الأخلاقية وغيرها.

والمسؤولية الأخلاقية أصبحت من المواضيع الحديثة التي يكثر البحث فيها في الدراسات الإجتماعية ، حيث يرى الباحثين أن الإهتمام بهذا المتغير راجع إلى التطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة أهمية الأعمال في الوقت الراهن وكذا الإختراعات والإكتشافات وتضاعف المنافسة بين مختلف المنظمات ، فبالتالي هذا الأمر يتطلب وضع عمل المنظمات ضمن إطار أخلاقي داخلياً أي الإدارة وخارجياً، المنظمة إتجاه البيئة والمجتمع.

فأصبح يتضح أن المنظمات اليوم المسؤولية الأخلاقية ، باتت جزءاً رئيسياً في تحقيق نموها ، بقائها وإستمراريتها، فنجاحها مرهون بمدى إلتزام عمالها بها ، والإخلال بها يؤدي إلى بروز عدة مشاكل وعراقيل تقف أمام طريق أدائهم بالمنظمة.

ويرتكز مفهوم المسؤولية الأخلاقية في منظمة ما على المعايير، القيم والمبادئ الأخلاقية المنبثقة من الأخلاق الفردية لكل عامل الفطرية والمكتسبة من محيطه وأسرته والقواعد واللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها داخل المنظمة والتي توجه سلوك العامل وعمله اليومي.

حيث تنعكس تلك المسؤولية الأخلاقية على أدائه ونوعية الخدمات المقدمة من قبله نحو مؤسسته ومحيطه الخارجي وذلك من خلال تحليه بجملة من الصفات النبيلة كالصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، الثقة ..إلخ في العمل ، لذا كان لزاماً على المؤسسات تعزيز وغرس ثقافة المسؤولية الأخلاقية في نفوس عمالها، إيماناً منها بأهميتها وإنعكاساتها الإيجابية عليها.

ويعتبر أيضاً موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، فهي

تسعى دائماً إلى تحقيق جودة أداء عالية وذلك عن طريق تعزيز الصفات الإيجابية لدى مواردها البشرية خاصة فيما يتعلق بالمنظومات الأخلاقية.

والمنظمات الجزائرية ليست بمنأى عن ذلك ، فهي بدورها تنطوي على منظومة أخلاقية تسعى من خلالها الرفع من أداء مواردها البشرية وتطويره هذا ما يجعلها ميداناً خصباً للدراسة والبحث العلمي من خلال التركيز على أهم القيم ، المبادئ ، الإتجاهات والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة وعمالها سواء كان من المجتمع الذي عاشوا فيه أي البيئة الخارجية ، أو من خلال البيئة الداخلية للعمل.

وإن هذه الدراسة التي بين أيدينا تسعى للبحث في ميدان بحث معين وهو المؤسسة الإستشفائية بسكيدة من خلال محاولة بحثنا عن مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية على أداء الموارد البشرية وما العلاقة التي تنجم عنهما.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي :

- ما طبيعة العلاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية-

بسكيدة؟

• التساؤلات الفرعية:

وإنبقت عنه التساؤلات التالية:

- كيف تعمل العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية على تحسين أداء مواردها البشرية ؟

- هل هناك ترابط بين مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية وبين أدائهم في المؤسسة

الإستشفائية ؟

- كيف يمكن للحفاظ على المورد البشري والحفاظ على سلامته المهنية أن يحدث

تحسيناً في أدائه بالمؤسسة الإستشفائية ؟

1- 5- فرضيات الدراسة:

للفرضيات أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها تعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بحيث تنتقلنا من العموميات (متغيرات -أبعاد) إلى خصوصيات (مؤشرات) ، التي تساعد الباحث أثناء الإختبار الميداني وك محاولة للإجابة عن الأسئلة السابق ذكرها وضعنا فرضية عامة والتي هي:

• الفرضية العامة :

- يؤدي الإهتمام بالمسؤولية الأخلاقية وتعزيزها في المؤسسة الإستشفائية إلى تحقيق أداء إيجابي لمواردها البشرية.

وأخرى فرعية:

• الفرضيات الجزئية:

- يؤدي تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

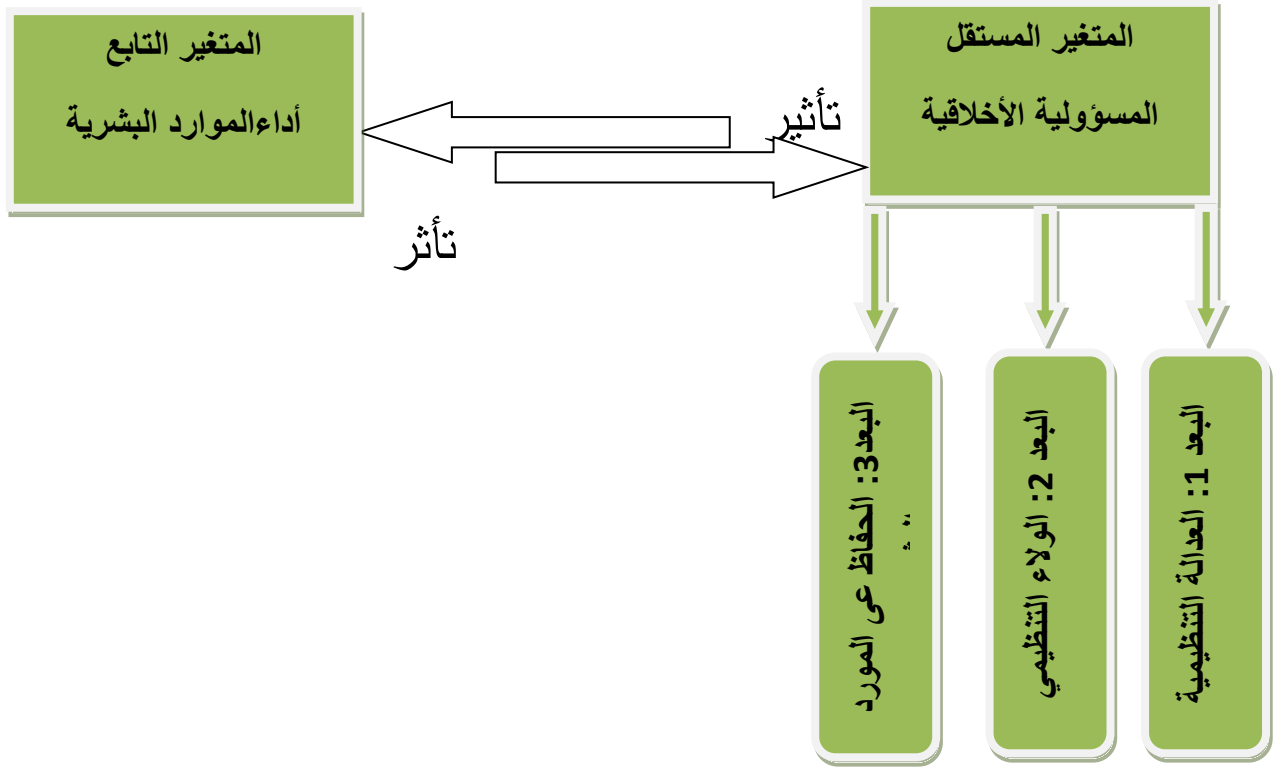
- يعمل الولاء التنظيمي على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومستخدميها والعاملين فيها مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

- تحافظ المؤسسة الإستشفائية على مواردها البشرية من خلال تعزيزها للسلامة المهنية هذا ما يخلق بيئة عمل صحية لمواردها البشرية تتعكس إيجاباً على أدائهم.

1- 6 - نموذج الدراسة

قامت الباحثة بتصميم نموذج الدراسة في ضوء ما تم الإطلاع عليه في التراث النظري والدراسات السابقة، ومن أجل توضيح متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهم، قامت ببناء النموذج الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

1-7 - تحديد مفاهيم:

إن مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل المهمة في البحث العلمي ، إذ تعد المفاهيم مفتاح الدخول لأي مذكرة لذلك يستوجب على الباحث أن يحدد تحديداً دقيقاً لها ويشترط أن تكون واضحة وتعبر عن المعنى والمراد من توجهاته ، بحيث يبدأ الباحث بوضع التعريف اللغوي لكل مفهوم على حدى ثم التطرق للمفهوم في صياغته العامة ليصل في الأخير إلى وضع التعريف الإجرائي.

البداية إذا مع تحديد مفهوم المسؤولية.

1 - 7 - 1 - مفهوم المسؤولية:

أ-التعريف اللغوي :عرفها ابن المنظور في لسان العرب السول ما سألته، وفي تنزيل العزيز قال "أوتيت سؤالك يا موسى "أي أعطيت أمينتك التي سألتها. 1 (المنظور، صفحة 1907)

- عرف معجم اللغة العربية المعاصرة المسؤولية ، مصدر صناعي من مسؤول : تَبَعَة المسؤولية تقع على عاتقي ، يستطيع تحمل مسؤوليات كبيرة ، ألقى المسؤولية على عاتقه : حمّله إيّاها ، واللامسؤولية هي عكسها وتعني شعور المرء بأنه غير ملزم بعواقب أعماله . 2(عمر، 2008، صفحة 1020)

ب- تعريف المسؤولية اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريف المسؤولية بين العلماء والباحثين المهتمين بدراسة هذا الموضوع وبالتالي تعددت زوايا النظر إليها:

- عرفها الدكتور "مقداد يالجن" في كتابه التربية الأخلاقية بأنها: " تحمل الشخص نتيجة التزاماته وقراراته واختياراته العلمية من الناحية الإيجابية و السلبية أمام الله في الدرجة الأولى ، وأمام ضميره في الدرجة الثانية وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة". 3(أفضل، 2015)

ويقصد مقدار يالجن من خلال هذا التعريف أن المسؤولية تعني أن يكون الفرد مدركاً لتبعات أفعاله وقراراته ومستعد لتحمل المسؤولية عنها.

✓ أمام الله :تصرفاته تكون مبنية وفقاً لأوامر الله ونواهيه.

✓ أمام نفسه (ضميره): التصرف بنية صافية وأخلاقية ووفق ما يراه ضمير أنه خاطئ أو صائب.

✓ أمام المجتمع :أي يجب عليه النظر في تبعات أفعاله على المجتمع بشكل عام وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

- عرفها عثمان السيد في كتابه المسؤولية الاجتماعية بأنها "هي مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته إتجاه أسرته وأصدقائه وإتجاه دينه ووطنه من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه وإهتماماته بالآخرين من خلال علاقاته الإيجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة." 4(العطار ، الزجالية،

(2014، صفحة 14)

من خلال هذا التعريف إتضح لنا أن المسؤولية لا تقتصر فقط على الفرد وتصرفاته الشخصية بل تتجاوز ذلك لتشمل مسؤوليته إتجاه محيطه ومجتمعه بشكل عام، فالفرد المسؤول هو من يدرك أهمية دوره في المجتمع، والذي يدفعه لتحقيق الفائدة العامة والتقدم الشامل.

- يعرف محمد الشافعي المسؤولية " :إستعداد فطري جبل الله تبارك وتعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية ما كلفه به من أمور تتعلق بدينه ودنياه فإن وفى ما عليه حصل له التواب وإن كان غير ذلك حصل له عقاب." 5(الموجان، 1991، الصفحات 21،22)

- هذا التعريف يعكس المفهوم الإسلامي للمسؤولية حيث يفهم أن الإنسان مكلف بمسؤوليته أمام الله تعالى، سواء كانت في الدين أو الدنيا، إذ يجب عليه أن يكون على إستعداد لأداء هذه المسؤوليات بطريقة صالحة وإذا أداها بنجاح فإنه يحصل على الثواب وإذا فشل في ذلك فقد يعاقب عليها.

1-7-2- مفهوم الأخلاق:

- أ - **التعريف اللغوي** : جاء في المعجم الصافي في اللغة العربية الخلق وتعني الناس والخلقة. والخلق كلها تأتي تقريبا بمعنى واحد وهو الفطرة، الدين، الطبع والسجية، المروءة.⁶ (الصالح و الشيخ سليمان الأحمد، 1401، صفحة 154)

ب- التعريف الإصطلاحي :

- إن المتصفح للتراث الفكري و النظري فيما يتعلق بتحديد مفهوم الأخلاق يجد زخماً كبيراً من التعريفات ووجهات النظر التي تتقارب أحياناً وتختلف في أحيان أخرى باختلاف المرجعية النظرية ومن بين هذه التعريفات نجد :

- تعريف "إدوارد تايلور" للأخلاق بأنها " :منظومة القواعد والمعايير التي تصبح جزءاً من ثقافة المجتمع المتجسدة في عاداته وتقاليده وقوانينه وذلك بعد أن تحكم هذه المنظومة سلوك أفراد المجتمع، وبالتالي فإن هذه المنظومة يستخدمها الفرد كدليل يحكم بموجبه على أخلاقه وسلوكه ويحدد بناءً عليها ما إذا كان عمله صحيحاً أو خطأ." (7) (الشمائلة، 2014، صفحة 10،9)

- من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الأخلاق عبارة عن نظام يستخدمها الفرد كدليل لتقييم سلوكه الخاص ولتحديد ما إذا كانت أفعاله صحيحة أو خاطئة ، كما أنها تصبح جزءاً من ثقافة المجتمع وقابل للتجديد مع تطور الزمن.

- ويعرفها سعيد بن ناصر الغامدي في كتابه أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية

بأنها: " صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة."

• ويقصد بهذا التعريف بأنها:

- صفة في النفس: أي أنها أمر حسن أو قبيح كامن داخل النفس.

- تظهر آثارها: أي أن في الأصل الأخلاق كامنة غير ظاهرة للعلن لكنها تظهر في غالب

الأحيان خاصة في حالات الإلجاء والمزاحمة.

- السلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة أي أن الأخلاق الكامنة في نفس الإنسان

تعرف من خلال كلامه وتصرفاته وسلوكاته وهي أدلة على الخلق الكامن، أما البيئة الخارجية والأصحاب

الذي يحب مجالستهم فهما مؤشرات تدل على قبح الخلق أو حسنه. 8 (الغامدي، 2010، 1431، صفحة 11، 13).

- عرفها الميداني بأنها: " صفة مستقرة في النفس البشرية فطرية أو مكتسبة ذات آثار في السلوك

محمودة أو مدمومة."

• يشير هذا التعريف على أن الأخلاق صفة ثابتة وملزمة للإنسان، قد تكون فطرية منذ

الولادة أو مكتسبة من خلال التجارب والتعلم، وهي تؤثر في سلوكاته بشكل ملحوظ وهي

معياري يقم به ما إذا كان سلوكه محموداً موافقاً للقيم الإجتماعية أو مدموما مخالفا لها.

- كما عرفها Joan أيضا: "قوانين داخلية توجه الفرد للعمل البناء، وتسهم في تطوير الأعمال

وتقدمها في المجالات العامة والخاصة." 9 (البشري و الصرايرة، 2011، صفحة 22)

• يقصد بالأخلاق من خلال هذا التعريف بأنها قوانين داخلية تحرك الفرد وتتحكم في

تصرفاته وتوجهه نحو السلوك الإيجابي، حيث تشجعه على إتخاذ القرارات الصائبة والقيام

بالأعمال المحمودة التي تساهم في تطوير حياته الشخصية وكذا المجتمع الذي يعيش فيه.

1-7-3 - مفهوم المسؤولية الأخلاقية:

بعد تعريفنا لكل من المسؤولية والأخلاق على حد سنقدم تعريفا للمسؤولية الأخلاقية وفق ما جاء

في الأدبيات النظرية ومن ثم نصيغ التعريف الإجرائي لها والبدائية إذاً مع:

- تعريف "بريكس" و "أل" إذ يعرفا المسؤولية الأخلاقية بأنها: "تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية

في مواقف الأعمال المختلفة." 10 (طبال و جبايلي، صفحة 14)

• أي أن الأخلاق والقيم والمبادئ المتبناة من طرف أي فرد سواءً كانت محمودة أو مدمومة

يطبقها أو تنعكس على أي عمل يقوم به فإذا كان شخص أمين فيحافظ على الأمانة

الموكل له والعكس.

- تعريف "الدكتور محمد عبد الله دراز" المسؤولية الأخلاقية بأنها: " حالة تمنح المرء القدرة على

تحمل تبعات أعماله وأثارها ومصدرها الضمير." 11 (الخضر، صفحة 2)

• يقصد بهذا التعريف أن الإنسان يراقب ذاته بذاتها وهو مخير في أعماله والمقرر بأن تكون

خيرة أو شريرة بحسب درجة يقظة ضميره.

- يعرفها "يونا هاتس" في مؤلفه إعادة تعريف مفهوم المسؤولية بأنها: " مسؤولية ذاتية، حيث

يعاقب الفرد نفسه بنفسه، إنطلاقاً من شعور عميق يوخز الضمير، فالمرء حينما يؤدي واجبات أخلاقية

وبضحي برغبته لصالح الغير، فهو ينال إحساس الكمال والنبيل، أما حينما يؤدي سلوكاً خسيساً وخبيثاً،

فالمسؤولية تكون بصرخة ضميره في جوفه كعقاب له، فتقض مضجعه." 12 (المحمدي، 2016)

• من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن المسؤولية الأخلاقية هي مسؤولية فردية متعلقة

بالشخص الواحد، وأن ما يجعل ذلك الشخص مسؤولاً أخلاقياً أو غير ذلك هو الضمير-

ضميره الأخلاقي - هو المتحكم في تصرفاته وتابعات أفعاله وأقواله.

• التعريف الإجرائي للمسؤولية الأخلاقية:

من مجمل ما ذكر سابقاً حول مدلول المسؤولية الأخلاقية فيما يتعلق بالناحية العلمية نصل الآن إلى صياغة التعريف الإجرائي التالي: "إن المسؤولية الأخلاقية هي مجموعة من القيم، المبادئ، الإتجاهات، الإعتقادات والسلوكيات الفردية التي يتبناها العمال بالمؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق بسكيكدة، والتي تظهر في تصرفاتهم وقراراتهم اليومية والتي يكون مصدرها بالدرجة الأولى الضمير."

1-7-4- مفهوم الأداء:

أ-التعريف اللغوي: الأداء من المصدر أدّى، حيث يقال فلان قام بأداء واجبه أي أنجزه وأكمله.

13(معجم المعاني الجامع)

- ويعرفه الجرجاني بأنه عبارة عن إتيان عين الواجب في الوقت، والأداء الكامل هو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به، والأداء الناقص بخلافه. 14 (الجرجاني، 1413، صفحة 16)

ب-التعريف الاصطلاحي: حظي مفهوم الأداء بالإهتمام الكبير على الصعيد النظري وكذا الإمبريقي من قبل الباحثين والأكاديميين وفي الجهة الأخرى من قبل مديري المؤسسات وصنع القرار من مختلف التخصصات والمجالات لذا نجد تعريفات كثيرة له تختلف باختلاف وجهات وزوايا نظرهم، وسيتم عرض البعض من تلك التعاريف.

- تعريف مصطفى عشوي بأنه: " هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال." 15(زوي، صفحة 25)

• ويقصد بهذا التعريف أن الأداء هو كل ما يقوم به الفرد من أنشطة وسلوكات ، يتم التوقع من ورائها تحقيق أهداف معينة ، وتلك الأهداف نتائجها تؤثر إما بالإيجاب أو السلب على البيئة الداخلية والمحيط الخارجي.

- عرف ماينز الأداء بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال."

في هذا التعريف الأداء هو النتيجة المتحصل عليها من قبل موظف أثناء قيامه بعمله.

- وعرف أيضا: " بأنه الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وذلك

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد."

- يشير هذا التعريف بالإضافة إلى الناتج إلى درجة إتمام العامل لعمله أو للمهام الموكلة إليه في

فترة زمنية محددة. 16(أرفيس، صفحة 478،479)

1-7-5- مفهوم المورد البشري:

- يمكن تعريف الموارد resources لغويا هي المصادر sources أو الوسائل أو الثروة ومورد

هي مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً وعادة يطلق

مصطلح الموارد على المصادر المادية ذات الطابع الإقتصادي، لكن توسع هذا المصطلح ليشمل

المصادر أو الموارد المعنوية كالبشرية منها والتي يمكن من خلال معارفها وممارستها وإتجاهاتها أن تحقق

ثروة وإيرادات لمن يستخدمها.

فالموارد البشرية تعد العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة وهي أحد الموجودات الثمينة والضرورية

للمنظمة.

• ويمكن تعريفها من الناحية الإصطلاحية كما يلي:

- يعرفها "بيتر دراكر" زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO : " أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد

الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة

وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها". 17 (حاروش،

2011، الصفحات 8-16)

- من خلال هذا التعريف إتضح أن دراكر يؤمن بأن المورد البشري هو المورد الثمين للمنظمة وغير قابل للزوال، فإذا تم الإهتمام به من خلال تحفيزه وتشجيعه وتطويره فإنه يساهم في تحقيق أهدافها كونه هو العنصر الحيوي فيها، وإذا تم إهماله وسيئة إدارته فقد يكون مصدراً للفشل في العمل المنظماتي.

- ويعرفها "أرمسترونغ" بأنها: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها كافة ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية."

- هذا التعريف يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة تشمل جميع الأشخاص الذين يعملون فيها، سواء كانوا مدراء، موظفين أو عمال، وتشمل جميع العناصر التي تؤثر على أدائهم وسلوكهم مثل الثقافة التنظيمية والأنظمة والسياسات يهدف كل هذا إلى دعم تحقيق أهداف المؤسسة وضمان فعالية وكفاءة العمل وتطوير مواردها البشرية لتحقيق النجاح المستدام.
- وعرفت الموارد البشرية أيضا بأنها: " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم إتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم أو مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية." 18(بدبوس و زهمول، 2020، صفحة 16)
- يقصد بهذا التعريف أن الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأفراد، وهم يتميزون بتفاوت في العمر والجنس والخلفية الثقافية والتعليم والخبرة المهنية، يعملون في وظائف متنوعة، ويختلفون في المستويات الإدارية والوظيفية سواء كانت تنفيذية، تقنية، الإدارية، وفي مجالات مختلفة يسعون نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

1 - 6 - 6 - مفهوم أداء الموارد البشرية:

السمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها موجهة بأداء مواردها البشرية لدى هي تسعى للإستفادة منهم لأقصى حدود وذلك بما يحقق أهدافها وأهدافهم.

وتعرف "بوحديد ليلي" أداء الموارد البشرية بأنها: " القيام بأداء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كميات العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما." 19(قواسمية و بالنور، 2022، صفحة 139)

- يشير هذا التعريف إلى أن أداء الموارد البشرية هي تنفيذ المهام الوظيفية من قبل العاملين في المؤسسة بشكل يتماشى مع المستوى المطلوب منهم كموظفين أكفاء ومدربين ويمكن قياس أدائهم من خلال تحليل كمية العمل والوقت اللازم لإنجازه وإنشاء علاقة عادلة بين كمية العمل والوقت يساعد في تقدير مدى فعالية أدائهم ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة للوظيفة.

- وتعرف أيضا كل من "سيمون" و"تزيناس" على أنها: " مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة الذين يمتلكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة، وليس مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود، بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس وسيلة من وسائل إدارتها."

- المقصود بهذا التعريف أن الموارد البشرية تعتبر عاملاً حيويًا في نجاح أي مؤسسة، فهي ليست مجرد عنصر من عناصر الإنتاج ، بل هي القوة الحية التي تدفع عجلة العمل وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.

- كما تعرف الموارد البشرية على أنها: " تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأنشطة بحماس وإقتناع." (زياني، 2016 - 2020، صفحة 61، 62)

- من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الموارد البشرية أنهم أفراد غير عاديين، بل هم أفراد منتقن بعناية لممارسة وظائف معينة، توجد فيهم صفتين أساسيتين صفة القدرة على أدائهم لتلك الوظائف بجدارة ورغبتهم فيها، أي يؤدون أعمالهم عن قناعة وبحب وليس بشكل قصري أو مفروض عليهم ذلك.

• التعريف الإجرائي لمفهوم الموارد البشرية:

هم أفراد يعملون في المؤسسة الإستشفائية وكل فرد تابع إلى فئة مهنية معينة إما تابع (لجنة الإطارات أو عمال التحكم أو عمال التنفيذ ذوي رتب مهنية مختلفة) طبعاً فمن كل فئة توكل لهم مهام معينة ضمن تخصصهم ووظيفتهم في فترات زمنية معينة أي بالتناوب وذلك وفق القائمة التي تحددها لهم الإدارة بالتنسيق مع رؤساء المصالح كل شهر.

1 - 6 - 7- المفاهيم الثانوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

• إدارة الموارد البشرية:

يعتبر موضوع دراسة إدارة الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة حيث تم الانتقال من الإهتمام بإدارة الأفراد، إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إشباع وتغيير زوايا النظر للعنصر البشري فأصبح ينظر له على أنه مصدر للثروة وسبيل للمنافسة وتحقيق التميز، على عكس النظرة التقليدية له، التي كانت ترى بأن الأفراد يفتقرون للأداء المتميز، ولتفادي هذه المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية أكثر في هذه الأمور.

- ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "نموذج متميز لإدارة البشر يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء"²¹. (الحجاج، 2019، صفحة 17،16)

- يقصد بهذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية المتميزة هي التي تسعى لجلب العمال المؤهلين والمناسبين وتعمل على تطويرهم وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز وهذا يمكن أن يساعد الشركة في التفوق على منافسها في سوق العمل.

- وتعرف من قبل "نيجرو" على أنها: " فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما لديهم".²² (حاروش، صفحة 13)

- هذا التعريف يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بجميع جوانب دورة حياة الموظف في مؤسسة عمله بدءاً من جذبهم وإختيارهم ومروراً بتطوير مهاراتهم ، وصولاً لتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم بهدف الإستفادة القصوى من قدراتهم ، من أجل تحقيق مساعي وأهداف المؤسسة.

- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: " تمكين الموظفين من العمل إلى أقصى مستوى من الكفاءة، مع تضمينها لإستراتيجيات مستمرة لإدارة وتطوير تلك القوة العاملة في المنظمة، ومشاركتهم في مختلف شؤونها والسعي لتطوير مهاراتهم اللازمة للتعامل الجيد مع المهام المتعلقة بوظائفهم."²³(الجبوري، 2023، صفحة 50،51)

- يعكس هذا التعريف رؤية شاملة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى تمكين الموظفين من تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية في العمل، بالإضافة إلى السعي المستمر لتدريبهم وتطوير مهاراتهم الضرورية لأداء مهامهم وكذلك إشراكهم في شؤون المنظمة.

• التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

هي قسم من أقسام المؤسسة الإستشفائية تهتم بمختلف الأمور الإدارية المتعلقة بالعاملين فيها من كل الفئات والمستويات المهنية (كالأجازات، الشكاوي ، النقل ... إلخ) كما تهتم بجلب أو إستقطاب العمال في حالة وجود مناصب مالية شاغرة وتهتم بإختيارهم تدريبهم إلى غاية خروجه من المؤسسة والتقاعد.

إن المفاهيم الآتية بعد مفهوم إدارة الموارد البشرية هي أبعاد إستخدمت فقط أثناء إجرائنا للبحث الميداني لذلك سنعرفها عملياً أو إجرائياً دون التطرق للمدلولات النظرية لها.

• التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية إجرائياً على أنها الإعتماد على الطرق المنصفة في التعامل مع جميع العاملين والمستخدمين من طرف المؤسسة الإستشفائية بسكيدة، من خلال توفير فرص التطوير والتقدم المهني بشكل متساوي ، مع وضع عمليات تقييم الأداء وكذا الإجراءات وتعزيز الشفافية في العمليات والإجراءات التنظيمية وتوفير طرق وأساليب للتحفيز والمكافئات التي تشجع على الإبداع الوظيفي ، وكذلك ضمان حقوق العمال وإحترامها دون إستثناء أو تمييز أحد على آخر.

• التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو مستوى إرتباط وإلتزام وإنتماء وإعتزاز العامل بالمؤسسة الاستشفائية - سكيكدة- ، ورغبته في الإستمرار بالعمل فيها، رغم تعدد الفرص التي أتيحت له للعمل بمؤسسة أفضل وبأجور أكبر مع إستعداده لتقديم أفضل ما لديه من قدرات لتحقيق مساعي المصلحة أو المؤسسة التي يعمل فيها."

• **التعريف الإجرائي للحفاظ على المورد البشري:**

ويقصد بها مجموعة السياسات والتدابير التي تتخذها المؤسسة الإستشفائية والتي تهدف لحماية صحة وسلامة العاملين بها وتحسين ظروف العمل التي يعملون فيها، مع تقديم أنشطة ومبادرات نوعية حول المخاطر المحتمل الوقوع فيها وسبل تجنبها وتفاديها وإلى جانب هذا أيضا جملة الخدمات التي تقدمها لهم التي تهدف لدعم صحتهم ورفاهيتهم.

• **التعريف الإجرائي للمؤسسة الإستشفائية:**

هي مؤسسة تقدم خدمات الرعاية الصحية للمرضى وتشمل العلاج والتشخيص والرعاية الطبية، تعمل هذه المؤسسات على توفير الرعاية الصحية على مدار الساعة وفي مختلف التخصصات الطبية، إضافة إلى تقديمها لحملات تحسيسية وتوعوية حول مختلف الأمراض والأوبئة وأساليب التغذية والحياة الصحية للمواطنين إما ميدانياً أو إعلامياً.

1-8-1- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي فهي كل تلك البحوث والدراسات التطبيقية والنظرية التي لها صلة بموضوع الدراسة والتي تمد الباحث بمختلف المعلومات التي تمكنه فيما بعد من بلورة مشكلة الدراسة من حيث (الفروض، المفاهيم، متغيرات الدراسة،...إلخ) والتعرف على الأدوات والمناهج المستعملة فيها وأيضاً النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

ولقد تناولت عدة بحوث ودراسات محلية عربية وكذا أجنبية موضوع " المسؤولية الأخلاقية " و " أداء

الموارد البشرية"، حيث تم الإطلاع عليها، وسيتم عرضها كالتالي:

1-8-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية:

• الدراسات الجزائرية المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

إسم الباحث	عنوان الدراسة وسنة إجرائها	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج المستخدم، العينة، الأدوات	النتائج
بكوش كريمة حمادي بلقاسم	<p>- أثر المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون في البنوك التجارية.</p> <p>- دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة الجلفة</p> <p>2018/2017-</p>	<p>- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية باعتبارها بعدا من أبعاد المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون في البنوك التجارية على مستوى ولاية الجلفة.</p> <p>- لمعالجة هذا الموضوع إنطلاقا الباحثان من التساؤل الإشكالي التالي: ما مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على رضا الزبون في التجارية؟</p> <p>- ولمعالجتها والتحقق من أهداف الدراسة إستخدما:</p> <p>- المنهج الوصفي والتحليلي</p> <p>- (SPSS)</p> <p>- عينة طبقية (80)</p> <p>- إستبيان كأداة لجمع البيانات .</p>	<p>- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لممارسة المسؤولية الأخلاقية في هذا البنك، إضافة إلى مستوى متوسط لرضا الزبائن على الممارسات الأخلاقية داخلها.</p>

علاقة هذه الدراسة بموضوع دراستنا

- تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديدنا لمفهوم المسؤولية الأخلاقية وكذا أبعادها.
- إضافة إلى الجانب المنهجي (أي إختيار المنهج وأداة جمع البيانات).

المصدر: من إعداد الطالبة

• الدراسات العربية المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

إسم الباحث	عنوان الدراسة وسنة إجرائها	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج المستخدم، العينة، الأدوات	النتائج
أحمد بن حسن بن عبد الله الموجان	المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية دراسة تكميلية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة 1991 إشراف د. فرغلي جاد أحمد.	- هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل مفهوم المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية من خلال الرجوع إلى الكتاب والسنة وآراء بعض المفكرين والعلماء المسلمين وبيان بعض الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تنمية المسؤولية الأخلاقية. - وكانت إشكالية هذه الدراسة " ما مفهوم المسؤولية الأخلاقية وما ضوابطها في الاسلام؟" - ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت هذه الدراسة على:	- في نهاية الدراسة خلصت إلى جملة من الإستنتاجات والتي هي: - التربية الأخلاقية مادة أساسية في جميع مراحل التعليم. - ضمان مواطن مسلم صالح لا بد من غرس المسؤولية الأخلاقية فيه منذ مرحلة البناء والتنمية (النمو). - لكل من الأسرة والمدرسة

<p>دور كبير في غرس المسؤولية الأخلاقية لدى التلاميذ لذا لابد من ضرورة التعاون فيما بينهم من أجل ذلك.</p>	<p>- المنهج الاستنباطي. - القرآن الكريم، الحديث النبوي واتجاهات المفكرين المسلمين في مجال المسؤولية الأخلاقية كأدوات لجمع البيانات.</p>		
--	---	--	--

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة

- تم الإعتماد على هذه الدراسة في تحديد مفهوم المسؤولية الأخلاقية عامة، والمسؤولية الأخلاقية في الإسلام خاصة.
- كما تم الإعتماد عليها في التأسيس للفصل المتعلق بالمسؤولية الأخلاقية وما يندرج تحتها.

المصدر: من إعداد الطالبة

- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية:

النتائج	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج	إسم	عنوان الدراسة وسنة
	المستخدم، العينة، الأدوات	إجراءاتها	الباحث

<p>- بينت نتائج هذه الدراسة أهمية تنامي القضايا الأخلاقية في جدلية حاكمية المنظمة لأن مثل هذه القضايا تضع المديرين غير التنفيذيين في مأزق عندما لا تشارك وجهة نظره لا من قبل المجلس الإشرافي ولا من قبل الإدارة.</p> <p>- أن هناك تقنيات جديدة مطلوبة للإشارة إلى الحوادث الحرجة مثل الغش الإدارية ومشاكل الإستمرار التي قد لا تكشف بدونها.</p>	<p>- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المشاكل الأخلاقية التي تواجه المديرين المشرفين في الشركات.</p> <p>- إتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان.</p> <p>- تصميم استبانة لرصد آراء المبحوثين المختلفة حول القضايا الأخلاقية.</p> <p>- أجريت الدراسة على 2500 شركة هولندية.</p>	<p>Supervisory directors and ethical dilemmas: Exit or Voice? 2009</p> <p>دراسة ميدانية في 2500 شركة بهولندا</p>	<p>Hoog hiemstra and Van Manen</p>
---	---	--	------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة

1-8-2- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

- الدراسات الجزائرية المتعلقة بأداء الموارد البشرية

إسم الباحث	عنوان الدراسة وسنة إجرائها	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج المستخدم، العينة، الأدوات	النتائج
سامية الأحول، فطيمة زعزع	- أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر -2013	- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، في مؤسسة موبيليس للاتصال وكالة باتنة -الجزائر . - وكان التساؤل الرئيسي الذي إنطلقت منه هذه الدراسة هو ما دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة -الجزائر؟ -ولمعالجة هذا التساؤل ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة قدرت ب 32 موظف، عن طريق إستبانة جمع المعلومات. - وقد إستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ وتحليل الإستبيان.	- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التحفيز في المؤسسة محل الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي بها، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداء العاملين بها. - كما تشير النتائج إلى أنه لا يوجد إختلافات في تأثير التحفيز على الأداء بناء على إختلاف جنس الموظف أو سنه أو مستوى التعليمي وخبرته المهنية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في بحثنا الحالي

- تم الاستفادة منها من خلال تزويدنا بمختلف الجوانب والأبعاد أثناء تحليلنا لجداول الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

• الدراسات العربية المتعلقة بأداء الموارد البشرية

إسم الباحث	عنوان الدراسة وسنة إجرائها	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج المستخدم، العينة، الأدوات	النتائج
الفروخ فايز عبد الرحمن	التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي -عمان- 2010-	- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. - وكانت إشكالية هذه الدراسة "ما مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؟ - ولمعالجة وتحقيق أهدافها، تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (919) مبحوثا، وقد تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، مع إعتماها على منهج	-توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية حاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسط العام لمستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة الأردنية كان مرتفعا، وأن هناك أثر لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

	<p>البحث الوصفي الميداني التحليلي.</p>	
--	--	--

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في بحثنا الحالي

- تم الإعتماد عليها في تحديد المفهوم الإجرائي لأداء الموارد البشرية.
- وكذلك إعتمدنا عليها في بناء عناوين الفصل الثالث المتعلق بأداء الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطالبة

- الدراسات الأجنبية المتعلقة بأداء الموارد البشرية

إسم الباحث	عنوان الدراسة وسنة إجرائها	إشكالية الدراسة، أهدافها، المنهج	النتائج
	إجراءاتها	المستخدم، العينة، الأدوات	

<p>- أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب، التطوير وفرصة التدريب الوظيفي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تقيّم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الإسمنت بنغلادش.</p>	<p>- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الإسمنت في بنغلادش.</p> <p>- طبقت الدراسة على عينة تتألف من 160 مفردة، حيث حاول الباحثين من خلالها البحث والتحري عن مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين من سبع شركات الإسمنت المدرجة في المالئة للتبادل.</p> <p>- قام الباحث بتحليل البيانات من خلال تحليل الانحدار لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء.</p>	<p>Practices and Impact on Employee performance: A study of the cement Industry in Bangladesh.</p> <p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، دراسة على معمل الإسمنت في بنغلادش.</p> <p>2013-</p>	<p>Màmena Ah heter and Nur-E-Alam Siddique</p>
---	---	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة

1-9-صعوبات الدراسة:

إن البحوث العلمية بصفة عامة، والبحاث في العلوم الاجتماعية خاصة لا تكاد تخلو من صعوبات تعترض الباحث وتقف حجر عثر أثناء إجراءه لبحثه، ومن بين أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء مسيرتنا البحثية نذكر:

• 1-9-1- صعوبات نظرية:

-قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت المسؤولية الأخلاقية من قبل المختصين في العلوم الاجتماعية، فأغلبها إذا لم نقل جلها دراسات في العلوم الإسلامية، وعلوم التربية والعلوم الإدارية.

• 1-9-2- صعوبات ميدانية:

- صرامة التعاملات الإدارية من قبل إدارة الموارد البشرية حيث لم نتمكن من الوصول للمعلومات التي نخدم بحثنا بسهولة (مثلا كالهيكـل التنظيمي وعدد عمال المؤسسة... إلخ).
- صعوبة التوصل للعمال لفترات زمنية نظرا لطبيعة عملهم (العمل بالتناوب) خاصة الأطباء وكذلك لعدم تفرغهم طيلة فترة المداومة أو العمل.

خلاصة :

في عرضنا لهذا الفصل حرصنا على إبراز الخصائص التي تميز البحث عن غيره من البحوث وبيننا جانب الأهمية العلمية لهذا البحث والعوامل التي دفعتنا لاختياره ودراسته كما بينا جوانب الإشكالية في هذا الموضوع وتساؤلاتها الأساسية والفرعية وتحليل متغيراتها والمفاهيم التي اعتمدت كمفاتيح ندخل من خلالها إلى عمق الموضوع وتفصيلاته. كما عرضنا من الدراسات التي اجتمعت مع بحثنا في بعض جوانبه، حتى نتعرف على الكيفية التي عولجت بها المواضيع المشابهة لهذا البحث.

قائمة مراجع الفصل الأول:

1. ابن المنظور. لسان العرب، ط1. القاهرة: دار المعارف.
2. أحمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
3. أفضل سجاد أحمد بن محمد. (29 01, 2015). تعريف المسؤولية. تاريخ الاسترداد 04 15, 2024، من شبكة الألوكة الشرعية: [/http://www.net/sharia](http://www.net/sharia)
4. العطار شذى بنت عبد الحميد ، الزجالية أسعد تقى ، . (2014). المقارنة في المسؤولية الإجتماعية (الأسرية والمهنية) لدى المرأة العمانية العاملة في محافظة مسقط. عمان: وزارة التنمية الإجتماعية.
5. الموجان أحمد بن حسين بن عبد الله. (1991). المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية ، دراسة تكملية لنيل شهادة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة. السعودية: قسم التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
6. صالح العلي الصالح، و الشيخ سليمان الأحمد أمينة. (1401). المعجم الصافي في اللغة العربية. الرياض.
7. الشميلة ماهر عودة. (2014). أخلاقيات المهني الإعلامية. عمان: دار الإعصار العلمي.
8. الغامدي سعيد بن ناصر. (2010،1431). أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصالحة شرعية)، سلسلة دعوة الحق كتاب شهري محكم ، العدد 242، السنة 25. عمان: الإدارة العامة للإعلام والثقافة ، رابطة العالم الإسلامي.
9. البشري قدريّة محمد ، الصرايرة ماجدة أحمد. (2011). أخلاقيات مهنة التعليم ط1. عمان: دار الخليج.
10. طبال لطيفة ، جبالي عبد الحق. (بلا تاريخ). المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية ، والأداء الوظيفي للمورد البشري. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (05).

11. الخضر أحمد محمد زين. (بلا تاريخ). المسؤولية الأخلاقية لإتقان العمل في ضوء الكتاب والسنة (دراسة دعوية تحليلية). مجلة معالم الدعوة الإسلامية (04).
12. المحمدي محسن. (28 9, 2016). يوناس هانس وإعادة تعريف مفهوم المسؤولية (ضرورة زرع فكرة الخوف في المستقبل). تاريخ الاسترداد 16 4, 2024، من صحيفة العرب الأولى الشرق الأوسط: <https://aawsat.co>
13. معجم المعاني الجامع. (بلا تاريخ). تعريف ومعنى الأداء عربي - عربي. تاريخ الاسترداد 16 4, 2024
14. الجرجاني علي بن محمد السيد الشريف. (1413). معجم التعريفات . القاهرة: دار الفضيحة.
15. علي زوي نبيل ،. أداء الموارد البشرية إستراتيجيات ونماذج معاصرة. جامعة سكيكدة.
16. أرفيس مريم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية- ، مجلة التغيير الإجتماعي. جامعة بسكرة ، الجزائر.
17. حاروش نور الدين ،. (2011). إدارة الموارد البشرية ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
18. بدبوس سامي ، زهمول خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية) ط1. ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.
19. قواسمية العلمي ، و بالنور يوسف. (2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغيرات الإدارة الإلكترونية. جامعة الوادي ، الجزائر: مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 03.
20. زياني خولة ، (2016-2020). أثر المسؤولية الإجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة - مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

بولاية تبسة . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة 20
أوت 1955 ، بسكيكدة.

21. أبو الحجاج يوسف (2019). فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ط1. مصر :
دار الوليد.

22. حاروش نور الدين . المرجع السابق .

23. الجبوري علي عبودي. (2023). هندسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM))
تخطيط ، إستراتيجية ، تخصص) ، ط1. الأردن: الدار المنهجية.

الفصل الثاني : المسؤولية الأخلاقية وسياقاتها النظرية

- تمهيد .

2-1- نشأة المسؤولية الأخلاقية في مجال الأعمال .

2-2- الفلسفات والنظريات الأخلاقية .

2-3- أركان وأبعاد المسؤولية الأخلاقية .

2-4- مبادئ المسؤولية الأخلاقية ومصادرها والفرق بين المسؤولية الأخلاقية الذاتية والأخلاقية

القانونية.

2-5- القيادة الأخلاقية وتشكيلها لأخلاقيات المورد البشري .

2-6- مواصفات المنظمات الأخلاقية .

2-7- عقبات تطبيق المسؤولية الأخلاقية المهنية في المنظمات .

2-8- إرساء المسؤولية الأخلاقية وترسيخها في المنظمات .

2-9 - تأثير البعد الخلقي في تحسين أداء الموارد البشرية .

- خلاصة .

- قائمة مراجع الفصل الثاني .

تمهيد:

تؤدي الاخلاق دورا مهما في حياة الشعوب على اختلاف اجناسها وأماكن وجودها واديانها والفلسفات التي تتبناها، وينعكس اثر الاخلاق في سلوك الافراد بحيث يصبح سلوكهم متصفا بالثبات والتماسك والتوافق ، وعندئذ تشكل الاخلاق احد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الافراد، وتشكل دافعا ومحركا، وتعمق لديهم إحساس بالانتماء الى مجتمعهم، كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه .

في هذا الفصل المعنون سنحاول تقديم إطار نظري شامل للمسؤولية الأخلاقية كيف نشأت وتطورت ، مختلف المقاربات النظرية التي إهتمت بهذا الموضوع ، العوامل المؤثرة في المسؤولية الأخلاقية إضافة إلى كيفية بناء منظمات أخلاقية ، وقادة أخلاقيين ، مع توضيح في نهاية الفصل تأثير البعد الخلقي على أداء الموارد البشرية .

2-1- نشأة وتطور المسؤولية الأخلاقية في مجال الأعمال في الحضارات الإنسانية

القديمة :

إن المسؤولية الأخلاقية كمفهوم عرف منذ القدم لكن بحد أدنى، حيث هناك العديد من الحضارات التي تميزت بدراسة الممارسات الأخلاقية في العمل والتي سنذكر منها:

2-1-1- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة المصرية :

عندما نذكر الحضارة المصرية القديمة، حتماً أول ما يخطر على أذهاننا هي الأهرامات ، والعامل الأساسي والرئيسي الذي مكنهم من بناء أهرامات بذلك الحجم في مدة زمنية لا تقل على عشرون سنة هو روح التعاون وعدالة المهام ، والتمكن من مختلف العمليات الإدارية من تنظيم وتحديد المسؤوليات والإلتزام بها من طرف كل فرد.

إضافة إلى ذلك إلتزامهم بالإنضباط وإدراكهم للآثار السلبية للممارسات غير الأخلاقية كالرشوة والمحسوبية من هنا يتضح لنا أن القادة المصريين كانوا يتمتعون بدرجة عالية من المسؤولية الأخلاقية إتجاه وظيفتهم وإتجاه المجتمع ونستشهد على ذلك بتصريح ل Drucher سنة 1987 في إحدى المقابلات التلفزيونية حيث تقال " أن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين إطلعوا بمهمة بناء الأهرامات في مصر."

- ويمكن أيضا الإشارة إلى أن التطور الخلفي والديني في مصر بلغ ذروته العالية في عصري

المسلات في عهد الأسرتين 18 و 19 قبل الميلاد.

2-1-2- المسؤولية الأخلاقية في الحضارة الفارسية :

إن الأساس الأخلاقي الديني الذي كانت تتبعه بلاد الفرس هي الزردائشية هذا التوجه الديني يرتكز على مبدأ وجود الخير ويطلق عليه "أهورامزدا" الذي يعمل على تحقيق الفرح والسرور، والبهجة والكمال التي كانت تسود هذا الكون قبل مجيء "أهريمان" والذي يعرف بمبدأ الشر الذي قام بالقضاء على السعادة والفرح السائد، وتمثل هذه المرحلة مساهمة الفرد في مساعدة الإله في هذه الإشكالية والمتمثلة في السعادة الدائمة، ويرتكز مذهب "الزردائشية" على مجهودات ومساهمة الإنسان فكل فعل يؤثر في هذه المعادلة فإن كان فعل خير فهو يخدم قضية "أهورامزدا" وإذا كان فعل شر فإنه يحاول إضعافها وهذا من مصادر الأخلاق الأمرة والتي تدعو إلى الإستقامة، الصدق، المثابرة في العمل والإبتعاد عن التغليب والكذب.

¹(بلقايد، 2018-2019، صفحة 72، 73)

2-1-3- الحضارة البابلية :

إن أقدم مدونة أعمال قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة وجدت في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي الذي قال عنها جورج سارتون " أن قانون حمورابي هو أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري، فهذا القانون تضمن (282) مادة إشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء وغيرهم، والعقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح.

2-1-4- الحضارة الصينية :

إن الكونفوشيوسية نسبة إلى مصلح الصين الأكبر كونفوشيوس كانت تقوم على مبدأ الطاو، وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم إذا سارت عليه البلاد تقدمت والوظائف ازدهرت وعم الخير وانتشر، وإذا إنزوت عنه تراجعت البلاد واعتزل الناس الوظائف وعم الفقر وانتشر، وتقوم الكونفوشيوسية على الإقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية التي تتميز بستة عشرة ميزة منها الإستقامة، الإخلاص، الملامح الأخلاقية، تولي الوظيفة الرسمية، العمل النزيه... إلخ.

2-1-5- المسؤولية الأخلاقية في الشرائع السماوية والديانة الإسلامية :

أ-اليهودية : تقبلوا الأعمال التجارية، وكان إقتراض الأموال بفائدة مقبول لديهم إضافة إلى جمع الثروة وإكتنازها سلوك مؤلف لديهم.

ب-المسيحية : فالمسيحية عكس اليهودية، قامت بتنظيم الأعمال التجارية وفق قواعد وحدود مشددة، وإعتبرت إقتراض الأموال خطيئة وسيئة، وجمع الثروة سلوك يتعارض مع تعاليمها.

ج-الدين الإسلامي : إن الإسلام دين وسطية وإعتدال في الحقوق والواجبات والمال والأعمال ... إلخ، حيث ربط بين التجارة وواجبات المؤمن، (رجال لا تلهيهم تجارة ولا بيع عن ذكر الله) 2(النور، الآية 37) ربط بين المال والحق (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل). 3(النساء، الآية 29)

إلى جانب هذا فالإسلام يمثل أساساً لتكوين شخصية أخلاقية إقتداءً بالرسول صلى الله عليه وسلم لقوله تعالى "ولقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة." 4(الأحزاب، الآية 21)

فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والأمانة، والوفاء بالعهود... إلخ كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم والمطلوب تجسيدها في الحياة. 5(نجم 1، 2006، الصفحات 49-46)

2-2- الفلسفات والنظريات الأخلاقية :

توجد العديد من الفلسفات والنظريات الأخلاقية في أدب دراسة الأخلاق، لكن سنقتصر فقط على الفلسفات والنظريات القابلة للتطبيق والممكنة في مجال الأعمال وسيتم فيما يأتي توضيح هذه الفلسفات والنظريات:

2-2-1- الفلسفة الغائية : وهذه الفلسفة تستند إلى رؤية أخلاقية تقوم على أساس أن كل شيء

موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة وهكذا فإننا نحكم بموجبها على صحة العمل من عدمه في

ضوء الغاية المراد الوصول إليها، إن هذه الفلسفة تقيم السلوك بالنظر إلى النتائج المترتبة عليها لذلك يطلق عليها الفلسفة النتائجية ويحكم إتخاذ القرارات هنا منظوران مهمان لدى المدراء أو الأفراد بشكل عام:

أ- الذاتية (الأنوية) : أي أن الفرد يتخذ القرارات التي تجعل مصالحه الشخصية أوسع ما يمكن ومفهوم المصالح هنا قد يكون مصلحة ذاتية محضة ، وقد تكون مصلحة ذاتية مع مراعاة مصالح الآخرين.

ب- النفعية : هذا المنظور يبحث في الحصول على أكبر قدر من المنفعة لأكبر عدد من الناس أي قدر ممكن من المنفعة الكلية.

2-2-2- الديونتولوجية أو فلسفة النوايا الحسنة :

وتعني هذه الفلسفة بالأخلاقيات التي تركز على حقوق الأفراد والنوايا المرتبطة بكل سلوك، وهي بهذا تركز على النوايا الصادقة والحسنة أكثر من تركيزها على النتائج المرئية على إتخاذ هذا السلوك أو ذلك ، ويرى أصحاب هذه الفلسفة على خلاف النفعيين، وجود أعمال لا يمكن القيام بها حتى وإن كان الهدف من وراء ذلك جعل المنفعة أكبر، هذه الفلسفة تأثرت بأفكار العالم الألماني " إيمانويل كانط" الذي طور ما يسمى بأولوية البدائل. ⁶(الغالبى و العامري، 2005، الصفحات 153-150) بتصرف

2-2-3- نظرية المساواة : تعرض لهذه النظرية" جون رولز "في كتابه- نظرية في العدالة-

حيث يرى رولز أن الناس يحتاجون إلى مكافأة عن العمل الذي يقومون به، وتكون بعض الأساليب الإقتصادية المتباينة ضرورية لتعطي حافزا للأفراد، بشرط أن يكون ذلك التباين لمصلحة الطبقات الأكثر فقراً وأقل ميزة في المجتمع، وفي إطار من المساواة بين العاملين، سواء في الواجبات أو الحقوق.

2-2-4- نظرية العدالة : تهدف هذه النظرية إلى بيان أن العدالة هي الفضيلة الأولى التي يجب

أن تسعى إليها المنظمات ، وقد جاءت هذه النظرية ضد نظرية المنفعة حيث أنها تهتم بعدالة توزيع ، وعدالة التعويض ، والعدالة التأديبية ، وعموما يوجد لكلمة العدالة معنيان :

الأول هو الشخص العادل أو المستقيم الذي يعمل دائما ما هو صحيح أخلاقياً، ويطيع القانون

والعدالة ويسمى هذا بالعدالة الشاملة، ويشير المعنى الآخر إلى العدالة المحددة التي تختص بالفضيلة في

مواقف محددة، وقسم " أرسطو " العدالة المحددة إلى ثلاث أنواع هي:

✓ العدالة التوزيعية التي تتعامل مع توزيع المنافع والأضرار .

✓ العدالة التعويضية التي تختص بتعويض الأفراد عن الأخطاء التي تحدث لهم .

✓ العدالة الجزائية التي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكب الآثام .

وتهتم كل من العدالة التعويضية و الجزائية بتصحيح الأخطاء بشكل عام ، حيث أن تعويض

المتضرر هو الطريقة العادلة لتصحيح الأخطاء في التعاملات الخاصة مثل المفقودات الناتجة عن

الحوادث ، وفش إكمال أو إنجاز العقود، بينما الجزائية والتي هي العقوبة، فهي إستجابة عادلة للأعمال

الإجرامية مثل السرقة أو الإغتصاب 7 . (جرادات و أبو حمام، صفحة 86،87)

2-2-5- النظرية العقلانية : وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما

هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر إستقلالاً عن التجربة وبالتالي فإن حل المشكلات

الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من

تحقيق ذلك. 8(نجم 1،صفحة53)

- نعيد ونكرر كما قلنا سابقاً أن نظريات الأخلاق في مجال الأعمال عديدة، إلا أننا أخذنا ما

يخدم موضوع بحثنا من جهة وما يخدم أبعاده من جهة أخرى.

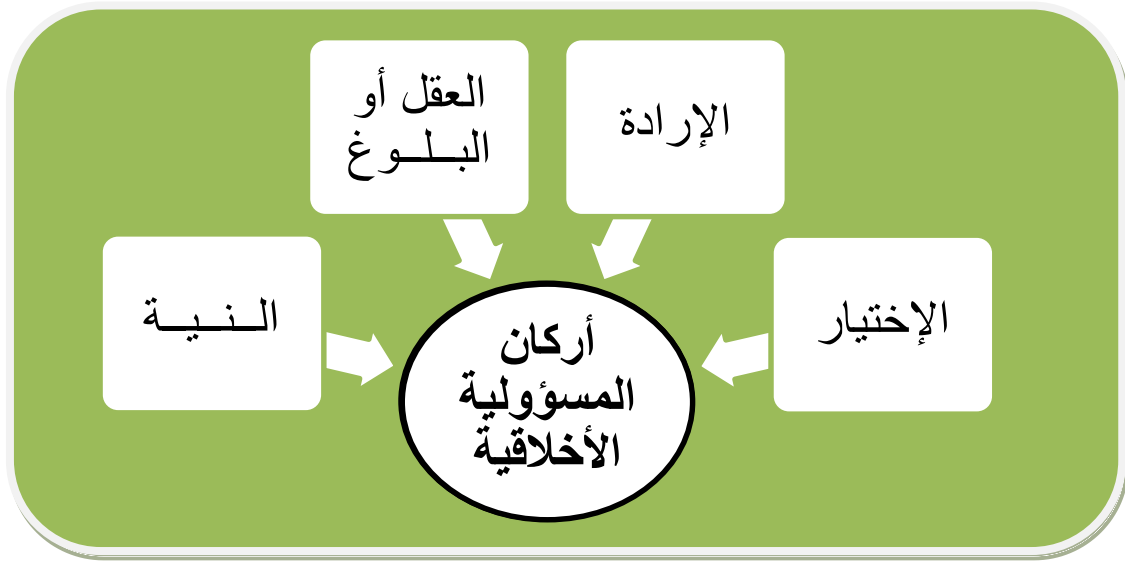
2-3- أسس وأركان المسؤولية الأخلاقية:

2-3-1- أركانها : هناك جملة من الأركان أو الشروط الواجب توفرها لدى الإنسان عامة

والإنسان المسلم خاصة كي نقول عنه أنه مسؤول أخلاقياً، ومن بين تلك الأركان نذكر:

- **العقل والبلوغ** : وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان عقل من خلاله يميز ويدرك ما هو الصح من الخطأ ويستطيع أن يطبق ما شرعه الله سبحانه وتعالى من أوامر ونواهي ، أو ما وضعته القوانين الوضعية ونصت عليه ، وذلك فيما يخدم المجتمع والصالح العام ، ولا يعد مكلفاً في الإسلام أو حتى في القوانين الوضعية والأعراف الإجتماعية حتى يكمل عقله ويصبح رشيد.
- **أن يكون العمل إرادي** : أن حرية الإرادة تعد الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها مسؤولية الإنسان عن أعماله فلا يمكن توجيه المسؤولية إلى المرضى ، أو الفاقدين لعقولهم فالأعمال الصادرة في هذه الحالات أعمال لا مسؤولية فيها لأنها صادرة بغير إرادة الإنسان أو إختيار منه.
- **النية** : نحن كمسلمين لا نعد مسؤولين لما نقوم به من أفعال إلا إذا توفر فيها أمر وهو حدوث الفعل عن نية وقصد وإرادة. 9 (نصر و آخرون، أبريل 2018، الصفحات 88-86)
- **الإختيار**: يقول أنور الجندي " الإنسان مسؤول في حدود عمله، وسعيه وحركته الخاصة دون أن يكون مجبور في ضوء ما منح من عقل يجعله قادراً على توجيه التصرف"، أي أن الإنسان مخير وحر في إختيار ما يناسبه وتصرفات دون أن يجبره أحد كونه يملك عقل يسمح له بين التفريق وإدراك ما هو صح وما هو خطأ. 10(الموجان، صفحة 48) بتصرف

شكل رقم (02) : يوضح أركان المسؤولية الأخلاقية :



المصدر: من إعداد الطالبة

2-3-2- أبعادها:

إن المسؤولية الأخلاقية في مجال الأعمال تتعدد أبعادها ويمكن ذكرها كالاتي:

أ- المسؤولية الأخلاقية للأفراد : يتمثل السلوك الأخلاقي للأفراد في الإستقامة في العمل وأن يتحلى الفرد بصدق الملهم بالثقة والمعاملة الصادقة سواء بين زملائه في العمل أو مع الزبائن في المنظمة وأن يتميز بالمعاملة العادلة بين المتعاملين ، وأن يأخذ بعين الإعتبار مصالح الآخرين وتوقعاتهم ويقوم على أسس العدالة بإتجاه الآخرين وليس التركيز على الأوامر والإجراءات فقط .

ب- المسؤولية الأخلاقية للقيادة : تتمثل أخلاقيات القيادة في دعم القيم الأخلاقية بين العمال داخل المنظمة ونمذجة دور القائد إضافة إلى مكافأة وتحفيز السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي، بهدف نشر المسؤولية الأخلاقية في المنظمة كما أنه لا بد من تطبيق

الإجراءات القانونية وعدم مخالفتها وأن يتصف أفراد القيادة بالعدالة وعدم التحيز، إضافة إلى

النزاهة والاستقامة... إلخ.

ويمكن تلخيص هذا البعد في:

✓ على المدراء تثبيت مكانة المنظمة ومنفعتهم قبل السعي لتحقيق منافعهم الشخصية .

✓ التعهد والعمل بإخلاص في تبني المسؤولية الأخلاقية عندما يعمل لصالح المنظمة

ولتطوير الحالة الاقتصادية بشكل عام.

ج- أخلاقيات المهنة : أو المسؤولية الأخلاقية المهنية والتي تتمثل في المبادئ والمعايير التي

تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يعتمد زملاء المهنة على الإلتزام بها، وترتبط أخلاقيات

المهنة بسلوك أخلاقي قوي لا يخرق ولا يتعارض مع الأخلاقيات المهنية المدونة ضمن لائحة أخلاقية

أو مدونة أخلاقية للعاملين، ومن ضمن هذه الأخلاقيات ما يلي:

✓ التركيز على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك غير الأخلاقي من خلال زيادة

الرقابة وتجنب العقوبات القانونية.

✓ دعم روح الإلتزام لدى العاملين.

✓ الإلتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها على أحسن ما يرام.

د- المسؤولية الأخلاقية للأنظمة والهيكل التنظيمية:

الأنظمة والهيكل التنظيمية في مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتطلعات التي تمثل إطار

عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف المستويات، ولعل خير دليل على ذلك هو (شركة والت

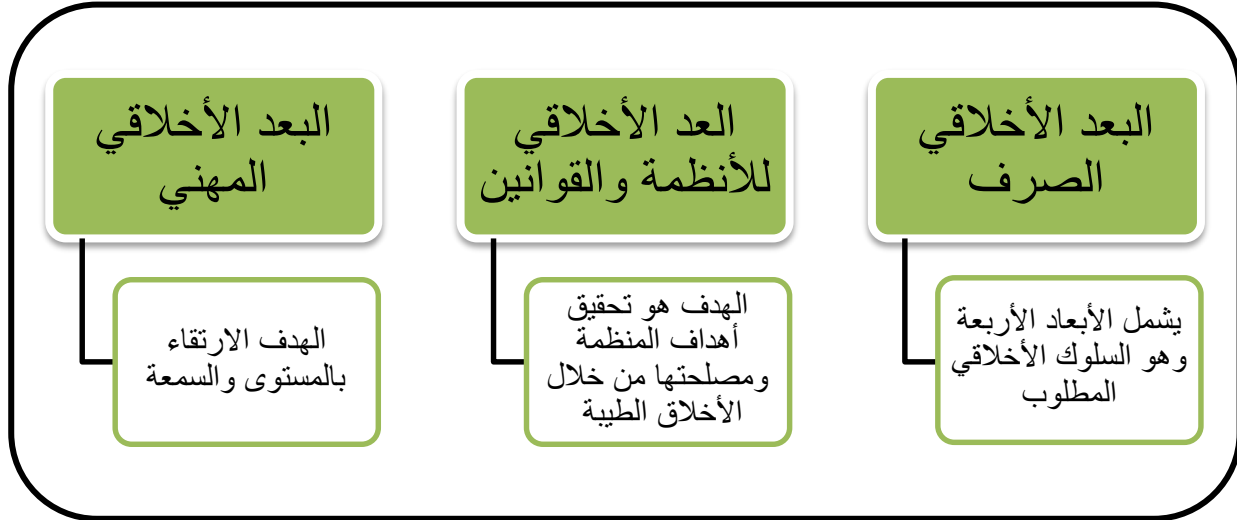
ديزني)، التي تدخل موظفيها الجدد في دورة تدريبية خاصة بثقافتها وأخلاقياتها التنظيمية وتاريخها، ومن

بين أهم أخلاقيات الأنظمة والهيكل التنظيمية الإلتزام بالثقافة التنظيمية، والرموز الأخلاقية، الإلتزام

الأخلاقي، تجسيد القيم العقلانية للإدارة المنظمة في تحقيق مصلحتها الذاتية. 11 (بكوش كريمة ،حمادي،

2017- 2018، الصفحات 194-193)

الشكل رقم (03) : يوضح أبعاد المسؤولية الأخلاقية.



المصدر: 12(فدائش و أخرون، 2017، صفحة 36)بتصرف

2-4- مبادئ المسؤولية الأخلاقية المهنية ومصادرها:

2-4-1- مبادئها: تنحصر المبادئ الأخلاقية للمهنة التي يجب على الموظف التحلي بها في

خمس عناصر كالآتي:

أ-الطهارة والقدسية: عن طريق السيرة والسلوك وجودة الأداء.

ب-الإستقامة: وما تفتضيه من المشورة والوفاء والصدق

ج-التعاون: وما يلتزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والعبء

د-الأمانة: وما تشمله من عدم إفشاء الأسرار الخاصة بالعمل والإستغلال والكذب

هـ-المحبة: وما تشمله من معاني الود والإحسان والإيثار.

- وتهتم المسؤولية الأخلاقية المهنية بالممارسات - القيم - التي تدفع العامل بأن يكون مسؤولاً عن العمل الذي يقوم به ، وقد تم تحديد مجموعة من الخطوات يمر عليها الموظف حتى يصل إلى المستوى المطلوب من المسؤولية الأخلاقية المهنية وهي:

- **الإنضباط** : يمكن للموظف أن يصل إلى أعلى درجات الإنضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته من خلال ضبط الوقت معرفة وجباته والمدة والخطوة الزمنية لإنجازه...إلخ.
 - **صفات الموظف** : على الموظف أن يحسن علاقته بالمنظمة وبالوظيفة وبزملاء العمل ومن بين الصفات التي يجب أن تتوفر فيه :الولاء، الصدق، الأمانة، التعاون في إنجاز المهام...إلخ
 - **فرق العمل** : بحيث تضمن فرق العمل إنجاز المهام بكفاءة عالية أكثر، تحقيق أهداف المنظمة وأهداف للمنظمة من خلال كسبه المعارف ومهارات جديدة.
 - **المظهر** : بحيث أن مظهر الموظف يعطي صورة واضحة عن إلتزامه وإحترامه لوظيفته، للمنظمة، لزملائه الموظفين، للجهات العليا والمستهلكين.
 - **الموقف** : فيجب على الموظف أن تكون له مواقف إيجابية تعكس ثقته في نفسه.
 - **الإنتاجية** : وتحقق من خلال إحترام إجراءات العمل وإجراءات السلامة، وطرق إستخدام موارد المنظمة.
 - **المهارات التنظيمية** : فعلى الموظف إدارة وقته وتطوير مهاراته من خلال أداء مهامه في المنظمة.
 - **الإحترام** : فلا يمكن أداء أي عمل مع الآخرين إذا لم يدرك الموظف سياسات إحترامه لمن
- هو أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي¹³. (طوبال، 2021، صفحة 157،158)

2-4-2- مصادرها:

تتعدد المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه مسؤوليات الأفراد الأخلاقية في مجال عملهم

إذ يرى Dafi بشكل عام أنها ثلاث مصادر وهي:

أ- المصدر الديني الشخصي : والمتمثل في المعتقدات الدينية التي يؤمن بها الفرد ويعتقها

أو يتبناها من أوامر ونواهي ، وما هو صح أو ما هو خطأ ...إلخ، مع إستشعاره لمفهوم

الرقابة الإلهية ، التي تخلق له رقابة ذاتية على سلوكاته وتصرفاته أو ما يسمى ببقظة الضمير

سواء الفردي أو المهني.

ب- المصدر الإجتماعي القانوني : ويقصد به الثقافة الإجتماعية السائدة في أي مجتمع من

أعراف، عادات تقاليد، أخلاق، معايير وقيم التي تستند عليها سلوك الأفراد، وكذا التشريعات

والقوانين التي تسنها الدولة من قوانين مدنية، ولوائح وتعليمات تنظم الحياة الإجتماعية

أو المجتمع بصفة عامة التي تؤثر على العامل وينقلها إلى عمله أو مؤسسته.

ج- المصدر الإداري التنظيمي : ويقصد بها الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من أعراف وقيم

وتقاليد، وكذا القوانين واللوائح التنظيمية التي تسيّر عليها المنظمة وتسيّر وتوجه سلوك العاملين داخلها،

إضافة لنمط القيادة السائد في المنظمة وأخلاقيات القائد التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على

أخلاقيات الأفراد العاملين فيها .¹⁴ (قواسمية و بالنور، 2022، صفحة 109) بتصريف

2-5- القيادة الأخلاقية وتشكيلها لأخلاقيات المورد البشري:

إن القيادة هي مهمة إدارية يجب على صاحبها أن يتخلى عن أي خدوش أخلاقية تتعلق بشخص

أو يعمل ، كونها تعتبر نموذجاً قابلاً للإقتداء به من قبل الأتباع (عاملين وموظفين) ، فمتى صلحوا أي

القدوات صلح من تحتهم إمرتهم غالباً.

فبالتالي لكي يتمكن من تجسيد المبادئ والمثل العليا في نفوس أتباعه ويقلب تلك الأفكار والمبادئ

الأخلاقية النظرية إلى أشياء حقيقية ملموسة لابد عليه أن :

- ✓ شخصياً زيادة صحة الضمير والوجدان حتى يصبح ذلك وازعاً ذاتياً ودافعاً داخلياً .
- ✓ توفير أفضية (قنوات) للمراقبة و المحاسبة.
- ✓ بناء المطالب الأخلاقية للعمل على شيء من الصدقية والقوة أي إسنادها إلى شخصية ذات مكانة أو مصدر محترم أو إحصائيات حقيقية ...إلخ.
- ✓ ربط أخلاق العمل بالعواطف الموجودة في الإنسان، أي لكي تثير إهتمام العاملين بأخلاقيات معينة عليه أن يربطها بشيء يهتم به العمال حقيقة، فإذا إقتنع بأن خلق ما أو فكرة ما هي نافعة له ومفيدة إهتم بها وحرص عليها.
- ✓ توطين أخلاقيات العمل من خلال التقدير والمكافآت وقد أثبتت هذه الطريقة جدواها في زيادة طاقة العاملين وحماسهم وزيادة مستوى الإنتاجية ونسبة ولائهم ...إلخ، هذه المكافآت والتقديرية توجه للموظفين المتميزين أخلاقياً لأن هناك من العاملين الذين لا يتأثرون بما تقدم لهم من تحفيزات.
- ✓ سير إلتزام العاملين بأخلاق المهنة بطريقة علمية عملية ومحاسبة من يخل بأخلاق المهنة، وليكن ذلك بتدرج مقصود وفق الخطوات التالية:
 - البدء بطريقة لفت النظر الهادئة للعامل عن تقصيره أخلاقياً.
 - توجيه خطاب للموظف يتضمن لغة تعتمد على الحث والتذكير والتنبيه.
 - توجيه إنذار خطي للموظف، يتضمن العقوبات المترتبة على سلوكه، عند تكرار الممارسات المخلة بأخلاقيات العمل حينئذ تطبق عقوبة الفصل أو التشهير، أو هما معا تكون رادعة لذوي النفوس الضعيفة.¹⁵ (الغامدي، 2010:1431، الصفحات 139-149)

2 - 5 - 1 - تشكيل المسؤولية الأخلاقية للموارد البشرية :

وفي المقابل لكي تتشكل المسؤولية الأخلاقية للموارد البشرية في المنظمة لابد لهم من:

- **الوعي الأخلاقي:** أي أن يكون على دراية وقدرته على إستنباط السلوكات المقبولة من المرفوضة داخل المنظمة إضافة إلى إحاطته بمختلف القوانين والتعليمات التي يجب عليها الإمتثال لها والعمل وفقها.
 - **التفكير الأخلاقي:** إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية فهذا الأسلوب يعني وجود خط مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للجوء إلى ردود غير أخلاقية وذلك من أجل المحافظة على السلوك الأخلاقي للمنظمة.¹⁶
- (طبال و جيايلي، صفحة 16)

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين العمال المسؤولين أخلاقيا وغير المسؤولين أخلاقيا

عمال غير مسؤولين أخلاقيا	عمال مسؤولين أخلاقيا
- تكون عدم الثقة والخداع والنفاق وإساءة للزملاء هي المسيطرة.	- يكون الصدق والتعاون والإحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بينهم.
- يترتب على ذلك كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل.	- يترتب على ذلك تفجر لطاقتهم فيما يخدم العمل.
- فرق العمل تفشل لعدم وجود روح تعاون وثقة بين العاملين.	- يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتطوير العمل.
- كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من	- بيانات العمل دقيقة وصحيحة.

التقارير مظللة.	
- كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتضيع الخبرة بإنهاء مدة خدمة موظف ما وعليه لبدء من جديد.	- الخبرة تنتقل من موظف لزميله أو لمؤوسه من جيل لجيل، وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور.
- كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات ويقوم بالكاد بما هو مطلوب منه، وبما يعفيه من المسائلة القانونية.	- كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية (مهام تطوعية).
- تقابل بالشكوك والتساؤل عن الأهداف الخفية (شخصية) لصاحب المبادرة.	- تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.
- تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء . ودسائسهم ومهارات إيقاعهم في المشكلات هي الهدف الأسمى لكل عامل.	- يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين.
- يضعف قدرات المنظمة على المدى البعيد.	- يقوي قدرات المنظمة على المدى البعيد.

المصدر: 17 (باشري و أخرون، 2017، صفحة 283)

إن القيادة الأخلاقية والموارد البشرية الأخلاقية هي من تشكل لنا منظمات أخلاقية وهي تلك

المنظمات ذات الإستقامة الأخلاقية العالية التي تمتلك خصائص متميزة.

2-6- مواصفات المنظمات الأخلاقية:

وتتمثل في:

- ✓ تمتلك رؤية واضحة عن الإستقامة نحو الجهات الخارجية.
 - ✓ إلترام من قبل الإدارة العليا بتلك الرؤية.
 - ✓ تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة.
 - ✓ تحديد السياسات والممارسات الأخلاقية في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها.
 - ✓ تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة أبعاد أخلاقية.
- كما أشار Pastin إلى أربع مبادئ أساسية كمواصفات للمنظمات الأخلاقية.
- ✓ هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف.
 - ✓ تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثل ما تنتفع هي من الآخرين.
 - ✓ المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
 - ✓ إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وهذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد مواقع المنظمة في بيئتها.
 - يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات في حين نجد أن المنظمات التي تفنقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد أن تسعى إلى

أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعملية التحول. 18 (عبيدات، 2018، صفحة

(243)

جدول رقم (02): المقارنة بين المنظمات الأخلاقية والمنظمات غير الأخلاقية

منظمات غير أخلاقية	منظمات أخلاقية
- الوعود غير مُصدّقة بكل يكون الشك مهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.	- وعود المديرين مُصدّقة.
- العاملين يبحثون عن البديل بإستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً لعدم شعورهم بالأمان والإستقرار.	- كثرة أمن العاملين يستمرون في العمل لسنوات كثيرة طالما كان الدخل مقبول.
- علاقة مصلحة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.	- الموظف سعيد في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة الأخلاقية.
- تنفر الكثير من تلك الكفاءات.	- تجتذب كفاءات سوق العمالة.
- يضعف قدرات المنظمة على المدى البعيد.	- يقوي قدرات المنظمة على المدى البعيد.

المصدر : 19(باشري و آخرون، 2017، صفحة 282)

2-7- عقبات تطبيق المسؤولية الأخلاقية المهنية في المنظمات:

تواجه عملية تطبيق هذا النوع من المسؤوليات في المنظمة بعد العقبات نذكر منها:

• عدم تطبيق العقوبات النظامية والتعزيزات المصلحية:

إذاً فمن أمن العقوبة أساء الأدب فالعقوبة لا ترد لذاتها وإنما تهدف لمعالجة مرتكبي الأخطاء

والمسؤولين المنحرفين كما تسمح بضمان النظام وإعطاء نظرة للأفراد على ضرورة السلوك الحسن.

- **غياب القدوة الحسنة** : فإذا كان المديرين أو المسؤولون يقومون بتصرفات غير أخلاقية وبممارسات منحرفة فلن ينالوا إحترام مسؤوليهم وثقتهم ولا يشكلون ذلك المثال الذي يجب الإعتماد به.
- **ضعف أو وجود خلل في النظام الموضوع** : من أهم معوقات الإلتزام بالأخلاقيات عدم وجود نصوص أو قواعد صحيحة وكذلك عدم إعداد النظام بطريقة سليمة بالموضوع على أسس هشة وضعيفة.
- **ضعف الحس الديني والوطني**: وذلك من خلال الإهتمام بتعظيم المصالح الشخصية والذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب المصلحة العامة أو مصلحة الوطن.
- **فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين** : إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمسؤول يسودها الكثير من الصراعات والتشويش وعدم الإحترام وعدم التفاهم فيصعب تطبيق أو الإلتزام بالمسؤولية الأخلاقية في العمل.

2-8- إرساء المسؤولية الأخلاقية وترسيخها في المنظمات:

- وتتم عملية الإرساء عن طريق:
- ✓ التنويع في المداخل الأخلاقية.
 - ✓ تعزيز مفهوم القيادة الأخلاقية.
 - ✓ إعداد المدونات الأخلاقية.
 - ✓ إن مرحلة الإرساء يتبعها الترسخ للأخلاقيات بين الموظفين وذلك عن طريق:
 - ✓ إستحداث منصب مستشار يعمل بما يسمى الإستشارة الأخلاقية.
 - ✓ تنظيم دورات التدريبية للعاملين لتعليمهم ودفعهم لتطوير سلوكياتهم الأخلاقية.
 - ✓ الإعتماد على نظم وأساليب للضبط الإداري للمنظمة.

- ✓ العمل على تطوير الرقابة الذاتية للعاملين من خلال إقامة محاضرات وبرامج.
- ✓ التقييم المستمر للعاملين بالمنظمة.
- ✓ القيام بالبحوث والدراسات الوصفية بصفة دورية لمعرفة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الموظف ومحاولة تقديم حلول وتوصيات تشجع السلوكيات الحسنة.
- ✓ التقرب من العاملين والإستماع إلى إنشغالاتهم من خلال عقد جلسات معهم لمعرفة الأسباب التي أدت إلى السلوكيات غير اللائقة.
- ✓ الإعتماد على التحفيز بشتى أنواعه كمحاولة لتشجيع الأفراد الذين يقومون بعملهم بكل نفع وإخلاص. ²⁰(بلقايد، صفحة 109، 108)

2 - 9 - تأثير البعد الخلفي في تحسين أداء الموارد البشرية:

- إن عدم الإلتزام بالأخلاق من قبل الأفراد العاملين في أي منظمة سوف يؤدي إلى ضعف دورها، من خلال التقليل من مصداقيتها، وكذا عدم إستقرارها، وفقدانها لثقة الجمهور ولعل من المبررات التي تدفع منظمات للإعتماد على الأخلاق لتحسين أداء مواردها البشرية نذكر:
- ✓ إن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء.
- ✓ إحترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها.
- ✓ تطوير القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ✓ الإلتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة.

✓ الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي.

✓ الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد.

✓ ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

- بعد معرفتنا للمبررات التي تدفع أي منظمة للإلتزام بالمعايير الأخلاقية لتحقيق أداء موردها البشرية، سوف نتطرق لكيفية الإستفادة من تلك الأخلاق في الرفع من مستويات الأداء، وكذلك آليات تحسين وتنمية الإعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة.

ب- مضمون العلاقة أخلاق - أداء:

يمكن الإستفادة من الأخلاق في رفع مستويات الأداء وفق ما يلي:

✓ يمكن توظيف الأخلاقيات بشكل سليم في العمل، ولا يكفي أن تكون القرارات الصادرة

صحيحة فحسب بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في توصيل تلك القرارات صحيحة.

✓ ضرورة أن تكون المعلومات التي تسند إليها تلك القرارات موثوقة منها ودقيقة قدر الإمكان.

✓ يمكن تشجيع الأفراد على تحري الصدق والأمانة عبر تقديم حوافز مالية ومتابعة الأداء

عند نقل المعلومات الصحيحة التي تساعد صانع القرار على إتخاذ القرارات المناسبة، وهو

بلا شك أمر أخلاقي مرغوب فيه.

✓ بناء على هيكل السوق وظروف البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في أدائها، فإن إدراج

الإعتبارات الإجتماعية و الأخلاقية ضمن حسابات العمل قد يؤدي إما إلى تحقيق أداء

جيد على مستوى العمل أو زيادة التكاليف وانخفاض الحصيلة المادية المرضية، وإذا تجاوزت عوائد الإعتبارات الأخلاقية للتكاليف الخاصة بها، فلن يكون هناك تعارض بين العمل الجيد والنتائج الأخلاقية الجيدة.

✓ تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات العمل أنها هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد، وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق على إعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة.

ج- آليات تحسين تنمية الاعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة:

- ✓ التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين ومراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.
- ✓ الإعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين.
- ✓ التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج سلوك الموظفين الآخرين.
- ✓ الإستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الإستمرارية.
- ✓ الإستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز إحترام الأعمال الأخلاقية.
- ✓ الشفافية والمساءلة والقُدوة الحسنة. 21 (بناولة، 2016، الصفحات 114-116)

خلاصة :

ما نستخلصه من هذا الفصل أن المسؤولية الأخلاقية تتجلى في تطبيق القيم والمعايير الأخلاقية في جميع جوانب عمل المؤسسة ، بما في ذلك التعامل مع الموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام ، ويعكس إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الأخلاقية إستعدادها لتحمل النتائج الناتجة عن أفعالها وقراراتها ، سواء كانت في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعّال ومستدام ، وفي النهاية تعتبر المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات جزءاً أساسياً من إستراتيجيتها التشغيلية وسبيلاً لبناء سمعة قوية والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمعات التي تعمل فيها .

قائمة مراجع الفصل الثاني:

1. بلقايد محمد جواد ،. (2018-2019). دور المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.
2. سورة النور الآية 37.
3. سورة النساء الآية 29.
4. سورة الأحزاب الآية 21.
5. نجم عبود نجم(1). (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. الغالبي طاهر محسن منصور ، و العامري صالح مهدي محسن. (2005). المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
7. جرادات ناصر ، و أبو حمام عزام. المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
8. نجم عبود نجم(2). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
9. نصر نجم الدين نصر أحمد ، و أخرون. (أفريل 2018). المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية ودور المدرسة في تنميتها ، دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية بالزقازيق ، العدد 99 ، الجزء الأول.
10. الموجان أحمد بن حسين بن عبد الله. المرجع السابق .
11. بكوش كريمة ،حماديبيلقاسم. (2017- 2018). أثر المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون في البنوك التجارية - دراسة حالة - بنك التنمية المحلية

- وكالة الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي 35(2) ، مخبر الصناعة والتطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع جامعة خميس مليانة ، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
12. قداش سمية ، و أخرون. (2017). الإلتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح، ورقلة. مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 6، العدد 4.
13. طوبال إبراهيم. (2021). أثر ومفهوم أخلاقيات المهنة بين الوعي وتحسين الأداء - الأستاذ الجامعي نموذجاً - . مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية المجلد 3 ، العدد 3 .
14. العلمي قواسمية، و يوسف بالنور. (2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغيرات الإدارة الإلكترونية. جامعة الوادي ، الجزائر: مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 03.
15. الغامدي سعيد بن ناصر. المرجع السابق.
16. طبال لطيفة ، و جبايلي عبد الحق. المرجع السابق .
17. باشري نفيسة محمد ، و أخرون. (2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
18. عبيدات سارة. (9, 2018). التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الإقتصاد العالمي الجديد. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع .
19. باشري نفيسة محمد ، و أخرون. المرجع السابق .
20. بلقايد محمد جواد ،. المرجع السابق .
21. حكيم بناولة. (2016). البعد الخلفي للموظفين وعلاقته بالأداء ضمن إطار المسؤولية الأخلاقية - مقارنة فكرية - . جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة

الفصل الثالث : مدخل سوسيوتنظيمي لأداء الموارد البشرية

- تمهيد

3 3-1- مدخل نظري لأداء الموارد البشرية.

3-2- الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

3-3- محددات أداء الموارد البشرية .

3-4- أهمية أداء الموارد البشرية.

3-5- معايير أداء الموارد البشرية.

3-6- طرق تحسين أداء الموارد البشرية.

3-7- تقييم أداء الموارد البشرية.

. خلاصة .

. قائمة مراجع الفصل الثالث .

تمهيد :

يعتبر أداء الموارد البشرية محل إهتمام الكثير من الدارسين ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية حيث يعبر بشكل كبير عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، كما يتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية والميول والإهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وإشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها .

كما شهد الأداء بحوثاً مستمرة للبحث عن حلول المشكلات والمعوقات المتعلقة به ، لهذا إهتم البعض منهم بتحديد مفهومه ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مرادفة له.

إذ يرتبط مفهومه بسلوك كل من الفرد والمنظمة ويحتل مكاناً مركزياً داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة .

ومن خلال دراستنا هذه أيضاً وبالتحديد هذا الفصل الثالث المعنون بمدخل سوسيوتنظيمي لأداء الموارد البشرية ،سوف نتطرق لمختلف أدبيات هذا المتغير من محددات ومكونات، وتقييم الأداء وما يتبع ذلك .

3-1 - مدخل نظري لأداء الموارد البشرية :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية ، وجه إنتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والتنظيم والموارد البشرية ، وقد إتجهت أنظار الباحثين إلى الفرد أو المورد البشري كونه الركيزة الرئيسية في العملية الإنتاجية والهدف النهائي من العملية الإدارية ، هو تحسين أداءه الذي يقوم بدوره بتحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة وفيما يلي بعض النظريات الكبرى في علم الإجتماع التنظيم والعمل التي فسرت أداء الموارد البشرية :

3-1-1-نظرية الإدارة العلمية : يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية¹(الروضي، 2020)

وهو مهندس ميكانيكي أمريكي ، من أهم مؤلفاته ،الإدارة العلمية ومبادئ الإدارة العلمية ، والركائز التي تقوم عليها هذه النظرية هي :

- تقسيم العمل وتجزئته من خلال الدراسة العلمية لمكوناته.
- تهدف إلى إيجاد الطرق العلمية الكفيلة بتحقيق النجاح في الإنتاج وهذا بإتباع طرق علمية حديثة والتخلي عن نظام العمل التقليدي.
- _ الأجر يكون حسب حجم الإنتاج لكل عامل.

- إختيار العمال على أساس علمي ، ووضع كل عامل في مكانه المناسب مع تدريبه.

- التعاون بين العمال والإدارة ، وتقديم الحوافز المادية.²(دناقة، 2022، صفحة 21)

عمل تايلور في شركة مدفال ستيل ، حيث حاول تطبيق أفكاره وخبرته على العمال لتحسين أدائهم ، وقد لاحظ أثناء عمله في هذه الشركة أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معياراً واحداً ومحدداً للإنتاج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج ، ولقد أوصت هذه النظرية بضرورة تبني المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت الذي يستغرقه العمال في أداء مهامهم ، والحركات الزائدة الذي يقوموا بها في جلب مختلف أدوات العمال وما إلى ذلك ، ومن أجل تحسين أدائهم لابد من تدريبهم بأنسب الطرق.³(الروضي)

3-1-2 - نظرية التكوين الإداري : مؤسسها المهندس الصناعي الفرنسي هنري فايول ، الذي عمل

مديراً لمجموعة مناجم الفحم في كومنتري ، وتقلد مسؤوليات عليا ، وعين في آخر مساره المهني مديراً

عاماً نظراً لمهاراته كمدير ناجح ، أهم مؤلفاته الإدارة العامة للمصانع ، حدد فايول مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يتصف بها المدير أو القائد ، كأن يكون قدوة ، ولا يركز على التفاصيل الصغيرة التي يمكن تفويضها للمرؤوسين ، كما يجب عليه أن يقاوم الضغوط نتيجة للقوانين والروتين ، وقد قام فايول بصياغة 14 مبدأ للإدارة لضمان تحسين الأداء وهي :

- وحدة الأمر .
 - المسؤولية .
 - تدرج السلطة .
 - الإنضباط .
 - نطاق الإشراف .
 - الأجر والمكافأة .
 - المركزية .
 - النظام والترتيب .
 - استقرار العاملين .
 - العدالة .
 - إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف العامة .
 - المبادرة وروح الجماعة .⁴(دناقة
- ، الصفحات 14، 15).

3 - 1 - 3 - النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتساب إليهم في حدود الأوامر المشددة هذا وأن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر إهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية⁵(الروضي)، ساهمت النظرية البيروقراطية في تأسيس مبادئ التنظيم العقلاني القائم على الكفاءة والرشد في الأداء ، ووضعت أسس قواعد التنظيم الرسمي والإجراءات القانونية للعمل مع التقسيم العلمي المدروس للوظائف ، التخلي عن السلوكيات والأفعال غير العقلانية التي تضر بالمنظمة وإحترام السلطة وتدرجها ، لكن ما يؤخذ عن هذه النظرية كما يرى البعض بأنها مجرد نموذج مثالي يصعب تحقيقه في الواقع ، الجمود والبطئ في الإجراءات نتيجة مركزية القرار وسوء إستخدام السلطة ، الإنغلاق وعدم التفتح على البيئة ومختلف الفاعلين فيها

3-1-4 - مدرسة العلاقات الإنسانية : يعتبر إلتون مايو من المؤسسين الأوائل لهذه المدرسة ، وهو باحث أسترالي ، سافر إلى أمريكا وعمل بجامعة هارفرد في شعبة البحوث الصناعية ، عرف بتجاربه حول السلوك الإنساني في التنظيمات ، من أهم مؤلفاته ، المشكلات الإجتماعية في الحضارة الصناعية ، وتتبنى هذه النظرية من التجارب التي قام بها مايو وزملائه في مصانع الهاوثورن لمدة خمس سنوات ، والتي كونت اللبنة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية ، ترى هذه المدرسة بأن التنظيم عبارة عن علاقات إنسانية ، يتأثر فيها سلوك الفرد داخل التنظيم بثقافة الجماعة والضغوط الإجتماعية ، بهي ترى بضرورة إدماج التنظيم الرسمي والغير رسمي ، تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية داخل التنظيم والإستماع لها وإشراكها في العملية التنظيمية ، التنبيه إلى دور القيادة الإدارية في الروح المعنوية للعاملين ، إعتبار الحوافز النفسية والإجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الإقتصادية⁶ (دناقة، 2022، صفحة 36،63)، فأشباع الحاجات النفسية والإجتماعية للأفراد العاملين ، والعمل بروح الفريق يعزز التعاون بينهم و يؤدي إلى تحقيق رضاهم ، فبتالي ذلك يؤدي إلى سعيهم لبذل مجهودات أفضل أثناء تأديتهم لمهامهم وزيادة إلتزامهم وإنضباطهم في عملهم ، ويخلق لهم نوع من الحماس للعمل بجدية والإبداع أكثر في العمل.

3-2-تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع المفاهيم الأخرى، سوف نحاول تحديد هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينهما

3-2-1-الفعالية : تعرف بأنها " درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها "⁷(الرحيم، 2007، صفحة 94)

كما تعني " درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك. "⁸(crozet، 2006، صفحة 164)

كما عرفها زهير ثابت بقوله : " نوعية المخرجات وظيفتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ، رضا العملاء ورضا الزملاء "⁹(ثابت، 2001، صفحة 15)

كما ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة ، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.¹⁰ (سلاطينة بلقاسم واخرون، 2007، صفحة 192)

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف أو المتوقعة النتيجة}}$$

3-2-2- الكفاءة : هي " مجموعة الإستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة "11(مرعي، 1999، صفحة 52)

كما تعرف " بأنها العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك "12 (crozet, 2006, p. 164)

3-2-3- الإنتاجية: " تعبر الإنتاجية عن القدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) بإستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، وهي علاقة نسبة بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقاييس نقدي أو مادي محدد "13(عيوي، 2006، الصفحات 169-170)

3-3- محددات أداء الموارد البشرية: يميز الباحثين بين ثلاثة محددات أداء الموارد البشرية هي:

- الجهد : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة .
- إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات أداء الموارد البشرية} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

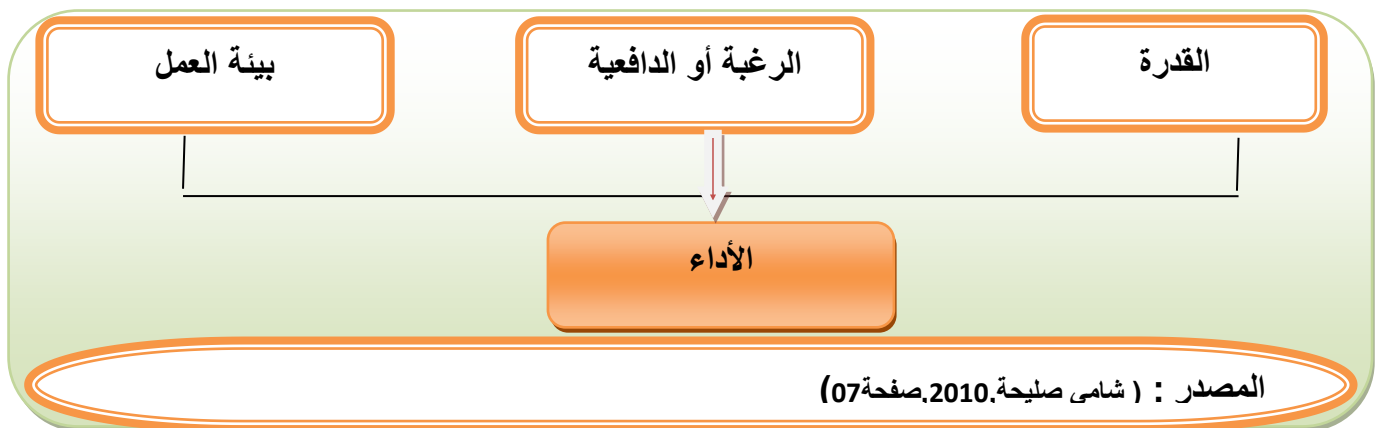
فأداء الموارد البشرية ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.14(حسن، 1999، صفحة 216)

كما يرى أن البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

- **الرغبة** : وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من :
 - إتجاهاته وحاجاته التي تسعى إلى إشباعها .
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى موافقه أو معاكسته لإتجاهاته .
 - **القدرة** : تعبر على مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من :
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة والمعلومات في أداء العمل أو مهارة إستخدام المعرفة .
 - **بيئة العمل** : وتتمثل في ملامح مادية مثل : الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات ، الأدوات. المستخدمة ، أما الملامح فتسمى معنوية مثل : العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ومنه يمكن التوصل للمعادلات التالية :
 - الرغبة = الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف العمل .
 - القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور .
- أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل . 15(أحمد صقر(ب)، 2005، صفحة 147)

ويبين الشكل التالي محددات أداء الموارد البشرية.

شكل رقم (04): يوضح محددات أداء الموارد البشرية



3-4- أهمية أداء الموارد البشرية: للأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي إستخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً¹⁷(الدحة، 2001، الصفحات 98-99)

- للأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة دال أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها¹⁸(بن البراهيم، 2008، صفحة 40)
- كما لا تتوقف أهمية أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3-5- معايير أداء الموارد البشرية:

جل المؤسسات تقوم بالوقوف على ما تم تحقيقه من نتائج وهذا لقياس مدى نجاحها ووصولها إلى عتبة التطور ، وهذا يأتي إلا من خلال تحديد معايير للأداء المنجز وطرق لقياسه ، وذلك بغية نشر جو من الشفافية والموضوعية بين الإدارة والعمال وتحفيزهم على العمل بشكل جيد ، لتسمح هذه المعايير والطرق بالحكم على التكيف والتلاؤم بين الأفراد ووصفها كحاجة إنسانية من أجل الوقوف على تقييم العامل نفسه بالنسبة للمتطلبات¹⁹(Jean، 1988، صفحة 129)

إن هذه المعايير تشمل على مجالين هما :

- مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم والنشاطات المطلوبة منهم .

- مدى إستعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات في الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به. 20(اللوزي، 2002، صفحة 213)

ومن هذا المنطلق نجد أن هناك من يرى أن هناك معايير للأداء تشتمل على :

- **كمية الجهد المبذول** : وتعني مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- **نوع الجهد** : أي مستوى الجودة والدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .
- **نمط الأداء** : وهو الأسلوب الذي يبذل فيه الجهد ، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة .²¹(أحمدالصقر(أ)، 1997،الصفحات 25،26)

3-6- طرق تحسين أداء الموارد البشرية : تتعدد أساليب ومدائل تحسين أداء الموارد البشرية وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل ، وبالتالي للبحث عن كيفية الوصول بالأداء على ذلك المستوى ، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه ، وعملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة ، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة ومن أهم الطرق ما يلي :

- **إعادة الهندسة** : إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الهياكل والوظائف ، أو الموارد البشرية الحالية وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها ، وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة عن طريق التركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لإتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة ، ومن أهم التغيرات التي تحدها إعادة الهندسة ، تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي ...، وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب وطريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

- **تحسين الموظف** : إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين ، أما الوسيلة الأولى فتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً

وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف²²(السلمي، 2002، صفحة 163)، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات وتمييزها أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات و أهداف الموظف مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة .

- تحسين الوظيفة : تؤدي محتويات إذا كانت مملة أو مرتبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف إلى تدني مستوى الأداء ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط ، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها ، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الإرتباط بين الموظف والمنتج النهائي وإثرائها بقصد زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف .

- تحسين الموقف : تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح ، يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

3-7- تقييم أداء الموارد البشرية : يعتبر أحد الوظائف الهامة لأي منظمة إذ يبين مواقف القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين ، كما تتجدد بناء على الطرق والأساليب التي يمكن إعتماها لتحسين أدائهم .

3-7-1- تعريفه :

إن تقييم الأداء " Performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل ".²³(العامري صالح مهدي محسن، 2008، صفحة 662)

كما عرف بأنه " إحدى الوسائل لقياس مهارات الموظف الحالية وما يحتاجه من تطوير في ضوء الوظيفة وبيئة العمل ، مع توضيح مدى إمكاناته وقدراته لشغل وظائف أخرى سواء عن طريق النقل أو التكليف أو الترقية " .

كما يمكن تعريف بأنه " معرفة درجة إنجاز المهام التي تتكون منها وظيفة الموظف ، ويعكس هذا التقويم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة ، ولا شك أن الأداء يعكس جهد الموظف ففي قيام بما يوكل إليه من مهام ²⁴(المعشوق)

كما عرفه أحمد ماهر بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها ²⁴(ماهر، 2007، صفحة 406)

كما يعرف أيضا بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منظمة وعادلة لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وابتجون ، وذلك بالإستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به ²⁵(الطائي يوسف جحيم، 2006، صفحة 226)

3-7-2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: لقد أصبح تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية : ²⁶(سلاطينة و أخرون، الصفحات 139،140)

- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد .
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).
- ✓ زيادة مستوى الرضا .
- ✓ خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوس .
- ✓ يرتبط التقدير والإهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- ✓ يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الإلتزام بتنفيذ المهام فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية إتجاه أنفسهم وعملهم معاً .

- ✓ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم العاملين .
- ✓ تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الإختبار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد .
- ✓ الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والإختيار والتعيين ... الخ.
- ✓ يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة) .
- ✓ التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف) .
- ✓ توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب.. الخ) .

3-7-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: يهدف تقويم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- إكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين ، كأساس يتم عليه تحديد الإحتياجات التدريبية .
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن تقييم الرؤساء مرؤوسيههم ؟
- المساعدة في تحديد المهام و الأعمال ، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين ، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم .
- الإستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم وإختبارهم، بصورة أكثر تحديداً.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- الإستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتببات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.²⁷ (فليهو محمد، صفحة 272)

3-7-4 - مداخل تقييم أداء الموارد البشرية: يقصد بالمدخل هنا المنهج العام الذي على أساسه تصمم وتنفذ عملية (آلية) تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وسوف نذكر هذه المداخل كما يلي: (Walte, 1955, p. 27)²⁸

- مدخل رقابة الأداء: يدعى هذا المدخل performance control approche الذي يكون من خلال أداء الفرد أثناء العمل تحت الرقابة والمتابعة اللصيقة والمستمرة من قبل المقيم ذاته وهو في العادة الرئيس المباشر والذي يكلف بملاحظة الأداء وجمع المعلومات اللازمة عنه من أجل تقييمه.

- مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل: يعتمد هذا المدخل في تصميم عملية تقييم الأداء على مفهوم نظرية النظم حيث يقسم أو يجزئ عملية التقييم إلى أربعة أجزاء متكاملة مع بعضها على النحو التالي: المدخل - عملية التحويل أو التشكيل - النهايات - التغذية العكسية .

- مدخل الإدارة بالأهداف: يجرى تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف بإتباع ما يلي: يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدا) أو مع فريق العمل الذي يرأسه، على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الإتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين، يلزم الطرف الثاني أما الأول (الرئيس المباشر) بإنجاز ما أتفق عليه، حيث على أساسه يتم تقييم أداء الطرف الثاني ويتضح من خلال ذلك أن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين ستكون بمثابة معايير من أجل تقييم الأداء وبما أنها معايير فيجب أن نتصف بما يلي:

- وجود عنصر التحدي .
- أن تكون نابعة من أهداف الوحدة الإدارية .
- أن تكون قابلة للقياس من حيث الكمية .
- أن تكون واضحة ومفهومة .
- أن تكون محددة بشكل دقيق .

3-7-5 - طرق تقييم أداء الموارد البشرية: تنقسم إلى قسمين هما:

أ- الطرق التقييم التقليدية: والتي تنقسم إلى طريقة الصفات والخصائص، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنات الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري.

● **طريقة التقييم الصفات والخصائص** : تقوم هذه الطريقة على تقدير المشرف لأداء الفرد من خلال عدد من الصفات والخصائص ومدى توافر هذه الصفات والخصائص في الفرد ، إذ يعطي المشرف الفرد درجة لكل خاصية أو صفة تبدأ من الصفر في حال إنعدام تلك الصفة في الفرد وتنتهي بالحد الأعلى في حال تقدير توافرها بصورة كاملة ، وبذلك تشير الدرجة المعطاة للفرد إلى مدى إحتواء أداء الفرد على الصفة المعنية وعلى هذا الأساس يطلق بعضهم على الطريقة " طريقة الدرجات " .²⁹(عقبلي، 2009، صفحة 379،380)

● **طريقة الترتيب العام** :وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل over -all - performance وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية ... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز - ويعاب على الطريقة أيضاً عدم الموضوعية وإعتمادها على التقدير الشخصي كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل ، كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضاً - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر على أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات ، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه.³⁰(فليه فاروق عبده، 2005، صفحة 272)

● **طريقة التوزيع الإجباري** : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
- 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة .
- 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .
- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

يلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق ، أي إختيار 10% بدرجة إمتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول ، 20% بدرجة ضعيف ، 10% ضعيف جداً ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين³¹ (عبد الباقي ، 2002، صفحة 378)

• **طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة . لطول الوقت التي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى ، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب بعدم توافر أسس المقارنة ، وقد يقتصر الغرض من إستخدامها على إختيار فاعلية سياسات الإختيار والتعيين.³² (فليه و محمد، الصفحات 273,272)

كما يلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي :

- **تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره و دوافعه في تقييم الأفراد :** فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم ، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء إنطباع جيد عن نفسه للأفراد ، أو الخشية من مواجه المرؤوسين في حالة إعطاء تقدير ضعيف .
- **التعميم في صفة واحدة:** بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل نتيجة لإمتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.
- **تأثير الحداثة :** فمن الإفتراض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل

إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة ، وينسى الأحداث البعيدة .³³(فليه ومحمد،الصفحات،274،273)

- **التحيز الشخصي للمقيم** : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، أو بسبب النوع ، أو العقيدة ، أو السن ن مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة .
- **التشابه بين الرئيس والمرؤوس** : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق .

ويمكن تلخيص سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي :

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ولا يستند إلى أسس موضوعية .
- التركيز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء .
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج، Immature على الإستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وعدم إستخدامها أو إستغلالها.
- الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو إفتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ب- الطرق الحديثة: وهي التي تقيس إنجاز الرجل المثالي وتكشف عن مستوى الأداء والتنبؤ بمستقبله وهذا جراء قياس الأداء بمعزل عن الآخرين أو معدل الأداء النموذجي، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:

- **طريقة الاختيار الإجباري** : وهي التي تقوم على عدد من العبارات ، التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث أن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى، هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقويم.

ورغم ما تحقّقه هذه الطريقة من مزايا، إلا إنتشارها محدود، نظراً لصعوبة الإحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات ، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس .

● **طريقة الأحداث الحرجة :** وهي التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة ، التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه ، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها .

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث يتم إعداد سجل لكل مرؤوس ، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة إتباعاً وفقاً لطبيعتها ، سواء كانت إيجابية أو سلبية .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقويم أداء العامل ، والإعتمادات على الوقائع الموضوعية ، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد ، كما تنفادي هذه الطريقة الإعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها ، كما أنها تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على إستخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .

● **طريقة التقييم المشتركة :** وهي التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقويم كل من أعضاء الجماعة ، بطريقة الإقتراع السري ، وبدون أي إعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فإن تقويم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- إشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .
- إشتراك القائمين بعملية التقييم في إختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم .
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها .
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

● **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقويم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد

الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقويم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور ، وكيفية مواجهتها ، تمهيداً للإتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .
ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب ما يلي :

- الإهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- تنمية قدرة الفرد على تحقيق أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها .
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقويم الذاتي .
- التركيز على إنجازات الفرد، وليس على سماته الشخصية .

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ، ولا سيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى ، والوظائف التي تتضمن قدراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء ، كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها ، وخاصة مهارات الإتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين .

● **النموذج المغلق لتقييم الأداء** : يرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر للمؤسسة بإعتبارها نظاماً مغلقاً ، لا يتأثر بالبيئة المحيطة ، ويعتمد على إعتبارات متعددة أهمها :

- مبدأ الترشيح والمنطق Rationality.
- مبدأ الرجل الاقتصادي Economie Man.
- مبدأ رجل الرفاهية Weffare coinflct Evaluation.

ومن الطرق التي تستخدم لتقويم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي :

- التقويم الإقتصادي للأداء Economic Evaluation.
- التقويم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation.
- تقويم القيم المتعارضة Value coimflct Evaluation.

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية ، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضاً في الحسبان .

- النظام المفتوح لتقييم الأداء : وهو الذي يستند عكس النموذج السابق - على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة ، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالإتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.³⁴ (فليهو محمد، الصفحات 274،277)

3-7-6- شروط نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

يتوقف نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المتوخاة منها على مدى توافر بعض الشروط الأساسية ومن أهمها هي :

- الدقة في إختيار الصفات أو العوامل التي تتمثل بصورة أو بأخرى بكفاية الفرد وفاعلية أدائه ، وتستبعد الأسباب المؤدية إلى أخطاء التحيز ، بقصد الحصول على معلومات دقيقة يمكن أن تكون مرشداً في إتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الأفراد .
- ضرورة التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لدى إختيار طريقة التقييم المناسبة والعوامل والصفات المطلوبة، في ضوء طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجم الأهداف المرغوب في التوصل إليها .
- تحدي النماذج والتصاميم اللازمة لعملية التقييم بوضوح تمكن المشرف من إستخدامها بسهولة .
- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة الفرص الممكنة كافة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة لإكتشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كفاية الأداء ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم³⁵ (خليل الفارس و آخرون، دون سنة، صفحة 316)

3-7-7-القائمون بعملية تقييم أداء الموارد البشرية : الأفراد والجماعات التي تقم بعملية تقييم الأداء هي :

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد .
- التقييم عن طريق الزملاء .
- التقييم عن طريق المرؤوسين .
- التقييم الذاتي .
- التقييم عن طريق العملاء .

- **التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :**

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر إستخداما ، وفي حقيقة الأمر أن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل ، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه .

كما ذلت الدراسات أن هذا الأسلوب يعتبر أكثر الأساليب من حيث الإستخدام والإنتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على إعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم ، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت، ويمثل 13 % وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعدل 6% .³⁶ (حنفي، 2006، الصفحات 367,366)

- **التقييم عن طريق الزملاء :** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء ، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الإعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلب فيها الإعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخيرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية .

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

- **التقييم الذاتي :** الإتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤسلين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد ، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد .³⁷ (حنفي ، الصفحة367)

- **التقييم عن طريق المرؤوسين :** ينظر إلى المرؤوسين بإعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالة تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات ...الخ

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية .

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط عند استخدام معلومات التقييم لإتخاذ بعض القرارات الإدارية ، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء ، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل ، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقيمون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم ، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين .

• **التقييم عن طريق العملاء :** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص ، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والإستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة ... إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف .

وبدلاً من ذلك ، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء، ولقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة (ماريوت) التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت ، والتي تقوم بتصميم إستقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة كما يقوم قسم " خدمة العملاء " بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم .

ويكمن العيب في هذا المصدر في إرتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الإتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة .³⁸ (حنفي، صفحة 447)

3-7-8- مشاكل وعيوب تقييم أداء الموارد البشرية:

طالما أن تقييم الأداء يتم عن طريق الأفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء والتي يمكن أن نذكرها كما يلي: ³⁹(سالم، 2006، صفحة 79، 80) :

- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز وغياب الموضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
- توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أن يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشكلون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم ، لذلك وجب إقتناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم .
- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في المقيم ، عدم الإقتناع بموضوعية التقييم ، من أهم الأسباب التي يحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم .
- توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف حرجة .
- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداؤهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك يحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوي الأداء الجديد وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
- غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف لإرتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

خلاصة:

أخيراً يمكننا القول بأن أداء الموارد البشرية يعتبر محصلة تفاعل مجموعة من العناصر كالقدرة على العمل والرغبة فيه ويندرج ضمنه أيضاً مجموعة من العناصر كالقدرة على التحكم في العمل والإلمام بالواجبات الخاصة به وسهولة التكيف في وسط العمل, وحتى نستطيع القول أن أداء العامل يزداد من وقت لآخر من خلال زيادة إنجاز العمل بشك أسرع وبأقل جهد ووقت, كما نستطيع أن نحكم عليه من خلال فخر العامل بمنصبه الذي يشغله ودرجة إرتباطه به وإستمراره فيه.

قائمة مراجع الفصل الثالث:

1. الروضي عبد الكريم محمد. (7 1, 2020). نبذة حول نظريات الأداء الوظيفي. تاريخ الاسترداد 16 5, 2024، من منصة أريد: [https:// www.portal.arid.my](https://www.portal.arid.my)
2. دناقة أحمد. (2022). محاضرات في مقياس نظريات التنظيم. الجزائر: مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، أفلو الأغواط.
3. الروضي . المرجع نفسه .
4. دناقة . المرجع السابق .
5. الروضي . المرجع السابق .
6. دناقة . المرجع نفسه .
7. عاطف زاهر عبد الرحيم. (2007). هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار اليازية للنشر والتوزيع.
8. Martoey bernard deniel crozet. (2006). *gestion des ressources humaines .paris./pilatage sociah et performances 6eme edication dumod*
9. ثابت زهير. (2001). كيف تقييم الأداء, الشركات والعاملين. مصر: دار قباء للطباعة.
10. سلاطنية بلقاسم، و اخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. مرعي محمد. (1999). أسس إدارة الموارد البشرية. دمشق(سوريا): دار الرضا.
12. Martoey bernard deniel crozet. المرجع السابق.
13. عيوي زيد منير. (2006). التنظيم الإداري, مبادئه وأساسياته, ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.
14. حسن راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
15. أحمد صقر عاشور (ب). (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية.
16. شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين, دراسة حالة, رسالة ماجستير فالعلوم الإقتصادية, تخصص تسيير منظمات, جامعة بومرداس. الجزائر.
17. الدحلة فيصل عبدالرؤوف. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري, المهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان: المكتبة الوطنية.

18. بن البراهيم بن فهد محمد فيصل. (2008). *العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة سطحية على الموظفين في مجلس الشورى شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم.*
19. Marie jean. (1988). *paris: vufert.ressources hummaines*.
20. اللوزي موسى. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.*
21. أحمد الصقر عاشور (أ). (1997). *السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.*
22. السلمي علي. (2002). *إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب.*
23. العامري صالح مهدي محسن الغالبي منصور طاهر. (2008). *الإدارة والأعمال، ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.*
24. المعشوق منصور بن عبد العزيز. *المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية.*
25. ماهر أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الإسكندرية.*
26. الطائي يوسف جسيم وآخرون. (2006). *إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل ط1. عمان (الأردن): الوراق للنشر والتوزيع.*
27. سلاطنية بلقاسم. المرجع السابق.
28. فليه فاروق عبده، و محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.*
29. m Walte. (1955). *the perfoemance management handbook institute of .london.personal and development*
30. عقيلي عمر وصفي. (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.*
31. فليه . المرجع السابق.
32. صلاح الدين عبد الباقي (ب). (2002). *الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإزرايطية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.*
33. فليه . المرجع السابق.
34. فليه . المرجع نفسه.
35. فليه . المرجع السابق.

36. خليل الفارس سليمان، و أخرون. (دون سنة). إدارة الموارد البشرية،الأفراد. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
37. حنفي عبد الغفار. (2006). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
38. حنفي . المرجع السابق.
39. سالم إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ,رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير,جامعة مسيلة. الجزائر

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني لِلدراسة

- تمهيد .

4-1- مجالات الدراسة.

4-2- منهج الدراسة.

4-3- أدوات جمع بيانات الدراسة .

4-4- عينة الدراسة وكيفية إختيارها.

4-5- أساليب التحليل المتبعة في الدراسة.

4-6- تحليل البيانات الشخصية.

- خلاصة .

- قائمة مراجع الفصل الرابع .

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل للإطار المنهجي لدراستنا ، والذي يعد الهيكل الذي يحدد الطريقة التي يتم بها تصميم الدراسة وتنفيذها بشكل منهجي ومنظم ، و يشمل هذا الإطار كل من المنهج المستخدم في الدراسة وكذا حدودها الموضوعية ، الزمانية والمكانية والبشرية وعينة الدراسة وكيفية إختيارها و الخصائص التي تتمتع بها ، كذلك الأدوات والتقنيات المتبعة في جمع بيانات المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها ، إضافة إلى أساليب البحثية المستخدمة لتحليل البيانات بنوعها الكمية والكيفية ، وكل هذه العناصر والخطوات تعمل معاً على توجيه الباحث لضمان مصداقية وأمان الدراسة والمشاركين فيها ، كما توجهه نحو تحقيق أهداف الدراسة بطريقة علمية منطقية وومنهجية.

4-1- حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة تم رسم حدوده كما يلي:

4-1-1- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على موضوع المسؤولية الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (العدالة التنظيمية ، الولاء التنظيمي، والحافظ على المورد البشري) ، وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق سكيكدة ، من خلال التركيز على المتغير المستقل (المسؤولية الأخلاقية) ومختلف ماينطوي تحتها من أدبيات تنظيرية ودراسات إمبريقية ، ثم إبراز طبيعة العلاقة بينها وبين أداء الموارد البشرية ودرجة التأثير والتأثر فيما بينهما.

4-1-2- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق بولاية سكيكدة ، التي تم إنشاؤها في 26 أبريل 2006 ، في حي عيسى بوكرمة ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06.143 ، إذ أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

ومن مهامها:

- ضمان الأنشطة في مجال التشخيص والإستكشاف والرعاية والوقاية والتأهيل الطبي والإستشفاء وأي نشاط يساهم في حماية صحة المريض وتعزيزها.

- تطبيق البرامج الصحية الوطنية والإقليمية والمحلية وكل مايتعلق بتطبيق خارطة الطريق لقطاع الصحة.

- المساهمة في حماية البيئة وتعزيزها في مجالات الوقاية والنظافة الإستشفائية.

- المشاركة في تطوير جميع الإجراءات والأساليب والأدوات الهادفة إلى تعزيز الإدارة الحديثة والعالمة لمواردها البشرية والمادية والمالية.

- ضمان الأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة.

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع الرعاية المتخصصة لإدارة بعض الأمراض.

- إقتراح جميع إجراءات التحسين وإعادة تدريب الموظفين والمساهمة فيها مع وضع مخطط لتدعيم الكفاءات (التكوين المتواصل).

تتكون هذه المؤسسة من 6 مديريات و 13 مصلحة ، وكل مصلحة مكونة من عدة وحدات تتوزع كالتالي:

● **المديرية الفرعية للنشاطات الطبية :** وتشمل ما يأتي :

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية .

- مكتب تنظيم وتقييم نشاطات الإستجالات .

- مكتب الدخول والتوجيه .

● **المديرية الفرعية للنشاطات شبه طبية :** وتشمل على :

- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية .

- مكتب تقييم النشاطات شبه الطبية .

● **مديرية الإدارة العامة :** وتشمل على :

- المديرية الفرعية للموارد البشرية .

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل .

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت .
- المديرية الفرعية للموارد البشرية :وتشمل كل من :
 - مكتب تسيير المستخدمين .
 - مكتب التكوين المتواصل .
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل :وتشمل مايلي :
 - مكتب المحاسبة المالية .
 - مكتب تسيير الوسائل .
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت :وتشملعلى :
 - مكتب صيانة التجهيزات .
 - مكتب صيانة المنشآت .

جدول رقم (03) : يوضح مصالح ووحدات المؤسسة الإستشفائية

المصالح	الوحدات
- التخدير والإنعاش	- الإنعاش - قاعة العمليات
- الجراحة العامة	- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء - جراحة الأطفال - طب الأورام - جراحة الأعصاب

	- الجراحة العامة
- جراحة العظام والرضوض	- إستشفاء النساء - إستشفاء الرجال - إعادة التكييف الوظيفي
- جراحة المسالك البولية	- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء
- علم الأوبئة والطب الوقائي	- المعلومات الصحية - النظافة الإستشفائية
- طب أمراض النساء والتوليد	- طب أمراض النساء - التوليد
	- حديثي الولادة
- الأشعة والتصوير الطبي	- الفحص الدقيق - الأشعة الداخلية
- المخبر	- بنك الدم - طب أمراض الدم - الكيمياء الحيوية
- طب العمل	- الرقابة الطبية لمستخدمي الصحة - الفحص الدوري لصحة العمل
- طب العيون	- إستشفاء الرجال

	- إستشفاء النساء
طب الأنف، الأذن والحنجرة	- إستشفاء الرجال - إستشفاء النساء - جراحة الفك والوجه
- الصيدلية	- تسيير مستحضرات الصيدلية - تسيير الأجهزة الطبية
- الإستعجالات الطبية الجراحية	- الإستعجالات الطبية - الإستعجالات الجراحية

المصدر: إدارة الموارد البشرية التابعة للمؤسسة

4-1-3- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة هذه بشقيها النظري والميداني على مدى 7 أشهر ،

إبتداءً من شهر ديسمبر 2023 ، إلى غاية تاريخ تقديمها بشكلها النهائي.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد إبتدأت من تاريخ 29 فيفري 2024 ، إلى غاية 7 أفريل 2024 ، حيث دامت تقريباً مدة شهر وأسبوع ، إذ أن هذه المدة كانت على شكل زيارات مستمرة للمؤسسة على فترات صباحية ومساءً مقسمة إلى 3 مراحل:

- **المرحلة الأولى :** والمتمثلة في الأسبوع الأول من شهر مارس ، حيث تم فيه إجراء جولات

إستطلاعية على مختلف مصالح المؤسسة من أجل التعرف على عمالها، عبر مستوياتهم

المختلفة ، وكذلك التعرف على سيرورة العمل داخل هذه المؤسسة.

- **المرحلة الثانية :** وهي الأسبوع الثاني من شهر مارس ، وهي مرحلة البداية الفعلية للدراسة حيث

تم فيها إجراء مقابلات مع بعض الأطباء العامون ، ورؤساء المصالح ، والعمال المهنيين،

للتعريف بموضوع دراستنا ، وماذا نسعى من وراءه ، إضافة إلى محاولة كشف مدى إستعابهم لهذا الموضوع ، وماهي التصورات والتماثلات الفكرية التي يحملونها عنه ؟.

● **المرحلة الثالثة :** إبتدأت هذه المرحلة من الأسبوع الثالث لشهر مارس إلى غاية الأسبوع الأول من شهر أبريل ، حيث إنقسمت هذه المرحلة إلى قسمين :

القسم الأول: تحكيم الإستبيان الأولي، من قبل أساتذة مختصين في علم الإجتماع التنظيم والعمل ، ومن خلال ملاحظاتهم تم إخراج الإستبيان المعدل في شكله النهائي.

القسم الثاني : تم فيه توزيع الإستبيان النهائي على عمال المؤسسة الإستشفائية ، بمختلف مستوياتهم المهنية والتخصصات والمصالح التابعين لها ، حيث تم توزيعها على عدد معين من العمال ، وإسترجاعها في نفس اليوم على مدار 15 يوم.

4-1-4- الحدود البشرية : تحتوي المؤسسة الإستشفائية على 755 عامل موزعين على 3 فئات مهنية :

- الأطباء : 134 طبيب.

- الشبه طبيين : 194 شبه طبي.

- العمال المهنيين : 284 عامل مهني.

_ الإداريين : 143 إداري.

حيث طبقت هذه الدراسة على 91 عامل ، بإستثناء فئة الإداريين كونها لاخدم موضوع الدراسة ، حيث تم توزيعهم كالتالي:

- 20 طبيب.

- 29 شبه طبي.

- 42 عامل مهني.

4-2- منهج الدراسة:

العلم معرفة منتظمة ينطلق من الواقع ليصل إلى تفسيره وفهمه من قبل الباحث العلمي الذي يسلك مسلكاً خاصاً محدداً غير إعتباطياً و لا عشوائياً ، من حصوله على المعارف المختلفة التي تؤدي به إلى الكشف عن الحقائق مستنداً إلى جملة من القواعد الموضوعية وتبنيه لأطر ومنظورات نظرية تمكنه في نهاية المطاف من الوصول إلى مبادئ وقضايا عامة وقوانين يصلح تعميمها على الظواهر في مختلف الأزمنة والأمكنة ، وهذا كله يندرج تحت مصطلح واحد ألا وهو ، المنهج العلمي ، والذي يعرف من قبل عبد الرحمان بدوي بأنه { الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة}¹ (سعيد عيشور و آخرون، 2016، صفحة 210،211)بتصرف

ومنه وبناءً على طبيعة موضوعنا فإننا نرى بأن المنهج العلمي المناسب للبحث والتقصي حول مختلف المعارف لموضوع دراستنا ، هو المنهج الوصفي، الذي يوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ويهدف هذا المنهج ، لوصف الظواهر ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليها في الواقع.² (سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 46)

4 - 3 - أدوات جمع بيانات الدراسة :

لكي يتمكن الباحث من جمع المعطيات والبيانات ميدانياً ، حول موضوع دراسته لا بد له من أدوات وتقنيات لذلك ، والأدوات التي اعتمدت من قبلنا أثناء جمعنا لمختلف المعلومات من ميدان البحث نذكر:

- إستمارة جمع المعلومات كأداة رئيسية.

- المقابلة والملاحظة وكذلك الوثائق والسجلات كأدوات ثانوية مساعدة ومدعمة للأداة الإستمارة أو الإستبيان.

4-3-1- الملاحظة : هي أداة من أدوات جمع البيانات ، بحيث يقوم الباحث بمشاهدة الظاهرة موضوع الدراسة في ميدان البحث.. وتسجيل ملاحظاته في كتيب يسمى دفتر المشاهدات أو دليل الملاحظة ، إذ يقوم بتدوين الملاحظات التي تخدم موضوعه سواء بواسطة الإدراك الحسي أو بالحواس المجردة أو بواسطة الآلات... وتزداد أهمية الملاحظة العلمية كأداة من أدوات البحث ، خاصة في الحالات التي يزداد احتمال مقاومة الأفراد المبحوثين لما يوجه لهم من أسئلة ، أو عدم تعاونهم مع الباحث أثناء المقابلة أو في الإستجابة للإختبار.³(المشهداني، 2019، صفحة150) بتصرف

- وقد إعتدنا في دراستنا هذه على هذا النوع من المشاهدات ، كموايد دخولهم وخروجهم من العمل مع تركيزنا على إلتزامهم بمواقيت العمل ، ملاحظتنا المباشرة أيضا لطريقة تعامل العمال فيما بينهم من مختلف المستويات المهنية ، وكيفية تعاملهم مع المرضى من جانب آخر ، وختاماً لاحظنا بشكل مباشر مدى إلتزام العمال بشروط النظافة والسلامة المهنية كمؤشرات لبعث الحفاظ على المورد البشري.

4-3-2- المقابلة : إن ما يميز المقابلة هو كونها بالأساس مسعى كلامي محادثي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين ، حيث يجب أن يكون الباحث مع المبحوث ويتبادل معه أطراف الحديث حول مسألة أو مسائل ما ، إذ تعطي للمبحوث حرية معينة في الإدلاء برأيه والتعبير عن تمثلاته لهذه المسائل وهذا ما يجعل المقابلة تختلف تماماً عن الإستمارة ويمكن أن تعرف بأنها { عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث}⁴(سبعون وجرادي، 2012، صفحة 173)

- وفي دراستنا هذه قمنا بإجراء مقابلات حرة ومفتوحة مع بعض العمال من مختلف المستويات المهنية (أطباء ، رؤساء مصالح ، عمال مهنيين) ، وكانت أسئلة هذه المقابلات تدور حول أبعاد المسؤولية الأخلاقية الثلاث (العدالة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، الحفاظ على المورد البشري) ، وأثرها على أداء العمال بالمؤسسة الإستشفائية.

4-3-3- الوثائق والسجلات: وهي تلك الأوراق الرسمية التي توجد في أي مؤسسة ، وتوثق مختلف المعاملات الإدارية و القانونية وما إلى ذلك كعقود العمل والإتفاقيات والشهادات ... إلخ ، حيث تم الإستعانة في دراستنا الميدانيا على بعض الوثائق الإدارية للحصول على بعض البيانات المتعلقة خصائص مجتمع الدراسة ، وكذا فهم طبيعة عملها ونوع النشاط الممارس من قبلها، إضافة إلى وثيقة أخرى والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتعرف على مختلف مستوياتها وأقسامها ومصالحها.

4-3-4- الإستمارة : هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ونقارن بها مع ما تم إقتراحه في الفرضيات ، إذا هي وثيقة تتضمن جملة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم أفراد العينة التي تم إستخراجها من طرف الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث⁵(سبعونجرادي، الصفحات155،156)

ويرجع إختيارنا لأداة الإستمارة كتقنية لجمع البيانات ، لدراسة موضوع المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ، وذلك راجع لتناسب التقنية مع المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) ، للدراسة الذي يعتمد على جمع البيانات الوصفية وتحويلها إلى معطيات رقمية وبالتالي التمكن من تحليلها إحصائياً، كما يجب الإشارة إلى أنه إعتدنا في تصميم هذه الإستمارة أو الإستبانة على مقياس ليكرت الخماسي ، التي تتضمن على 69 سؤالاً من أصل 70، بعد التحكيم من طرف اللجنة العلمية المتخصصة في علم

الإجتماع والتنظيم ، وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف تم إخراج المقياس في شكله النهائي قابل للتوزيع على أفراد العينة.

- بحيث إحتوى هذا المقياس على 3 محاور كالآتي:

- **المحور الأول :** ويتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية للمبحوثين ، في البداية كان يتكون من 8 عناصر وبعد التحكيم تم إزالة العنصر 6 المتمثل في الرتبة المهنية.
- **المحور الثاني :** يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل والتي هو المسؤولية الأخلاقية ، حيث إحتوى على 37 عبارة فالإستبيان الأولي موزعة على الأبعاد الثلاثة للمتغير ، وأصبحت في الإستبيان النهائي 38 عبارة.
- **المحور الثالث :** ويتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية حيث إحتوى على 24 سؤال في الإستبيان الأولي ، وأصبح الإستبيان النهائي يحتوي على 19 سؤال. وللتأكد من مدى صدق و ثبات هذه الأداة ، أي إمكانية مؤشرات دراستنا الموضوعية في الإستبانة ، أن تقيس الظاهرة موضوع الدراسة ، وثباتها فيقصد به في حالة إعادة توزيعها على عينة أخرى ، من نفس المجتمع المدروس نتحصل على نفس النتائج أو أنها تتقارب من بعضها البعض.

وتم قياس صدق وثبات الإستبانة من خلال طريقتين هما:

- **الصدق الظاهري :** حيث تم عرض أداة الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الإجتماع التنظيم والعمل ، وذلك من أجل إبداء رأيهم حول تناسب العبارات وموضوع الدراسة ومدى كفايتها من حيث عدد العبارات ، وشموليتها لمختلف

أبعاد الموضوع ، وكذلك بهدف تقديم أية الملاحظات أخرى حول جوانب قصور الإستبيان ، أو ما يرويه مناسباً لها ، وإضافة الإقتراحات أخرى قد تفيدنا في بناء إستبيان وافي لكل الشروط المنهجية المعمول بها في تخصصنا، إذ أنه تم أخذ مختلف ملاحظاتهم وإقتراحاتهم بعين الإعتبار ، وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف تم إجراء مختلف التعديلات المناسبة ، حتى تصبح الأداة قابلة للتوزيع والقياس على أرض الواقع .

- **الصدق الداخلي** : فيقصد به في حالة إعادة توزيعها على عينة أخرى ، من نفس المجتمع المدروس نتحصل على نفس النتائج أو أنها تتقارب من بعضها البعض ، وفي دراستنا هذه تم الإعتداد على معامل الثبات ألفا كرومباخ ، للتأكد من مدى قوة الأداة وإتساق الفقرات وتناسبها مع أبعاد الدراسة ، تم إعتداده كونه من المعاملات أكثر إستخداماً وشيوعاً فالدراسات الوصفية ، وكما هو متفق عليه فإن معامل الثبات ألفا كرومباخ يكون مقبولاً إبتداءً من 0.70 ، والجدول الموالي يوضح نتائجها.

جدول رقم (04) : يوضح معامل ثبات الإستمارة ألفا كرومباخ .

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
- العدالة التنظيمية	11	0.710
- الولاء التنظيمي	15	0.718
- الحفاظ على المورد البشري	12	0.836
- أداء الموارد البشرية	19	0.746

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أم قيم ألفا كرومباخ فالمستوى المطلوب أي تساوي وأكبر من 0.70، حيث حصلنا على قيم مقبولة تتراوح ما بين 0.710 و 0.836 ، وهذا ما يؤكد وجود تناسق داخلي بين المؤشرات ، الأبعاد والمتغيرات .

4 - 4 - الأساليب التحليلية المعتمدة في الدراسة

شكل رقم (05) : يوضح أساليب التحليل المتبعة في الدراسة

أسلوب التحليل الكمي	أسلوب التحليل الكيفي
- تحويل البيانات الوصفية إلى معطيات كمية .	- إستنتاج البيانات الكمية وإعطائها مدلول سوسيولوجي .
- تحويلها إلى معلومات مبوبة ومنظمة بإستخدام برامج التحليل والمعالجة الإحصائية كبرنامج SPSS و APSS .	- تحليل تلك المعلومات وتفسيرها ومن ثم التعليق عليها ، وإستخلاص مختلف النتائج

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

4 - 5 - العينة وكيفية إختيارها : تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي

تجمع منه البيانات الميدانية ، أي أنها تعتبر جزء من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً وتحمل نفس خصائصه ، لنتمكن من تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة الكلي ، وتتنوع أنواع العينات بين إحصائية وغير إحصائية⁶ (سعيد عيشور وآخرون، الصفحة 228) بتصرف .

وفي دراستنا هذه تم إختيار النوع الأول من العينات وتحديدأ العينة الحصصية ، وذلك راجع إلى طبيعة مجتمع البحث ، أي أنه حجمه كبير يحتوي على 755 فرد ، إضافة إلى أنه مجتمع غير متجانس ، بمعنى يتكون من 4 فئات مهنية تختلف فيما بينها من حيث عدد العمال حيث يتوزعون كالأتي:

✓ فئة الأطباء : 134 طبيب.

✓ فئة الشبه طبيين : 194 شبه طبي.

✓ فئة الإداريين : 143 إداري.

✓ فئة العمال المهنيين : 284 عامل مهني.

ومن خلال المقابلة الإستطلاعية التي أجريناها في بداية الدراسة الميدانية ، وجدنا أن هناك فئة مهنية لا تخدم موضوع دراستنا وهي فئة الإداريين ، وذلك راجع لطبيعة عملهم فالإداريون في المؤسسات الإستشفائية عادة مايكونون مسؤولين عن الأمور التنظيمية والإدارية مثل الإشراف والإمتثال للقوانين واللوائح التنظيمية ، بينما الفئات المهنية الأخرى كالأطباء والممرضين .. يتعاملون مع المرضى تتطلب إتخاذ قرارات أخلاقية بشكل يومي ، وإدارة الموارد البشرية هي الفئة المسؤولة عن تقييم الأداء ومراقبته ، فبتالي هي الفئة المهنية التي نسعى من خلال إتجاهات العمال عن مدى إلتزامها بالعدالة والشفافية ومدى تطبيقها للقوانين في مختلف التعاملات والمعاملات المتعلقة بمواردها .

وبذلك يصبح حجم مجتمع الدراسة يقدر ب 612 من خلال جمع فئة الأطباء (134) ، مع فئة الشبه طبيين ، (194) ، مع فئة العمال المهنيين (284) .

وكما ذكرنا سابقاً نظراً لكبر حجم المجتمع وحسب الإمكانيات المتوفرة لنا سوف نختار نسبة 15% ، لحساب حجم العينة .

• حساب حجم العينة الكلي :بتطبيق القاعدة الثلاثية نتحصل على :

$$612 \longrightarrow 15\%$$

$$100 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{612 \times 15}{100} = 91 \quad \text{أي}$$

ومنه حجم العينة الكلي هو 91 مفردة .

• حساب حجم العينة في كل حصة (فئة مهنية) :

$$612 \longrightarrow 100$$

• فئة الأطباء :

$$134 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{134 \times 100}{612} = 21,89 = 22\% \quad \text{أي}$$

ومنه حجم عينة فئة الأطباء هو 22%.

$$612 \longrightarrow 100$$

• فئة الشبه طبيين :

$$194 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{194 \times 100}{612} = 31,69 = 32\% \quad \text{أي}$$

ومنه حجم عينة فئة الشبه طبيين هو 32%.

$$612 \longrightarrow 100$$

• فئة العمال المهنيين :

$$284 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{284 \times 100}{612} = 46,40 = 46\% \quad \text{أي}$$

ومنه حجم عينة فئة العمال المهنيين هو 46%.

- حساب عدد أفراد العينة من كل فئة مهنية من خلال تطبيق القاعدة التالية :

حجم العينة الكلي x حجم العينة لكل فئة مهنية

100

$$\frac{91 \times 22}{100} = 20,02 = 20 \quad \bullet \text{ فئة الأطباء :}$$

$$\frac{91 \times 32}{100} = 20,12 = 29 \quad \bullet \text{ فئة الشبه طبيين :}$$

$$\frac{91 \times 46}{100} = 41,86 = 42 \quad \bullet \text{ فئة العمال المهنيين :}$$

4 - 6 تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

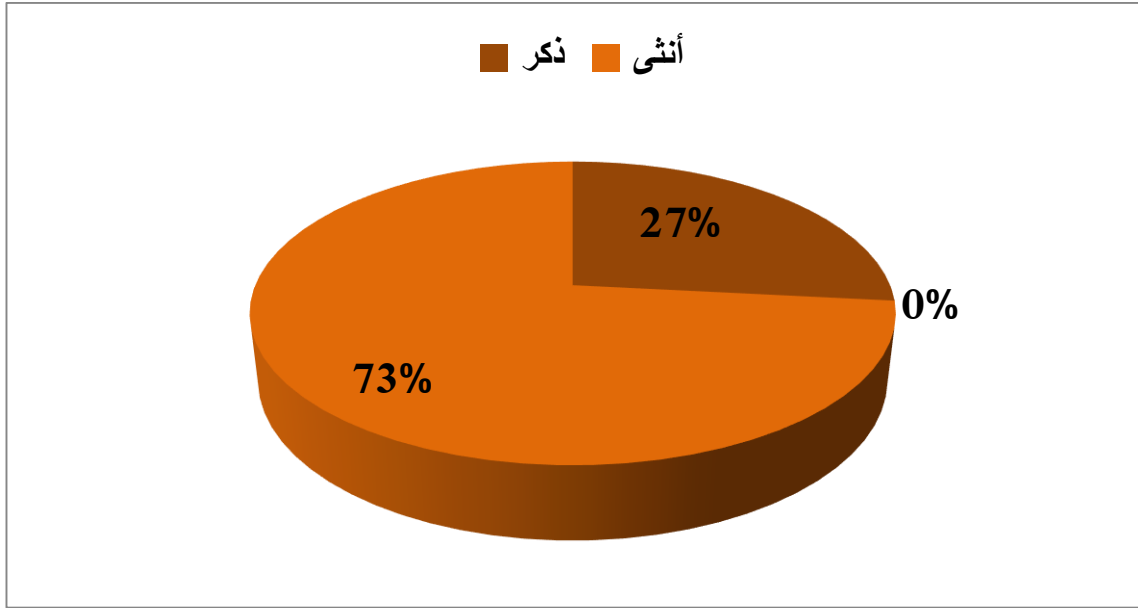
4-6-1 تحليل وتفسير محور البيانات الشخصية:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43,6%	48	ذكر
39,1%	43	أنثى
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

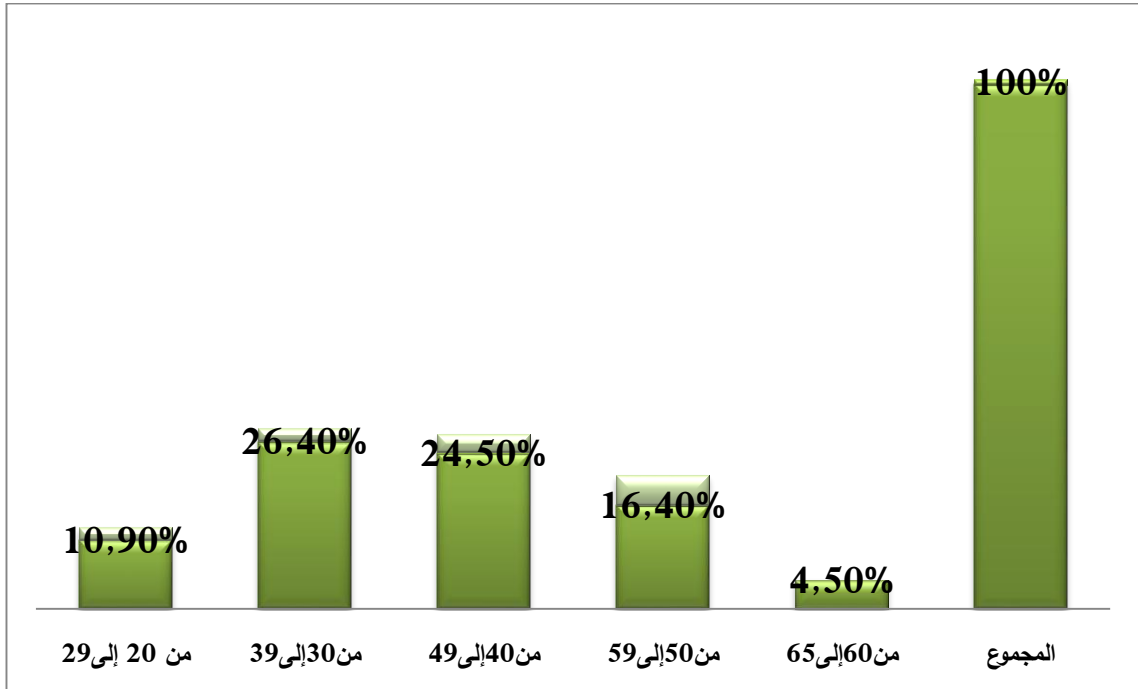
التحليل: من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، وكذلك الشكل رقم (06) نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة حيث نجد نسبة 43,6% للذكور في المقابل نسبة 39,1% كانت للإناث، ولكن الفرق بينهما ليس كبير، فالنسب متقاربة نوعاً ما بين الجنسين ، والذي يرجح كفة الذكور عن الإناث فالمؤسسة محل الدراسة هو وجود بعض المهن التي لا يمكن للمرأة مزاولتها في مجتمعنا ، فبتالي الرجل هو من يمتنها كونها تحتاج إلى جهد عضلي اكبر تتناسب و الجانب الفيزيولوجي له ، إضافة إلى عوامل اجتماعية وثقافية تجعل بعض الوظائف في المجال الطبي أكثر جذبا للرجال.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	فئات السن
10,9%	12	من 20 إلى 29
26,4%	29	من 30 إلى 39
24,4%	27	من 40 إلى 49
16,4%	18	من 50 إلى 59
4,5%	5	من 60 إلى 65
100%	91	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة من بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

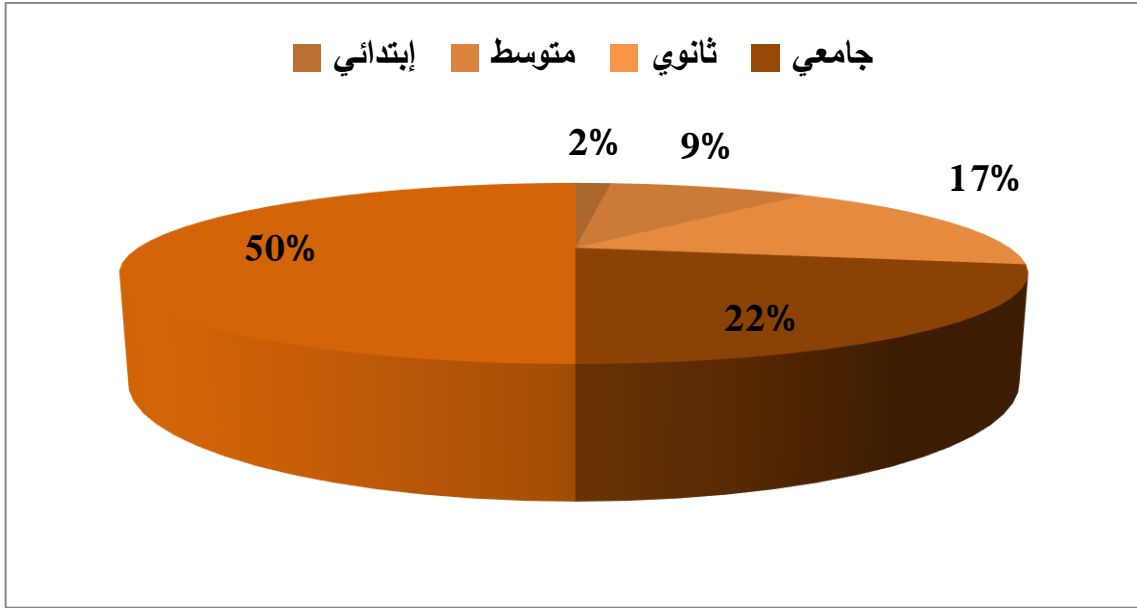
التحليل: من خلال الجدول رقم (06)، والشكل رقم (07)، نلاحظ أن نسبة 26,4% من أفراد العينة هي أعلى نسبة و التي كانت أعمارهم ما بين (30 - 39) سنة، في المقابل نجد أقل نسبة من أفراد العينة هي 4.5% والتي أعمارهم تتراوح بين (60 - 65) سنة، تتوسطهم الفئة العمرية من (40 - 49) سنة التي تحمل أعلى نسبة والتي قدرت ب 24,4%، تليها نسبة 16,5% التي حصرت أعمارهم بين (50 - 59) سنة، وأخير أصغر فئة عمرية وسطية ما بين (20 - 29) والتي قدرت نسبتهم ب 10,9%، إن هذا الاختلاف في الأعمار يدل على التنوع العمري لعينة الدراسة ما بين شباب وكهول، كما نلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي من فئة الشباب، وهذا يشير إلى أن الطاقم الطبي يتمتع بصحة وجسم قوي قادر على بذل جهود أكبر في الأداء كونهم في مرحلة عمرية تتميز بالعباء والإبداع وتقديم وتوظيف أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المستوى التعليمي
2,7%	3	إبتدائي
15,5%	17	متوسط
28,2%	3	ثانوي
36,4%	40	جامعي
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (08): توزيع أفراد العين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

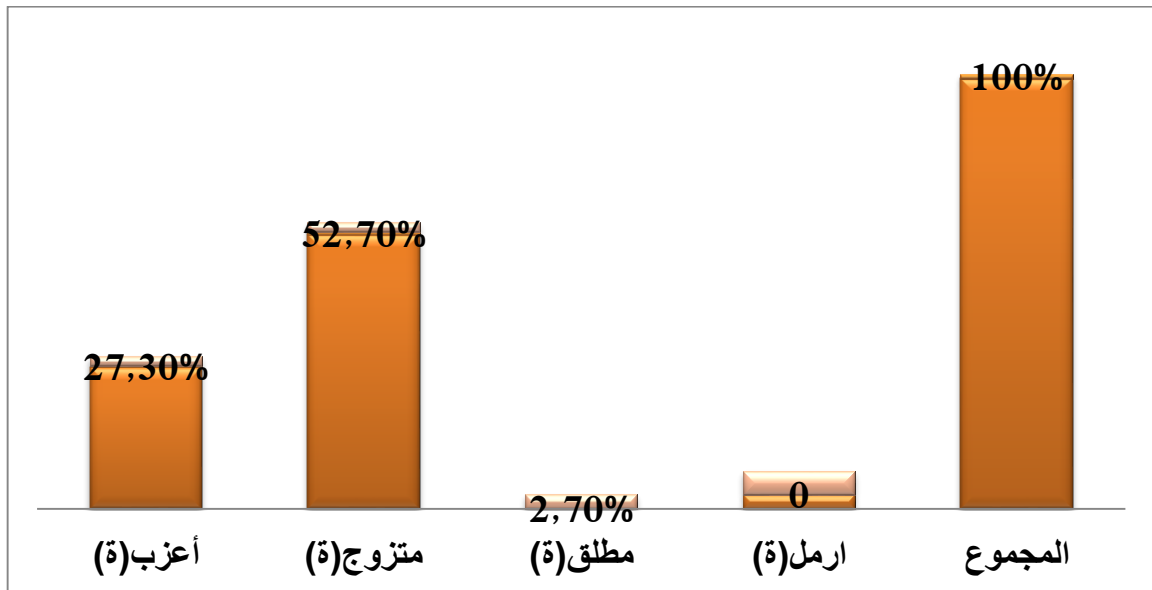
التحليل : نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ، والشكل رقم (08) ، أن عينة الدراسة تتكون من **36,4%** فرد ذو مستوى جامعي أي ما يعادل **40** فرد ، تليها نسبة **28,2%** مستوى ثانوي بمعدل **31** فرد ، بعدها يأتي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **15,5%** أي **17** فرد ، وفي المرتبة الأخيرة يأتي المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة **2,7%** بمعدل **5** أفراد، ومن هنا يتضح لنا بأن المؤسسة الإستشفائية تسعى لتوظيف أشخاص مؤهلين علميا ، وذلك راجع إلى كون المجال الصحي مجال حساس يتطلب توفير عمالة متعلمة ومتمرسة أي بالمستوى العلمي المطلوب ، إضافة إلى التقدم التكنولوجي في مجال الصحة والطب الذي أصبح من الضروري أن يكون للعمال المؤهلين مستوى علمي عالي لفهم استخدام التكنولوجيا الحديثة ، أما المهن الأخر المتوفرة على مستوى المؤسسة فلا تتطلب مستوى علمي عالي بقدر ماتحتاج إلى تدريب بين الفترة والأخرى لتواكب مستجدات الوظيفة .

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة المدنية
27,3%	30	أعزب(ة)
52,7%	58	متزوج(ة)
0,91%	0	مطلق(ة)
2,7%	3	ارمل(ة)
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول، والشكل رقم (09) ، أن أعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة فيما

يخص متغير الحالة المدنية كانت لصالح فئة المتزوجين والذي قدرت بـ 52,7%، تليها فئة العزاب بنسبة

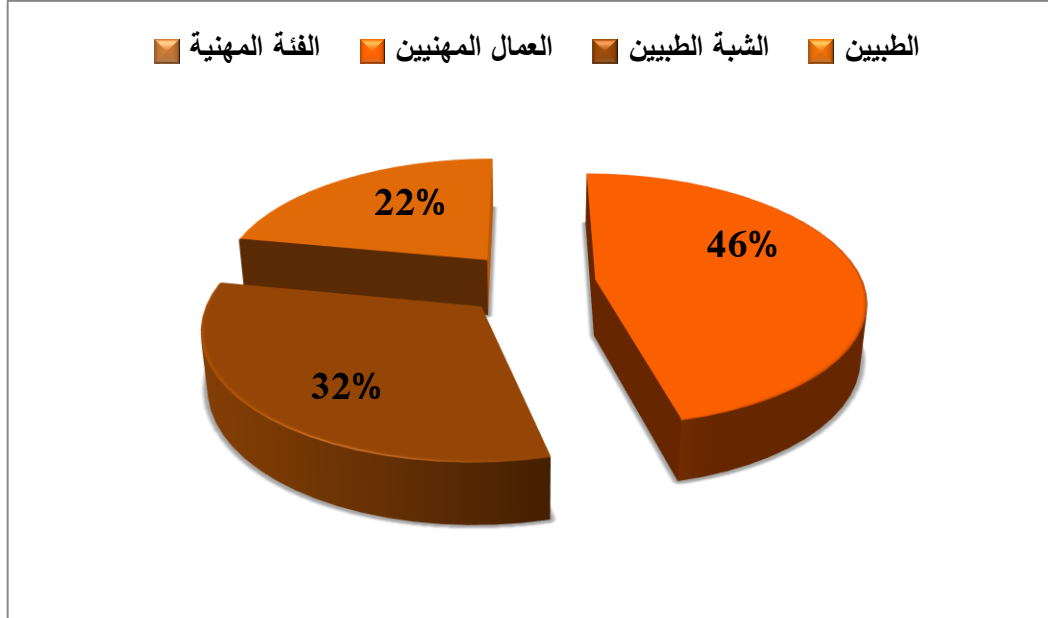
27,3% بعدها تأتي في المرتبة الثالثة فئة الأرامل والذي كانت نسبتهم 2,7%، وفي المرتبة الأخيرة فئة المطلقين الذي قدرت نسبتهم بـ 0,91 %، أي ما يعادل 0 حالة طلاق ، فإن وجود أعلى نسبة من المتزوجين و 0 حالة طلاق بين أفراد عينة الدراسة ، هذا يعكس الإستقرار الإجتماعي والإقتصادي الذي يمكن أن يجلبه العمل في القطاع الصحي ، كتوفير مزايا صحية للعاملين وأسرههم كالتأمين الصحي والرعاية الطبية مما يجعل الأشخاص المتزوجين يفضلون العمل في هذا القطاع ، قد تكون أيضا ثقافة المؤسسة تعزز الدعم الإجتماعي والعائلي لموظفيها مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الزوجية وتقليل نسبة الطلاق ، إضافة إلى مرونة العمل (العمل بالتناوب) ، يسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، في المقابل نجد نسبة العزاب ضمن أفراد العينة مرتفعة نوعاً ما وهذا قد يدل على طول فترة الدراسة خاصة بالنسبة للأطباء مما يصعب عليهم الزواج في سن مبكراً نتيجة عدم إستقرارهم إقتصادياً ومهنياً ، إضافة إلى المعتقدات الشخصية الذي يتبناها كل مبحوث حول الزواج والسن المناسب للإرتباط ، إضافة إلى ذلك هناك شريحة إجتماعية يكون الزواج في المستوى الأدنى من قائمة أولوياتها تفضل الحصول على الإستقرار المادي منه على الإستقرار العائلي.

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة المهنية
38,2%	42	العمال المهنيين
26,4%	29	الشبة الطبيين
18,2%	20	الطبيين
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09)، والشكل رقم (10) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية ، أن فئة العمال المهنيين تحتل أكبر نسبة من ضمن الفئات المهنية الأخرى والتي قدرت ب 38,2% ، تليها فئة الشبه طبيين بنسبة 26,4%، وفي المرتبة الأخيرة فئة الطبيين بنسبة 18,2%، إن إرتفاع نسبة العمال المهنيين في المؤسسة الإستشفائية مؤشراً على توسع المؤسسة وزيادة طلب الخدمات الصحية التي تقدمها مما يتطلب توظيف مهنيين إضافيين لتلبية هذا الطلب المتزايد ولتقديم رعاية شاملة للمرضى عالية الجودة ، ولضمان عمل المؤسسة بكفاءة وسلامة ، ويشير أيضا إرتفاع نسبة الشبه طبيين في المؤسسة الإستشفائية هو الإقبال المتزايد على التخصصات الطبية الثانوية من قبل حاملي شهادة البكالوريا مما يستوجب على الدولة أن توفر مناصب شغل لهم ، إضافة إلى ذلك فهم يلعبون دور حيوي في المؤسسة كون المرضى يحتاجون إلى الرعاية الصحية على مدار الساعة ،

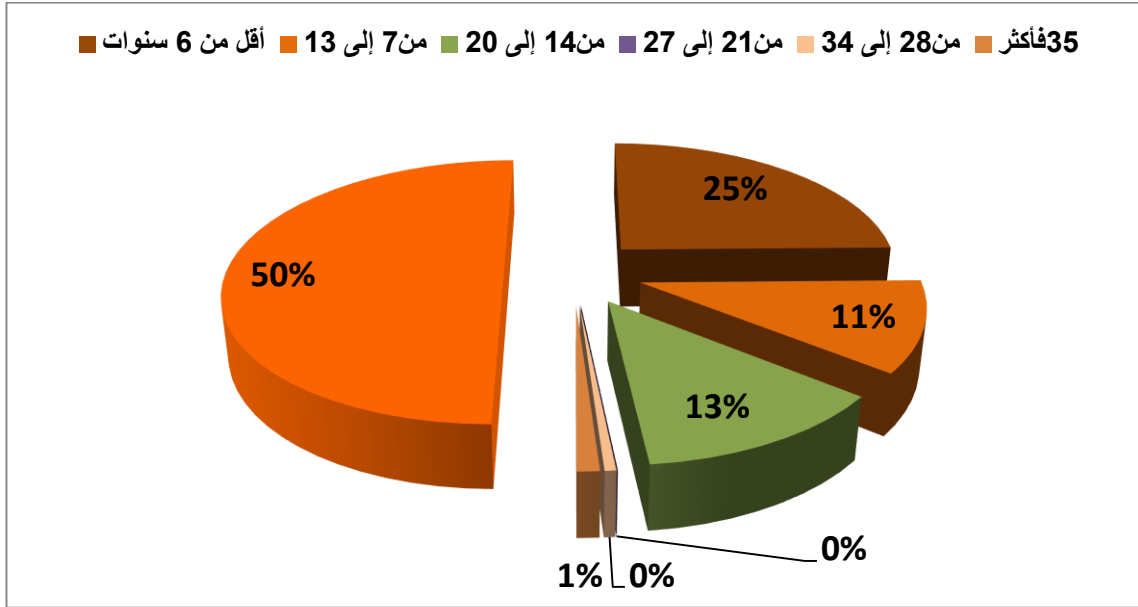
وهذا يتطلب وجود فرق مرضيين يعملون في مختلف الأقسام والوحدات طوال اليوم وطوال أيام الأسبوع ، أما قلة الأطباء في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة قد يوحي بالتحديات الإدارية والبيروقراطية التي قد تؤثر على عدد الأطباء المتاحين في الوقت المناسب ، مثل تأخير التوظيف أو الحصول على التصاريحات اللازمة لمباشرة العمل.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
40,95%	45	أقل من 6 سنوات
18,2%	20	من 7 إلى 13
20,93%	23	من 14 إلى 20
0%	0	من 21 إلى 27
0,9%	1	من 28 إلى 34
1,82%	2	35 فأكثر
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

شكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب نتغير الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

التحليل : من خلال تفريغ إجابات الباحثين في الجدول رقم (10) ، والشكل رقم (11) ، وتكميمها تبين لنا أن أغلبية الباحثين وبنسبة **40,95%** تتراوح أقداميتهم في المؤسسة أقل من **6** سنوات ، ثم تليها فئة الباحثين من **14 إلى 20** سنة ، والتي تقدر نسبتهم بـ **20,93%** وتليها الفئة ما بين **7 إلى 13** سنة ، وكانت نسبتهم **18,2%** ، بعدها تأتي فالمرتبة قبل الأخيرة فئة **35** سنة فأكثر بنسبة قدرت بـ **1,82%** ، وأخيراً تأتي الفئة التي تتراوح ما بين **21 إلى 27** والتي سجلت نسبتها **0%** ، وتدل البيانات الكمية على إعتماد المؤسسة على العمل بالعقود محددة المدة ، وتفضيلها للخبرات الحديثة أي إهتمامها بتجديد الطاقات البشرية وتزويدها بالعمال ذوي الكفاءات العالية لمسايرة التطور وذلك بإستعانتها بالشباب الموهوبين ودمج الإطارات الجامعية وإستقطابها بالتحفيز المناسبة ، في المقابل نلاحظ مجي الفئة ما بين **14 إلى 20** سنة والفئة ما بين **7 إلى 13** سنة في المرحلة الثانية والثالثة ، فهذا يدل على أن هذا الفئة

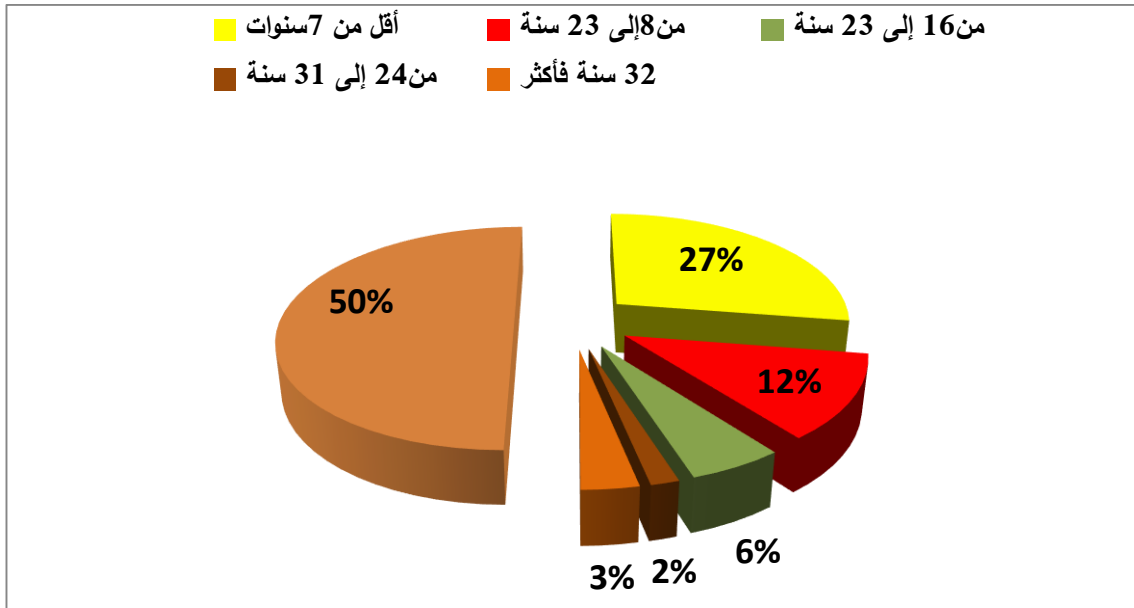
لها تأثير في جودة العمل ، كونها يتم الإعتماد عليها في نقل الخبرة العالية لليد العاملة الشابة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق خدمات صحية ذات الجودة العالية ، في المقابل نلاحظ نقض في اليد العاملة المخضرمة الذي تزيد سنوات أقدميتهم عن 20 سنة في المؤسسة وذلك يمكن رده إلى أنهم يمتلكون مستوى عالي من الخبرة التي تسمح لهم بالإستقلال عن القطاع العام والإتجاه نحو العمل في القطاع الخاص ، إضافة إلى مؤشر آخر والذي هو سياسة التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة التي تفضل الاستعانة بالخبرة الشابة المواكبة لمختلف تطورات العصر أكبر من إعتمادها على الخبرات الكلاسيكية ، وهناك مؤشر آخر الذي يوحي إلينا بنقص عدد العمالة الخبيرة هو عدم توافق ما تقدمه المؤسسة من خدمات مع إحتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية.

جدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب

النسبة المئوية %	التكرار	فئة الأقدمية في المنصب
45,5%	50	أقل من 7 سنوات
20,02%	22	من 8 إلى 15 سنة
9,1%	10	من 16 إلى 23 سنة
2,73%	3	من 24 إلى 31 سنة
5,46%	6	32 سنة فأكثر
100%	91	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) ، أن أعلى نسبة أقدمية المبحوثين في المنصب كانت لصالح الفئة الأقل من 7 سنوات خبرة ، حيث قدرت نسبتها ب 45,5% ، تليها الفئة ما بين 8 إلى 15 سنة وكانت نسبتهم 20,02% ، بعدها الفئة ما بين 16 إلى 23 ونسبتهم 9,1% ، والفئة ما قبل الأخيرة التي خبرتها تزيد عن 32 سنة ، وقدرت نسبتها ب 5,46% ، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة ما بين 24 إلى 31 سنة ونسبتهم كانت 2,73% ، ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أن الذين تزيد أقدميتهم في المنصب عن 20 سنة فأكثر بإختلاف مستواهم المهني يقل عددهم مقارنة بالفئات التي تقل لأقدميتهم في مناصبهم عن 20 سنة ، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب ومنحهم الفرص للنمو والتطور مما يساعدها في إدخال أفكار جديدة وتفعيل التحديات وتجديد الطاقات في العمل ، في المقابل بقاء العمالة لفترة زمنية طويلة في نفس المنصب يمكن إرجاعه لسياسات الترقيّة المتبعة من قبل المؤسسة قد تكون ترقيّة إنتقائيّة أو بطيئة أو أنها مسقفة خاصة بالنسبة لبعض المهن كالتنظيف

والصيانة ، الأمن والوقاية التي لا تتطلب ترقية عديدة فبتالي العامل يطول وقت ترقيته من صنف إلى آخر لفترات زمنية طويلة نوعاً ما ، إضافة إلى ذلك حسب المعلومات التي قدمها لنا المبحوثين خلال إجراءنا لمقابلات معهم أن هناك من كان منقطع عن العمل لسنوات عديدة مما يطول ترقيتهم من مستوى لآخر ، هناك أيضا ممن لا يرغبون في التطوير المهني مما لا يتيح لهم فرص الارتقاء لمناصب عليا أو أن الفرص لا تتاح لهم رغم رغبتهم في ذلك.

خلاصة :

إن الباحث في هذه المرحلة عندما ينزل إلى الميدان الذي يجري فيه دراسته ، ويتعرف على مختلف حدوده المكانية من موقع جغرافي ، وهيكل تنظيمي بمختلف أقسامه ومصالحه وعدد عمال المؤسسة وكل ما يحتاجه من معلومات تخدمه أثناء فترة الدراسة الميدانية، وكذا تعرفه على المدة الزمنية المسموحة له لإجراء دراسته و التي تمنحه إياها إدارة المؤسسة ، ينتقل للتعرف على مجتمع الدراسة من خلال المقابلات الإستطلاعية والإستكشافية ، التي تسمح له بشكل عام بالتعرف على طبيعة المجتمع وخصائصه وكذا حجمه ، فهذه الخطوات تساعد الباحث في إختيار الأفراد الذين لهم صلة مباشرة بالظاهرة أو الموضوع المدروس ، وإدراجهم ضمن عينة بحث إجتماعي ، وبعد جمع مختلف المعطيات والمعلومات منها بإستخدام مختلف أدوات جمع البيانات من إستبيانات ومقابلات وملاحظات ، يلجأ إلى تصنيفها وترتيبها ويجعلها ضمن جداول إحصائية تسهل عليه فيما بعض العمليات التي تأتي في الخطوة الموالية وهي تحليل وتفسير البيانات الميدانية ، وإستخلاص النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة .

قائمة مراجع الفصل الرابع:

1. المشهدانييسعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي ط1. الأردن: دار أسامة ونبلاء للنشر والتوزيع.
2. سبعون سعيد ، و جرادي حفصة. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبية للنشر.
3. المحمودي محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي , ط3. الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
4. سعيد عيشور نادية ، و آخرون. (2016). منهجية البحث في العلوم الإجتماعية. الجزائر: مؤسسة حسين راس جبل للنشر والتوزيع.
5. سبعون ، و جرادي . المرجع السابق.
6. سعيد عيشور نادية ، و آخرون. المرجع السابق .

الفصل الخامس : تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- تمهيد .

5-1- تحليل وتفسير البيانات الميدانية .

5-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

5-3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

5-4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المعتمدة .

النتيجة العامة .

خلاصة .

خاتمة .

قائمة الملاحق .

قائمة المصادر والمراجع .

تمهيد :

تعد خطوة تحليل البيانات أهم خطوة من خطوات البحث العلمي ، فهي عملية فحص وتنظيم البيانات المستخلصة بإستخدام الأساليب الإحصائية والنوعية لإستخلاص مختلف إتجاهات و آراء المبحوثين حول موضوع ومشكلة الدراسة ، وكذلك الكشف عن العلاقات الموجودة بين مختلف متغيرات الدراسة ، وتشمل هذه العملية ، تقديم وصف أساسي للبيانات بعد جمعها وتبويبها إما بإستخدام الطرق التقليدية أو الطرق الحديثة للمعالجة الإحصائية ، بإستخدام المقاييس الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، تليها فيما بعد التحليلات الإستدلالية كمعاملات الارتباط ومثال ذلك معامل الارتباط الثنائي بيرسون التي يقيس قوة وشدة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وبعد عملية التحليل تأتي إلى عملية التفسير والتي من خلالها نستخلص مختلف النتائج المتعلقة بالأسئلة البحثية وفرضيات الدراسة ، من خلال تحديد مدى توافق النتائج المتوصل إليها مع نتائج الفرضيات الموضوعية ، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة والنظريات المتبعة ، التي تمكننا فيما بعد من الوصول إلى صدق الفرضيات التي تم وضعها لمختلف أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية منها، والتأكد من مصداقيتها وموثوقيتها ومدى قابلية تطبيقها.

5 - 1 - تحليل وتفسير البيانات الميدانية :

تحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن مدى إهتمام المؤسسة الإستشفائية بولاية سكيكدة بالمسؤولية الأخلاقية ، ومستوى إدراكها من قبل العاملين فيها ، ودورها في تحسين أدائهم ، سنعرض في هذا الفصل تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات إدراك أهمية متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج التي من شأنها تسمح بتقديم إجابات عن أسئلة الدراسة والبداية مع :

• 5-1-1- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى :

لإختبار الفرضية الأولى التي مفادها (يؤدي تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية إلى تحسين أداء الموارد البشرية)

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بمعرفة آراء أفراد العينة وإتجاهاتهم من خلال تحليل العبارات المتعلقة ببعد العدالة التنظيمية ، ولتحديد مستويات الموافقة بين المبحوثين حول هذا البعد إستخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية :

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

✓ النسبة المئوية وإتجاه عينة الدراسة

أ-العدالة التنظيمية:

جدول رقم (12): يوضح نتيجة العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	إتجاه العينة	رتبة العبارة
----------	------------	-------	-------	-----------	-----------	------------	-----------------	-------------------	------------------	--------------	--------------

											بشدة
1	موافق	73,1%	1	3,69	91	2	16	4	55	14	العدالة التنظيمية 1
4	موافق	68,8%	1,03	3,44	91	5	18	4	60	4	العدالة التنظيمية 2
11	غير موافق	51%	1,07	2,55	91	11	44	16	15	5	العدالة التنظيمية 3
9	محايد	58,6%	1,27	2,93	91	12	30	12	26	11	العدالة التنظيمية 4
6	محايد	61,6%	1,08	3,08	91	7	25	17	38	4	العدالة التنظيمية 5
8	محايد	59,2%	1,12	2,96	91	8	32	10	38	3	العدالة التنظيمية 6
10	محايد	58,2%	1,04	2,91	91	6	34	15	34	2	العدالة التنظيمية 7
5	محايد	62,6%	1,28	3,13	91	11	24	10	34	12	العدالة التنظيمية 8
2	محايد	69,8%	1,17	3,49	91	8	14	7	42	13	العدالة التنظيمية 9

3	موافق	69,6%	1,06	3,48	91	5	16	9	52	9	العدالة التنظيمية 10
7	محايد	61%	1,11	3,05	91	8	24	20	33	6	العدالة التنظيمية 11

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج المعالج العربي في الإحصاء الإجتماعي

.APSS

جدول رقم(13) : يوضح النتيجة العامة للعدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية

إتجاه العينة	النسبة المئوية%	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
محايد	63,2%	1,16	3,16	العبارات ككل

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS

التحليل: يتضمن خلال الجدول رقم (13) المتمثل في النتيجة العامة للعدالة التنظيمية في المؤسسة

الإستشفائية بسكيدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية جاء محايد بنسبة 63,2% وقد

بلغ متوسطه الحسابي العام ب 3,16 ,وإنحرافه المعياري قدر ب 1,16.

- وتدل النتيجة العامة لبعء العدالة التنظيمية ، على تبني المبحوثين لوجهتين نظر ، الأولى منها تبنيهم

للموقف الحيادي في الإعراب عن رأيهم ، كونهم يرون غياب الإهتمام الكافي للعدالة التنظيمية من قبل

الإدارة إتجاه عمالها من حيث توزيع المهام والأجور وكذا تحقيق العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات

الإدارية ومن خلال أيضا غياب تساوي الفرص في المكافآت والإجازات بين الجميع ، مع غياب الإحترام

المتبادل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى ، لكن نتيجة خوفهم من أن تصل المعلومات التي

تحصلنا عليها من قبلهم للإدارة من جهة وهذا بحسب ما صرحو به لنا بشكل مباشر، ومن جهة أخرى تسترهم على عيوب المؤسسة وحفاظا على سمعتهم وسمعتها.

والثانية منها هو عدم إهتمامهم الشخصي بالمؤسسة وبمختلف إجراءاتها ومعاملاتها الإدارية ، كونهم يرو بأنها لا تعني لهم لا من قريب ولا من بعيد كونها حبر على ورق غير مجسدة على أرض الواقع مما إعترتهم حالة من اللامبالاة بما يجري داخل هذه المؤسسة فقوانينها وإجراءاتها لا تتصفهم ، وهذا ما أظهرته لنا نتائج المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من المبحوثين خاصة فئة العمال المهنيين، فهم يذهبون للقول أن صوتهم غير مسموع من المستويات العليا ، وبالتالي هم ملزمين بأداء مهامهم المكلفين بها بالوقت المحدد حيث أنصب إهتمامهم على المرضى وجل جهودهم وطاقتهم تبذل لصالح تقديم خدمة ذات جودة عالية للمريض .

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى العدالة التنظيمية على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (12) أعلاه ، ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي :

- العبارة رقم (1) والذي تتمثل في (يتم توزيع المهام على العاملين داخل المؤسسة حسب التخصص) ، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العاملين من ضمن عينة الدراسة عليها، حيث نرى موافقين على هذه العبارة بنسبة 73,1%، بمتوسط حسابي يساوي 3,69 وإنحراف معياري قدره 1، وهذا يدل على أن المؤسسة الإستشفائية تخصص الأشخاص لأداء الأنشطة والمهام التي تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ، مما يعمل ذلك على تحقيق تنظيم أفضل للعمل ، وتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة من طرفها.

- العبارة رقم (9) المتمثلة في (يحترم المسؤول العمال من مختلف الفئات المهنية) جاءت في المرتبة الثانية ، وأجاب فيها أفراد العينة أنهم محايدون وذلك بنسبة 69,8% و ذلك بمتوسط حسابي يساوي

3,49، وإنحراف معياري **1,17**، إن هذا الحياد في هذه العبارة يجعلنا ننظر للأمر من عدة زوايا الأولى منها ، عدم تلقي الإحترام من طرف المسؤولين ونيجة تخوفهم من التعبير عن وجهة نظرهم تبني الموقف الحيادي ، وهذا ما تبين لنا من خلال تعايشنا مع المبحوثين خلال فترة الدراسة الميدانية ، وكذلك قد يكون لأفراد العينة تجارب شخصية مع المسؤولين تعرضو فيها إلى حالة من اللإحترام مادفعهم للحكم عليهم بأنهم لا يولون الإحترام للعاملين بالمؤسسة ، خاصة الفئات المهنية التي تأتي في قاعدة السلم الهرمي للمؤسسة أي عمال التنفيذ وهم أكثر فئة تشتكي من التهميش و غرض النظر من قبل من هم في قمة السلم ، والخوف دائما ما يدفعهم لتبني موقف الحياد الإيجابي بدل الإسترجال والتعبير عن أدائهم بكل حرية ، خوفا على مصالحهم الشخصية في المؤسسة وهذا ما تبين لنا من خلال مقابلاتنا معهم.

- العبارة رقم (10) المتمثلة في (مسؤولي يأخذ بعين الإعتبار الشكاوي التي ترفع له من قبل العمال) ، جاءت في المرتبة الثالثة من بين أحد عشر عبارة ، وأجاب أفراد العينة أنهم موافقين حول هذه العبارة بنسبة **69,6%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,48** وإنحراف معياري يساوي **1,06**، هذا يدل على وعي المسؤول بأهمية السماع لمختلف آراء وإنشغالات العمال والإهتمام بملاحظاتهم ، كما يدل على قدرته على التعامل مع مختلف المشكلات والتحديات التي تطرأ داخل المؤسسة الإستشفائية ، وهذا الإستجابة الإيجابية لإنشغالات العمال من قبل المسؤول ، يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزز الثقة بين الإدارة والعمال وبالتالي تحسين أدائهم العام وتحقق رضا المرضى ومرافقيهم.

- العبارة رقم (2) والمتمثلة في (يتساوى دخلي مع دخل زملائي في نفس رتبتي المهنية) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ، حيث نجد بأن أفراد العينة أجابو بنسبة **68,8%** بأنهم موافقين على ذلك ، حيث قدر المتوسط الحسابي لها ب**3,44**، وإنحرافها المعياري **1,03** ، ويمكن تفسير هذا التوافق بين

المبحوثين حول هذه العبارة على إعترافهم بوجود عدالة ومساواة بالمؤسسة فيما يخص توزيع الأجور وكذا عدالة التعاملات الإدارية والمالية داخل بيئة العمل وتبنيها مبدأ الشفافية والموضوعية في تعاملاتها.

- العبارة رقم (8) والتي تتمثل في (يوجد تعامل عادل بين مختلف العمال دون إستثناء عامل على آخر) ، جاءت في المرتبة الخامسة ، وقد أجاب أفراد العينة بنسبة 62,6% بأنهم محايدون ، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3,13 وإنحراف معياري يساوي 1,28 ، وهذا يمكن إعطائه عدة تفسيرات منها قد يكون أفراد العينة الذين أجابوا بالحياد لا يملكون تصور عن طرق التعامل في المؤسسة خاصة العمال الجدد التي تقل أقدميتهم في المؤسسة عن سنة واحدة ، كما يمكن إرجاع هذا الحياد في الإجابة من قبل المبحوثين إلى إتفاقهم على وجود تفضيلات شخصية أو تمييز بين العمال بناءً على عوامل كالعمر والجنس والعرق، إلا أنهم كانوا متحفظين في التعبير عن وجهة نظرهم خوفاً على مصالحهم الشخصية.

- العبارة (5) المتمثلة في (الإجراءات الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة تتصف بالعدالة) جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة وأجاب أفراد العينة عليها بأنهم محايدون بنسبة 61,6% وبمتوسط حسابي يساوي 3,8 وإنحراف معياري قدره 1,08 ، قد يدل إتخاذ أفراد العينة الموقف الحيادي في هذه العبارة إما لعدم إهتمامهم بالإجراءات التي تتخذها بخصوص العمل الإداري ، ومن جهة أخرى وحسب ماتم التصريح به من قبل المبحوثين أثناء إجراءنا لمقابلات معاهم هو أن تلك الإجراءات تختلف بين المصالح وبين الإدارة العليا فعلى مستوى المصالح الإجراءات منصفة لهم على مستوى الإدارة العليا فمستوى رضا المبحوثين منخفض إتجاهها لإعتقادهم أن تطبيق السياسات والقوانين بشكل غير متساوٍ على جميع الموظفين مع وجود تحيزات وتفضيلات شخصية في إتخاذ القرارات.

- العبارة (11) والمتمثلة في (يتساهل مسؤولي مع بعض العمال المقصرين في أداء مهامهم) ، أجاب أفراد العينة بانهم محايدون بنسبة 61% ، وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حيث

قدر متوسطها الحسابي بـ 3,05 وانحرافها المعياري بـ 1,11 ، وقد يدل هذا الحياد على أن هناك تسهيلات من قبل المسؤولين ، خاصة رؤساء المصالح ، بينما إذا وصل الأمر إلى الإدارة العليا فالتسهيل يكاد ينعدم أو تكون العقوبة بحجم التقصير المرتكب إما إستجواب أو إنذار أو حتى الفصل و التسريح النهائي ، هذا ما دفعهم لتبني الموقف الحيادي كون التسهيل والعقاب موجودين في المؤسسة الأمر فقط يرجع لدرجة ونوع تقصير وهو ما يدفع المسؤول لتجاوزه أو الوقوف عليه.

- العبارة (6) جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والمتمثلة في (يتم تطبيق القوانين على الجميع دون إستثناء عامل على آخر) وأجاب أفراد العينة عن هذه العبارة أنهم محايدون بنسبة 59,2%، وبمتوسط حسابي قدره 2,96 وانحراف معياري 1,12 ، كما أشرنا سابقا قد يدل هذا إما على عدم وجود عدالة في القوانين التي تطبق على العمال في المؤسسة الإستشفائية والمبجوثين تبينوا الموقف الحيادي بدل التعبير عنها بشكل مباشر أو عدم تعرض المبجوثين لموقف أثناء فترة العمل دفعتهم للحكم على عدالة القوانين أو لا خاصة العمال الجدد في المؤسسة .

- العبارة (4) المتمثلة في (تمنح الإجازات بطرق غير عادلة بين العاملين في المؤسسة) جاءت في المرتبة التاسعة ، حيث أجاب أفراد عينة الدراسة أنهم محايدون إتجاه هذه العبارة بنسبة 58,6% وبمتوسط حسابي قدره 2,93، وانحراف معياري يساوي 1,27 ، من خلال إجابة المبجوثين يتبين لنا بأن المؤسسة فعلاً غير عادلة في توزيع الإجازات بين العمال من مختلف مستوياتهم المهنية ، إلا أن من خلال مقابلتنا للمبجوثين صرحوا لنا بأن هناك عدالة في توزيع الإجازات بين العمال كل فرد يتحصل عليها لمدة شهر في السنة وفي الوقت الذي يرغب فيه هو .

- العبارة (7) المتمثلة (تتيح الإدارة المجال للإعتراض عن بعض القرارات المتخذة في العمل) جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة ، أجاب 58,2% من أفراد العينة على أنهم محايدون بمتوسط حسابي

يساوي 2,91 وإنحراف المعياري 1,04، يمكن تفسير رأي المبحوثين حول هذا العبارة أن الإدارة تنفرد بعملية إتخاذ القرار دون مشاركة العمال فيها أو منحهم حق الاعتراض فأحياناً تتخذ قرارات مصيرية في حق العمال دون مشاورتهم أو الأخذ برأيهم حول الموضوع وهذا ما صرح به بعض المبحوثين.

- العبارة (3) المتمثلة في (يتم توزيع المكافآت بين العاملين في المؤسسة وفق إعتبارات شخصية) جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادي عشر ، حيث أجاب 51 % من أفراد العينة على أنهم غيرموافقين وبمتوسط حسابي قدره 2,55 ، وإنحراف معياري 1,07، وذلك يعكس الإلتزام بالمعايير الموضوعية والشفافية من طرف المؤسسة ، مما يضمن أن يحصل كل عامل على مكافأة تعكس جهودهم وأدائهم بشكل عادل ومتوازن .

ب - أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (14) : يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية %	إتجاه العينة	رتبة العبارة
أداء الموارد البشرية 1	25	57	5	2	2	91	4,11	0,78	82,2%	موافق	10
أداء الموارد البشرية 2	21	64	4	2	0	91	4,14	0,59	82,8%	موافق	11
أداء الموارد البشرية 3	18	72	1	0	0	91	4,19	0,42	83,8%	موافق	5
أداء الموارد البشرية 4	70	18	1	2	0	91	4,71	0,6	94,2%	موافق	1

	بشدة										البشرية 4
6	موافق	83,2%	0,68	4,16	91	1	2	3	60	25	أداء الموارد البشرية 5
15	موافق	78%	0,83	3,9	91	2	6	6	62	15	أداء الموارد البشرية 6
4	موافق بشدة	84,8%	0,52	4,24	91	0	0	4	61	26	أداء الموارد البشرية 7
16	موافق	77%	0,85	3,85	91	1	7	14	52	17	أداء الموارد البشرية 8
17	موافق	76,2%	0,99	3,81	91	2	10	13	44	22	أداء الموارد البشرية 9
12	موافق	79,6%	0,83	3,98	91	1	5	11	52	22	أداء الموارد البشرية 10
2	موافق بشدة	85 ,4%	0,56	4,27	91	0	1	2	59	29	أداء الموارد البشرية 11
14	موافق	78,2%	0,85	3,91	91	1	8	7	57	18	أداء الموارد البشرية 12
7	موافق	83,2%	0 ,52	4,16	91	0	1	3	67	20	أداء الموارد البشرية 13
3	موافق بشدة	85,4%	0,49	4,27	91	0	0	2	62	27	أداء الموارد البشرية 14
18	موافق	75,8%	0,82	3,79	91	2	8	6	66	9	أداء الموارد البشرية 15

أداء الموارد البشرية 16	17	70	3	1	0	91	4,13	0,5	82,6%	موافق	9
أداء الموارد البشرية 17	20	65	6	0	0	91	4,15	0,51	83%	موافق	8
أداء الموارد البشرية 18	19	68	3	1	0	91	4,15	0,51	83%	موافق	8
أداء الموارد البشرية 19	18	56	12	4	1	91	3,95	0,78	79%	موافق	13

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS

جدول رقم (15) : يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية.

إتجاه العينة	النسبة المئوية %	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	82%	0,71	4,1	العبارات ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج APSS

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (15) أعلاه المتمثل في النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول هذا البعد جاء موافق بنسبة 82 % وقد بلغ متوسطه الحسابي العام ب 4,1، وإنحرافه لمعياري قدر ب 0,71.

وتدل النتيجة العامة لهذا البعد على أن العاملين بهذا المؤسسة يتمتعوا بمستوى عالي وجيد في أداء أعمالهم، وذلك يمكن إرجاعه إلى وجود بيئة عمل صحية ومحفزة على العمل ، وتتنوفر على مختلف الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يشير أيضا إلى جودة وأخلاقية القيادة مع عمالها ومستخدميها ، إضافة إلى وجود علاقات جيدة بين فريق العمل كالروح التعاونية ، الإحترام ، التقدير

والإعتراف وكذا الشعور بالانتماء ، هذه المؤشرات كلها تحقق الرضا الداخلي للعمال على بيئة العمل وما فيها ، مما يدفعه حتماً لتقديم أفضل أداء له متقن وذو مستوى جيد.

ولكن من خلال ملاحظتنا للحياة المهنية لهؤلاء العمال وكذا من خلال مقابلاتنا التي أجريناها معهم يتضح لنا أن إجاباتهم شكلية وتتناقض مع ما هو كائن حقيقةً في الواقع ، حيث إتضح لنا أن روح التعاون شبه منعدمة بين العمال خاصة شبة طبيين ، ففي حال وجود مهام إضافية إذا كانت لصالح المريض يقوموا بها وإذا لم تكن لصالحه يتجاوزوها ، كذلك الإحترام نسبي فيما بينهم ، فالجانب البراغماتي يطغى على العلاقات بين العمال بالمؤسسة.

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (14) أعلاه ، ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي :

- العبارة رقم (4) و المتمثلة في (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية للمؤسسة) ، جاءت في المرتبة الأولى، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين بشدة** على هذه العبارة وبنسبة **94,2%** ، ومتوسط حسابي يساوي **4,71**، وإنحراف معياري قدره **0,6** ، تدل نتيجة هذه العبارة على إحترام العمال للقوانين والقواعد التي تحكم سير عمل المؤسسة ، كما يعكس إستقامتهم وإلتزامهم ب المسؤولية الأخلاقية والقانونية في تصرفاتهم وفي إتخاذ مختلف قراراتهم ، وهذا ماتؤكدده العبارة (3) المتمثلة في (أحترم التسلسل الهرمي للسلطة المعمول به في المؤسسة) والتي جاءت في **المرتبة الخامسة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** وبنسبة **83,8%** ، كما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب**4,19**، وإنحرافها المعياري **0,49**.

- العبارة (11) والمتمثلة في (أحرص على إتقان العمل الذي أقوم به) ، وجاءت هذه العبارة في **المرتبة الثانية**، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين بشدة** بنسبة **85,4%** ، وبمتوسط حسابي يساوي **4,27**، وإنحراف معياري قدره **0,56** ، فإتقان العمل يعكس المسؤولية الأخلاقية للعمال من جهة سعيهم لتقديم

أجود الخدمات للمرضى وكل مستخدمي المؤسسة ومن جهة أخرى سعيهم لكسب ثقة المسؤولين والمستخدمين وبناء سمعة جيدة لهم في الوسط الإستشفائي ، وهذا ماتؤكدته العبارة (7) والتمثلة في (أقر بخطئي المهنية وأسعى إلى تصحيحه) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، حيث أجاب أفراد العينة أنهم **موافقين بشدة** حول هذه العبارة وبنسبة **84,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,24**، وإنحراف معياري **0,52** فأقرار العمال بأخطائهم دلالة على سعيهم لإعطاء أفضل أداء لديهم وهذا جزء من إتقان العمل، وهذا ما تؤيده العبارة (2) والتمثلة في (أنهي المهام الموكلة إلي فالوقت المحدد) والتي جاءت في المرتبة الحادي عشر والذي أجاب فيها أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **82,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,14**، وإنحراف معياري **0,59** ، حيث أن إنهاء المهام الموكلة للعاملين في هذه المؤسسة في الوقت المحدد يظهر لنا إنضباطهم الشخصي وقدرتهم على تنظيم وقتهم وإحترامهم للجدول الزمني والإلتزام به ، وهي تعد من مؤشرات إتقان العمل، وكذلك نجد العبارة (1) التمثلة في (أحترم توقيت العمل في المؤسسة) والتي جاءت في المرتبة العاشرة، تؤكد مدى تطابق إجابات المبحوثين ، إذ أجابوا أيضا بأنهم **موافقين** على هذه العبارة بنسبة **82,2%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,11** ، وإنحراف معياري يساوي **0,78**.

- العبارة (14) والتمثلة في (إذا واجه أحد زملائي مشاكل في العمل أقدم لهم المساعدة) ، جاءت في المرتبة الثالثة، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين بشدة** بنسبة **85,4%** ، وقدرالمتوسط الحسابي لهذه العبارة ب **4,27**، وإنحرافها المعياري ب **0,49**، وهذا يعكس روح الفريق والتعاون الإيجابي والإحترام بين عمال المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته العبارات التالية :

- العبارة (13) والتمثلة في (أستشير زملائي إذا واجهتني مشكلة في العمل) ، والتي جاءت في المرتبة السابعة، حيث أجاب بأنهم **موافقين** بنسبة **83,2%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,16**، وإنحراف

معياري يساوي **0,52**، فالإستشارة هي بعد من أبعاد التعاون والعمل جميعا كفريق للتغلب على مختلف التحديات التي تواجه العمل وتساعد على تحقيق أهدافها.

- العبارة (16) والتمثلة في (أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي في المؤسسة) ، والتي جاءت في **المرتبة التاسعة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** بنسبة **82,6%**، وبمتوسط حسابي قدره **4,13**، وإنحراف معياري يساوي **0,5** ، هذا يعكس روح العمل الجماعي والتعاون والقدرة على بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة من خلال السعي لبناء مهارات الآخرين وتطويرها وتحقيق اهدافهم ، والعبارة (8) تؤكد هذا الطرح والتمثلة في (يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بالمهام) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين** وبنسبة **77%** ، وبمتوسط حسابي قدره **3,85**، وإنحراف معياري يساوي **0,85** ، وكذلك العبارة (10) والتمثلة في (تعاون فريق العمل مع بعضهم في حالة وجود مهام إضافية) والتي جاءت في **المرتبة الثانية عشر**، حيث اجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** بنسبة **79,6%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,98**، وإنحراف معياري يساوي **0,83**، وهذا ماصرح به المبحوثين بأن التعاون القائم على الإحترام والمرح يكون دافع لهم لبذل مجهودات أكبر من مجهوداتهم و أداء مهامهم حتى وإن كانت إضافية ، وما يؤيد هذا الطرح العبارة(17) المتمثلة في (العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدني في بذل جهد أكبر في العمل) ، والتي جاءت في **المرتبة الثامنة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** بنسبة **83%**، وقدر متوسطها الحسابي ب**4,15** ، وإنحرافها المعياري **0,51**.

- العبارة (9) المتمثلة في (يوجد إحترام متبادل بين جميع عمال المؤسسة) ، جاءت في **المرتبة السابعة عشر**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** على هذا العبارة بنسبة **76,2%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,81**، وإنحراف معياري **0,99** ، فإحترام العمال مع بعضهم البعض يدل على وعيهم وإدراكهم لقيمتهم وقيمة الأطراف الآخرين ، مما يساعد على بناء وخلق روح تعاونية مع بعضهم البعض.

- العبارة (18) والمتمثلة في (أوظف كل قدراتي لتحقيق إنجاز جيد) ، جاءت في المرتبة الثامنة أيضا مع العبارة (17) ، حيث أجاب افراد العينة بأنهم موافقين بنسبة 83%، وبمتوسط حسابي قدره 4,15، وإنحراف معياري يساوي 0,51، وذلك يدل على سعي العمال لتقديم أفضل الخدمات للعملاء وتحقيق رضاهم من جهة ، وسعيهم للنجاح في مسارهم المهني ، وهذا ما تؤكدته العبارة (12) والمتمثلة في (أسعى للحصول على التدريب بين الفترة والأخرى لأتمكن من تقديم خدمات أفضل) ، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين وبنسبة 78,2%، ومتوسط حسابي قدره 3,91، وإنحراف معياري قدره 0,85 ، وذلك يعكس إهتمامهم بالتطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم وتجديدهم لمعارفهم وتمتعهم بالقدرة العالية على إكتسابها وهذا ما تؤكدته العبارة (19) والمتمثلة في (يتمتع فريق العمل التي أعمل معه بالقدرة العالية في إكتساب مهارات جديدة في العمل) والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 79%، وبمتوسط حسابي قدره 3,95، وإنحراف معياري 0,78.

➤ وبعد تحليل وتفسير جداول كل من العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، لابد من التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بينهما ولمعرفة ذلك تم

إستخدام معامل بيرسون كالأتي:

جدول رقم (16) : يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

Corrélations			
		مجموع الأداء	التنظيمية_العدالة_مجموع
الأداء_مجموع	Corrélation de Pearson	1	,091
	Sig. (bilatérale)		,389
	N	91	91
العدالة_مجموع التنظيمية	Corrélation de Pearson	,091	1
	Sig. (bilatérale)	,389	
	N	91	91

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- إذن من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (17) والمتمثل في معامل الارتباط الثنائي بيرسون ، بين بعد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، يتضح لنا أن معامل الارتباط بيرسون قيمته تساوي **0,091** و هي تدل على علاقة إرتباطية طردية قوية جداً بين العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإستشفائية وبين مستوى أداء الموارد البشرية ، عند مستوى الدلالة **a=0,05** ، وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية **sig** أكثر من **0,05** والتي تساوي **0,389** ، وحجم العينة يساوي **91**.

• 5-1-2- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية:

لإختبار الفرضية الثانية التي مفادها (يعمل الولاء التنظيمي على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومستخدميها والعاملين فيها مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم)

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بمعرفة آراء أفراد العينة وإتجاهاتهم من خلال تحليل العبارات المتعلقة ببعيد الولاء التنظيمي ، ولتحديد مستويات الموافقة بين المبحوثين حول هذا البعد إستخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية :

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

✓ النسبة المئوية وإتجاه عينة الدراسة

أ - الولاء التنظيمي :

جدول رقم (17): يوضح نتيجة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	إتجاه العينة	رتبة العبارة
الولاء التنظيمي 1	16	32	12	23	8	91	3,27	1,26	65,4%	محايد	7
الولاء التنظيمي 2	27	53	6	4	1	91	4,11	0,79	82,2%	موافق	1
الولاء التنظيمي 3	20	42	18	9	2	91	3,72	0,98	75,2%	موافق	3
الولاء التنظيمي 4	12	41	15	16	7	91	3,38	1,15	67,6%	محايد	5
الولاء	12	23	19	23	14	91	2,96	1,28	59,2%	محايد	12

											التنظيمي 5
2	موافق	77%	1,11	3,85	91	5	9	7	44	26	الولاء التنظيمي 6
10	موافق	72%	1,03	3,6	91	4	10	19	43	15	الولاء التنظيمي 7
11	محايد	62%	1,15	3,1	91	10	21	15	40	5	الولاء التنظيمي 8
6	موافق	76,8%	0,84	3,34	91	3	5	8	63	12	الولاء التنظيمي 9
13	محايد	57,6%	1,18	2,88	91	9	33	19	20	10	الولاء التنظيمي 10
8	محايد	63,8%	1,23	3,19	91	8	25	13	32	13	الولاء التنظيمي 11
9	محايد	61,8%	1,32	3,09	91	9	32	9	24	17	الولاء التنظيمي 12
4	موافق	69,2%	1,08	3,46	91	5	16	13	46	11	الولاء التنظيمي 13
15	غير موافق	48,2%	1,21	2,41	91	20	42	9	12	8	الولاء التنظيمي 14

14	محايد	56,2%	1,33	2,81	91	17	27	15	20	12	الولاء التنظيمي 15
----	-------	-------	------	------	----	----	----	----	----	----	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS .

جدول رقم(18): يوضح النتيجة العامة للولاء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية.

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
محايد	66,2%	1,22	3,31	العبارات ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS .

التحليل الكيفي: يتضمن خلال الجدول رقم (18) الموضح أعلاه المتمثل في النتيجة العامة للولاء

التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية بسكيدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول هذا البعد جاء **محايد** بنسبة

66,2% وقد بلغ متوسطه الحسابي العام ب **3,31**، وإنحرافه المعياري قدر ب **1,22**.

- وتدل هذه النتيجة العامة لبعد الولاء التنظيمي، على عدة مدلولات نذكر منها ، تبني أغلبية أفراد العينة

للموقف الحيادي إتجاه بعد الولاء التنظيمي ، يوحي لنا أن موقفهم سلبي حيال ذلك ، منها غياب شعور

الولاء نحو المؤسسة لدى العمال ، وعدم شعورهم بالإنتماء داخل المؤسسة وبين فرق العمال التي يعملون

معها ، ومتغير الأقدمية هنا يلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى ولاء المبحوثين ، إتجاه مؤسستهم ومن

خلال النتيجة العامة لهذا البعد يمكن القول ، قوة العمل الجديد فالمؤسسة لم تتمكن بعد من التكيف مع

بيئة العمل فيتالي هذا لم يتيح لها الفرصة بعد لبناء شعور داخلي إتجاهها ، في حين نجد الفئة الثانية

وهي العمالة القديمة في المؤسسة التي لا تشعر بالولاء إتجاه مؤسستها نتيجة تعرضها لمعاملة غير عادلة

، تشعر بعدم الإحترام والتقدير من طرف الإدارة العليا ، ولاحتى الإعتراف بجهودها فالولاء هنا يقل

تجاهها ، إضافة إلى غياب الشفافية في التواصل وإتخاذ القرارات من قبل المؤسسة يؤدي ذلك بها إلى

فقدان الثقة والولاء نحوها ، ففضلو تبني الموقف الحيادي إما نتيجة خوفهم من العواقب السلبية التي تترتب عن التعبير عن رأيهم بشكل مباشر ، وتجنبهم الصراعات مع الإدارة العليا ، أو يرجع ذلك لعدم إهتمامهم بالموضوع كونه لا يعينهم .

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (17) أعلاه ،ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي :

- العبارة (2) المتمثلة في (أحرص دائما على أن أبدو بصورة جيدة للأخرين لأن سمعة المؤسسة من أهم أولوياتي) جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، حيث أجاب 82,2% من أفراد العينة على أنهم موافقين وبمتوسط حسابي قدره 4,11 ، وإنحراف معياري 0,79، وذلك يعكس حرص المبحوثين على سلوكياتهم وتصرفاتهم وإعتبارها أنها مسؤوليتهم كموظفين لابد عليهم من مراعاة حسن التصرف مع من هم داخل المؤسسة أو حتى من يأتون من خارجها ، أي لديهم وعي بأن سمعة المؤسسة تلعب دوراً في نجاحه أو إستمرارها وبالتالي يضعونها كأولوية في تصرفاتهم وتفكيرهم .

- العبارة (6) المتمثلة في (أعتبر ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي الخاصة) ، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم موافقين وبنسبة 77%، وبمتوسط حسابي يساوي 3,85 وإنحراف معياري قدره 1,11، عندما يعتبر المبحوثين أن ممتلكات المؤسسة كأنها من ممتلكاتهم الخاصة فإن هذا يعني أنهم يتعاملون معها بالإهتمام والإحترام نفسه الذي يتعاملون به مع ممتلكاتهم الشخصية ، من خلال التعامل معها بحذر وتوفير الصيانة اللازمة وتجنب إهمالها أو إساءة إستخدامها ، فهذا يعبر عن يقظة الضمير الأخلاقي لهم ، وإعتباره أنها جزء من مسؤوليتهم الأخلاقي كموظفين وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

- العبارة (3) المتمثلة في (حين أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين أفخر بإنتمائي إليها) ، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة ، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة أنهم موافقين بنسبة 75,2% ، وبمتوسط حسابي يساوي 3,72 ، وإنحراف معياري 0,98 ، ويبدو من خلال هذا أن المبحوثين يكتوون الإحترام والتقدير الكبير للمؤسسة ، لما تلعبه من دور إيجابي في حياتهم من خلال ما تقدمه لهم وهذا ما يعكس شعورهم القوي بالإنتماء والفخر نحوها.

- العبارة (13) المتمثلة في (جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم موافقين بنسبة 69,2% ، وبمتوسط حسابي قدره 3,46 ، وإنحراف معياري 1,08 ، وهذا يعكس أن المبحوثين يعملون في بيئة عمل محفزة وداعمة تؤثر على إنتاجية وإستمرارية أدائهم ، إضافة إلى تقديرهم للروح التعاونية والتضامنية داخل المؤسسة لما لها من آثار إيجابية على الجانب النفسي الإجتماعي خاصة وباقي الجوانب الأخرى بصفة عامة.

- العبارة (4) المتمثلة في (أعتبر مشاكل المؤسسة أنها جزء من مشاكلي) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة ، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم محايدون بنسبة 67,6% ، وبمتوسط حسابي قدره 3,38 ، وإنحراف معياري يساوي 1,15 ، ويمكن أن يعكس هذا أنه هناك من يفضلون عدم التعامل مع تلك التحديات لأنها قد تؤثر على صحتهم العقلية والنفسية وحتى سلامتهم الشخصية ويفضلون تبني الموقف الحيادي تفادياً لمختلف العواقب والصراعات التي تأتي من وراء الإهتمام بحلول تلك المشاكل ، فهم يرون بأن ليس بالضرورة أي مشكل يحدث في المؤسسة يقم نفسه فيه محاولاً تقديم حلول له بل هناك من يتكفل بذلك.

- العبارة (9) المتمثلة في (أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم **موافقين** ونسبة **76,8%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,34**، وإنحراف معياري **0,84** ، وهذا يعكس السعي الفعلي لأفراد العينة إلى تحقيق أهداف المؤسسة إما رغبة في تعزيز شعور الإنتماء الوظيفي للمؤسسة ، أو رغبة في النجاح الشخصي والرضا الذاتي وكذا الرغبة في التطوير المهني بهدف زيادة فرصهم المهنية مستقبلاً ، في المكافآت والترقيات الوظيفية ، ومن جهة أخرى سعيهم لتحقيق أهداف لتحقيق أهداف المؤسسة يرجع لشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وبالتالي يكونون ملتزمين بتحقيق أهدافها المحددة .

- العبارة (1) جاءت في **المرتبة السابعة** ، المتمثلة في (بمجرد دخولي للمؤسسة أرتاح كوني أعتبرها عائلتي الثانية) حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **محايدين** بنسبة **65,4%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,27**، وإنحراف معياري **1,26** ، يعكس هذا الشعور عدم الإنتماء أو الإنسجام الكامل مع بيئة العمل ، قد يكون هذا بسبب عوامل متعددة كعدم الشعور بالقبول من طرف الزملاء ، إضافة إلى تغير أولويات المبحوثين بناءً على متغير الحالة المدنية وهذا ما صرح به أثناء إجراءنا لمقابلات معهم خاصة الفئة المتزوجة منهم ، حيث بات إهتمامهم بالعائلة الأولى أكثر من العائلة الثانية والتي هي المؤسسة.

- العبارة (11) والمتمثلة في (مستعد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل إستمرارني بالعمل في هذه المؤسسة) ، جاءت في **المرتبة الثامنة**، وأجاب أفراد العينة بنسبة **63,8%** أنهم **محايدين**، وبمتوسط حسابي يساوي **3,19** وإنحراف معياري قدره **1,23** ، وهذا يعكس بشكل غير مباشر رفض المبحوثين للقيام بأي عمل لا يتوافق وتخصصه العلمي ، خاصة فئة الأطباء وشبه طبيين صرحوا بأنهم ليسو مستعدين للقيام بأي عمل قد يقلل من قيمتهم ، أما فئة العمال المهنيين صرحوا على لسان حالهم بأنهم لا مانع لهم من عمل أي عمل مقابل الحفاظ على لقمة عيشهم .

- العبارة (12) المتمثلة في (لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى غير مؤسستي) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم محايدون وبنسبة 61,8%، وبمتوسط حسابي قدره 3,09، وإنحراف معياري 1,32 ، تعكس إجابات المبحوثين على أنهم لو أتاحت لهم فرصة للعمل في مؤسسة أخرى يتخلون عن العمل في مؤسستهم الحالية ، وربما ذلك راجع لعدم شعورهم بالإنتماء والإرتباط القوي بمؤسستهم ، وعدم رضاهم عن الظروف العامة للعمل ، إضافة إلى سعيهم للبحث عن فرص للتطوير والتقدم المهني في مؤسسات أخرى ، وكذا تحسين ظروفهم المادية وتحقيق الرفاهية الإجتماعية من جهة ، ومن جهة أخرى هو أنهم لم يفكروا من قبل في الأمر فبتالي لا يمتلكون تصور لحظي عن الأمر .

- العبارة (7) المتمثلة في (لا أسمح للأخرين بالتحدث عن المؤسسة بسوء) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم موافقين وبنسبة 72%، وبمتوسط حسابي قدره 3,6، وإنحراف معياري 1,03 ، وتعكس إجابة المبحوثين رغبتهم في الحفاظ على الإحترام والعلاقات الجيدة مع زملائهم ورؤسائهم وبتالي يتجنبون التحدث بشكل سلبي عنها ، فهم يركزون على الجوانب الإيجابية بدل التركيز على السلبي منه ، ورغبتهم أيضا في الحفاظ على سمعة المؤسسة من التشويه ، أو قد يكون لديهم إنتماء قوي للمؤسسة ويرغبون في دعمها .

- العبارة (8) المتمثلة في (هناك توافق بين قيمي الأخلاقية والقيم الأخلاقية التي تحكم المؤسسة) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادي عشر، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم محايدون وبنسبة 63,8%، وبمتوسط حسابي قدره 3,19، وإنحراف معياري 1,25 ، لقد تم التصريح من قبل المبحوثين بشكل مباشر بعدم توافق القيم الأخلاقية للمؤسسة أو قيم بعض الزملاء مع قيمهم ، فالمقابلات التي أجريناها معهم ، حيث أرجعو هذا الإختلاف للخلفية التربوية والثقافية للعمال والمسؤولين ، لكن

عدم التصريح في الإجابات الرسمية خوفاً من العواقب التي قد تتجم عن تصريحاتهم ، أو إحترامهم لسمعة المؤسسة وصورتها أمام الجمهور الخارجي .

- العبارة (5) المتمثلة في (مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثاني عشر، وكان إتجاه المبحوثين حول هذه العبارة بأنهم محايدون وبنسبة 59,2%

، وبمتوسط حسابي قدره 2,96، وإنحراف معياري 1,28 ، هذه الإجابة قد تدل على وجود علاقة سيئة بين العمال والإدارة ، أو هناك شعور من طرف العمال بعدم وجود عدالة في المعاملات ، قد يؤدي ذلك إلى تحديد مصلحتهم الشخصية فوق مصلحة المؤسسة ، وهذا ما صرح به أغلبية أفراد العينة عند مقابلاتنا لهم ، وقد يكون لدى العمال أهداف شخصية محددة تشمل الترقية أو الإنتقال إلى وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى ، مما يجعلهم يركزون على مصالحهم الشخصية بشكل أكبر .

- العبارة (10) في المرتبة الثالثة عشر، والمتمثلة في (لست مستعد لبدل مجهود أكبر من المطلوب مني لتحقيق مساعي المؤسسة) ، حيث أجاب المبحوثين أنهم محايدون بنسبة 57,6%، وبمتوسط حسابي قدره 2,88، وإنحراف معياري 1,18 ، قد يعكس هذا أن المبحوثين غير ملتزمين بالمؤسسة ولا بما تسعى للوصول إليه ، وبالتالي يكونو غير مستعدين لبدل المجهودات الإضافية لتحقيق مساعيها ، قد يكون للمبحوثين إنشغالات شخصية أو أولويات تعيق قدراتهم على بذل مجهودات إضافية .

- العبارة (15) والمتمثلة في (الأجر سبب أساسي لترك العمل في هذه المؤسسة) ، جاءت في المرتبة الرابعة عشر، حيث أجاب فيها أفراد العينة أنهم محايدون بنسبة 56,2%، ومتوسط حسابي قدره 2,81، وإنحراف معياري يساوي 1,33، يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين بأنهم غير راضين عن أجورهم لكنهم لا يسعون لترك العمل في المؤسسة ، كونهم يقدمون مصلحة المرضى على مصالحهم الشخصية وهذا ما صرحو به بشكل مباشر أثناء مقابلاتنا لهم .

- العبارة (14) والمتمثلة في (أفكر في ترك المؤسسة والعمل في مؤسسة أخرى) ، جاءت في المرتبة الخامسة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم غيرموافقين بنسبة 48,2% ، وبمتوسط حسابي يساوي 2,41، و إنحراف معياري قدره 1,21، يتبين لنا من خلال إجابة المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل خاصة الفئة المقبلة على التقاعد ، وبالتالي يرون بأنهم لا يملكون طاقة للمغامرة من جديد ومن جهة أخرى يفضلون العمل في القطاع العمومي كونها تمنحهم الأمن الوظيفي ، مع مختلف الضمانات والتأمينات الإجتماعية والصحية.

ب- أداء الموارد البشرية:

جدول رقم(19) : يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية %	إتجاه العينة	رتبة العبارة
أداء الموارد البشرية 1	25	57	5	2	2	91	4,11	0,78	82,2%	موافق	10
أداء الموارد البشرية 2	21	64	4	2	0	91	4,14	0,59	82,8%	موافق	11
أداء الموارد البشرية 3	18	72	1	0	0	91	4,19	0,42	83,8%	موافق	5
أداء الموارد البشرية 4	70	18	1	2	0	91	4,71	0,6	94,2%	موافق بشدة	1
أداء الموارد البشرية 5	25	60	3	2	1	91	4,16	0,68	83,2%	موافق	6

15	موافق	78%	0,83	3,9	91	2	6	6	62	15	أداء الموارد البشرية 6
4	موافق بشدة	84,8%	0,52	4,24	91	0	0	4	61	26	أداء الموارد البشرية 7
16	موافق	77%	0,85	3,85	91	1	7	14	52	17	أداء الموارد البشرية 8
17	موافق	76,2%	0,99	3,81	91	2	10	13	44	22	أداء الموارد البشرية 9
12	موافق	79,6%	0,83	3,98	91	1	5	11	52	22	أداء الموارد البشرية 10
2	موافق بشدة	85,4%	0,56	4,27	91	0	1	2	59	29	أداء الموارد البشرية 11
14	موافق	78,2%	0,85	3,91	91	1	8	7	57	18	أداء الموارد البشرية 12
7	موافق	83,2%	0,52	4,16	91	0	1	3	67	20	أداء الموارد البشرية 13
3	موافق بشدة	85,4%	0,49	4,27	91	0	0	2	62	27	أداء الموارد البشرية 14
18	موافق	75,8%	0,82	3,79	91	2	8	6	66	9	أداء الموارد البشرية 15
9	موافق	82,6%	0,5	4,13	91	0	1	3	70	17	أداء الموارد البشرية 16
8	موافق	83%	0,51	4,15	91	0	0	6	65	20	أداء الموارد البشرية 16

										البشرية 17
8	موافق	83%	0,51	4,15	91	0	1	3	68	19
										أداء الموارد البشرية 18
13	موافق	79%	0,78	3,95	91	1	4	12	56	18
										أداء الموارد البشرية 19

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS

جدول رقم (20): يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية

إتجاه العينة	النسبة المئوية %	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	82%	0,71	4,1	العبارات ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج APSS

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (20) أعلاه المتمثل في النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول هذا البعد جاء موافقاً بنسبة 82 % وقد بلغ متوسطه الحسابي العام بـ 4,1، وإنحرافه لمعياري قدر بـ 0,71.

وتدل النتيجة العامة لهذا البعد على أن العاملين بهذا المؤسسة يتمتعوا بمستوى عالي وجيد في أداء أعمالهم ، وذلك يمكن إرجاعه إلى وجود بيئة عمل صحية ومحفزة على العمل ، وتوفر على مختلف الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يشير أيضاً إلى جودة وأخلاقية القيادة مع عمالها ومستخدميها ، إضافة إلى وجود علاقات جيدة بين فريق العمل كالروح التعاونية ، الإحترام ، التقدير والإعتراف وكذا الشعور بالإنتماء ، هذه المؤشرات كلها تحقق الرضا الداخلي للعمال على بيئة العمل وما فيها ، مما يدفعه حتماً لتقديم أفضل أداء له متقن وذو مستوى جيد.

ولكن من خلال ملاحظتنا للحياة المهنية لهؤلاء العمال وكذا من خلال مقابلاتنا التي أجريناها معهم يتضح لنا أن إجاباتهم شكلية وتتناقض مع ما هو كائن حقيقةً في الواقع ، حيث إتضح لنا أن روح التعاون شبه منعدمة بين العمال خاصة شبة طبيين ، ففي حال وجود مهام إضافية إذا كانت لصالح المريض يقوموا بها وإذا لم تكن لصالحه يتجاوزوها ، كذلك الإحترام نسبي فيما بينهم ، فالجانب البراغماتي يطغى على العلاقات بين العمال بالمؤسسة.

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (19) أعلاه ، ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي :

- العبارة رقم (4) و المتمثلة في (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية للمؤسسة) ، جاءت في المرتبة الأولى، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين بشدة** على هذه العبارة وبنسبة **94,2%** ، ومتوسط حسابي يساوي **4,71**، وإنحراف معياري قدره **0,6** ، تدل نتيجة هذه العبارة على إحترام العمال للقوانين والقواعد التي تحكم سير عمل المؤسسة ، كما يعكس إستقامتهم وإلتزامهم بالمسؤولية الأخلاقية والقانونية في تصرفاتهم وفي إتخاذ مختلف قراراتهم ، وهذا ماتؤكدده العبارة (3) المتمثلة في (أحترم التسلسل الهرمي للسلطة المعمول به في المؤسسة) والتي جاءت في **المرتبة الخامسة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** وبنسبة **83,8%**، كما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب**4,19**، وإنحرافها المعياري **0,49**.

- العبارة (11) والمتمثلة في (أحرص على إتقان العمل الذي أقوم به) ، وجاءت هذه العبارة في **المرتبة الثانية**، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين بشدة** بنسبة **85,4%** ، وبمتوسط حسابي يساوي **4,27**، وإنحراف معياري قدره **0,56** ، فإتقان العمل يعكس المسؤولية الأخلاقية للعمال من جهة سعيهم لتقديم أجود الخدمات للمرضى وكل مستخدمي المؤسسة ومن جهة أخرى سعيهم لكسب ثقة المسؤولين والمستخدمين وبناء سمعة جيدة لهم في الوسط الإستشفائي ، وهذا ماتؤكدده العبارة (7) والمتمثلة في(أقر

بخطئي المهنية وأسعى إلى تصحيحه) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، حيث أجاب أفراد العينة أنهم **موافقين بشدة** حول هذه العبارة ونسبة **84,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,24**، وإنحراف معياري **0,52** فإقرار العمال بأخطائهم دلالة على سعيهم لإعطاء أفضل أداء لديهم وهذا جزء من إتقان العمل، وهذا ما تؤيده العبارة (2) والتمثلة في (أنهي المهام الموكلة إلي فالوقت المحدد) والتي جاءت في المرتبة **الحادي عشر** والذي أجاب فيها أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **82,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,14**، وإنحراف معياري **0,59** ، حيث أن إنهاء المهام الموكلة للعاملين في هذه المؤسسة في الوقت المحدد يظهر لنا إنضباطهم الشخصي وقدرتهم على تنظيم وقتهم واحترامهم للجدول الزمني والإلتزام به ، وهي تعد من مؤشرات إتقان العمل ، وكذلك نجد العبارة (1) المتمثلة في (أحترم توقيت العمل في المؤسسة) والتي جاءت في **المرتبة العاشرة**، تؤكد مدى تطابق إجابات المبحوثين ، إذ أجابوا أيضا بأنهم **موافقين** على هذه العبارة بنسبة **82,2%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,11** ، وإنحراف معياري يساوي **0,78**.

- العبارة (14) والتمثلة في (إذا واجه أحد زملائي مشاكل في العمل أقدم لهم المساعدة) ، جاءت في **المرتبة الثالثة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين بشدة** بنسبة **85,4%** ، وقدرالمتوسط الحسابي لهذه العبارة ب **4,27**، وإنحرافها المعياري ب **0,49**، وهذا يعكس روح الفريق والتعاون الإيجابي والإحترام بين عمال المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته العبارات التالية :

- العبارة (13) والتمثلة في (أستشير زملائي إذا واجهتني مشكلة في العمل) ، والتي جاءت في **المرتبة السابعة**، حيث أجاب بأنهم **موافقين** بنسبة **83,2%**، وبمتوسط حسابي قدره **4,16**، وإنحراف معياري يساوي **0,52**، فالإستشارة هي بعد من أبعاد التعاون والعمل جميعا كفريق للتغلب على مختلف التحديات التي تواجه العمل وتساعد على تحقيق أهدافها.

- العبارة (16) والتمثلة في (أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي في المؤسسة) ، والتي جاءت في المرتبة التاسعة، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 82,6%، وبمتوسط حسابي قدره 4,13، وإنحراف معياري يساوي 0,5 ، هذا يعكس روح العمل الجماعي والتعاون والقدرة على بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة من خلال السعي لبناء مهارات الآخرين وتطويرها وتحقيق اهدافهم ، والعبارة (8) تؤكد هذا الطرح والتمثلة في (يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بالمهام) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم موافقين وبنسبة 77%، وبمتوسط حسابي قدره 3,85، وإنحراف معياري يساوي 0,85 ، وكذلك العبارة (10) والتمثلة في (تعاون فريق العمل مع بعضهم في حالة وجود مهام إضافية) والتي جاءت في المرتبة الثانية عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 79,6%، وبمتوسط حسابي قدره 3,98، وإنحراف معياري يساوي 0,83، وهذا ماصرح به المبحوثين بأن التعاون القائم على الإحترام والمرح يكون دافع لهم لبذل مجهودات أكبر من مجهوداتهم و أداء مهامهم حتى وإن كانت إضافية ، وما يؤيد هذا الطرح العبارة(17) المتمثلة في (العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدي في بذل جهد أكبر في العمل) ، والتي جاءت في المرتبة الثامنة، حيث اجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 83 %، وقدر متوسطها الحسابي ب4,15، وإنحرافها المعياري 0,51.

- العبارة (9) المتمثلة في (يوجد إحترام متبادل بين جميع عمال المؤسسة) ، جاءت في المرتبة السابعة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم 76,2% موافقين على هذا العبارة ، وبمتوسط حسابي قدره 3,81، وإنحراف معياري 0,99 ، فإحترام العمال مع بعضهم البعض يدل على وعيهم وإدراكهم لقيمتهم وقيمة الأطراف الآخرين ، مما يساعد على بناء وخلق روح تعاونية مع بعضهم البعض.

- العبارة (18) والتمثلة في (أوظف كل قدراتي لتحقيق إنجاز جيد) ، جاءت في المرتبة الثامنة أيضا مع العبارة (17) ، حيث أجاب افراد العينة بأنهم موافقين بنسبة 83% ، وبمتوسط حسابي قدره 4,15،

وإنحراف معياري يساوي 0,51، وذلك يدل على سعي العمال لتقديم أفضل الخدمات للعملاء وتحقيق رضاهم من جهة ، وسعيهم للنجاح في مساهم المهني ، وهذا ما تؤكد العبارة (12) والمتمثلة في (أسعى للحصول على التدريب بين الفترة والأخرى لأتمكن من تقديم خدمات أفضل) ، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين ونسبة 78,2%، ومتوسط حسابي قدره 3,91، وإنحراف معياري قدره 0,85، وذلك يعكس إهتمامهم بالتطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم وتجديدهم لمعارفهم وتمتعهم بالقدرة العالية على إكتسابها وهذا ما تؤكد العبارة (19) والمتمثلة في (يتمتع ريق العمل التي أعمل معه بالقدرة العالية في إكتساب مهارات جديدة في العمل) والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 79%، وبمتوسط حسابي قدره 3,95، وإنحراف معياري 0,78.

➤ وبعد تحليل وتفسير جداول كل من العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، لابد من التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بينهما ولمعرفة ذلك تم استخدام معامل بيرسون كالأتي:

جدول رقم (21) : يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين الولاء التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

Corrélations			
		مجموع الولاء التنظيمي	الأداء_مجموع
_لِولاء_مجموع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,225°
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	91	91
الأداء_مجموع	Corrélation de Pearson	,225°	1

	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	91	91
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- إذن من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (21) والمتمثل في معامل الارتباط الثنائي بيرسون ، بين بعد الولاء التنظيمي وأداء الموارد البشرية ، يتضح لنا أن معامل الارتباط بيرسون قيمته تساوي 0,225 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الولاء التنظيمي السائدة في المؤسسة الإستشفائية وبين مستوى أداء الموارد البشرية ، عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، وهي غير دالة إحصائياً لأن الدلالة الإحصائية أكبر من 0,05 ، التي تساوي 0,032 ، وحجم العينة يساوي 91.

• 5-1-3- تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لإختبار الفرضية الثالثة التي مفادها (تحافظ المؤسسة الإستشفائية على مواردها البشرية من خلال تعزيزها لسلامة المهنية هذا ما يخلق بيئة عمل صحية لمواردها البشرية تنعكس إيجاباً على أدائهم) ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بمعرفة آراء أفراد العينة وإتجاهاتهم من خلال تحليل العبارات المتعلقة ببعد الحفاظ على المورد البشري ، ولتحديد مستويات الموافقة بين المبحوثين حول هذا البعد إستخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية :

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

✓ النسبة المئوية وإتجاه عينة الدراسة

ب- الحفاظ على المورد البشري

جدول رقم (22) : يوضح نتيجة الحفاظ على المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية

العبارة	رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية %	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
الحفاظ على المورد البشري 1	6	موافق	75,6%	0,98	3,78	91	1	15	5	52	18	
الحفاظ على المورد البشري 2	3	موافق	79,8%	0,75	3,99	91	0	7	5	61	18	
الحفاظ على المورد البشري 3	11	موافق	69%	1,17	3,45	91	6	18	11	41	15	
الحفاظ على المورد البشري 4	10	موافق	73%	0,93	3,65	91	2	14	7	59	9	
الحفاظ على المورد البشري 5	1	موافق	82,2%	0,54	4,11	91	0	2	3	69	17	
الحفاظ على المورد البشري 6	2	موافق	81%	0,45	4,05	91	0	1	4	75	11	
الحفاظ على المورد	5	موافق	75,6%	1,02	3,78	91	4	10	6	53	18	

											البشري 7
9	موافق	74,8%	0,91	3,74	91	4	7	8	62	10	الحفاظ على المورد البشري 8
4	موافق	78,2%	0,86	3,91	91	2	6	8	57	18	الحفاظ على المورد البشري 9
7	موافق	75,6%	0,96	3,78	91	3	10	6	57	15	الحفاظ على المورد البشري 10
8	موافق	74,8%	0,96	3,74	91	4	8	9	57	13	الحفاظ على المورد البشري 11
12	محايد	66,2%	1,14	3,31	91	9	14	16	44	8	الحفاظ على المورد البشري 12

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS .

جدول رقم (23) : يوضح النتيجة العامة للحفاظ على المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية

إتجاه العينة	النسبة المئوية %	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	75,4%	0,94	3,77	العبارات ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS

التحليل : يتضح من خلال الجدول رقم (23) أعلاه المتمثل في النتيجة العامة للحفاظ على المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول هذا البعد جاء **موافق** بنسبة **75,4%** وقد بلغ متوسطه الحسابي العام ب **3,77**، وإنحرافه لمعياري قدر ب **0,94**.

- وتدل النتيجة العامة لبعد الحفاظ على الموارد البشرية ،على موافقة أغلبية أفراد العينة على أغلب ما جاءت تحت هذا البعد، وموقفهم الإيجابي حيال ذلك يوحي لنا ، بوجود إلتزاماً قوياً بثقافة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة ، مما يعود بالفوائد عليها وعلى عمالها ككل ، ويمكن أن يعكس أيضاً ثقة العمال في جهود المؤسسة لحماية سلامتهم وصحتهم في مكان العمل ، مما يرفع من معنوياتهم التي تتعكس على مستوى أدائهم خاصة وإنتاجية المؤسسة العامة عامة .

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى الحفاظ على المورد البشري على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (22) أعلاه ، ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي:

- العبارة (5) والمتمثلة في (تقوم مؤسستي بحملات توعية حول الأخطار المهنية وسبل الوقاية منها) ، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة **82,2%**، وكان إتجاه أفراد العينة أنهم **موافقين** عن هذه العبارة ، حيث قدر متوسطها الحسابي ب **4,11**، وإنحراف معياري **0,54** ، وهذا يعكس سعي المؤسسة جاهدة للقيام بحملات التوعية المستمرة والفعالة لتعزيز الوعي بالأخطار المهنية المحيطة بالمؤسسة وسبل التقليل من الإصابات بها ، وهذا ما لاحظناه خلال تعايشنا مع المبحوثين طيلة فترة أيام الدراسة الميدانية ، تقريبا نهاية كل شهر يعقدون يوم تحسيسي لصالح فئة مهنية معينة لتعريفهم بمستجدات الأخطار المهنية ، التي تواجه عملهم وهذا ما أكدته العبارة (6) التي جاءت في المرتبة الثانية، والمتمثلة في (تبادرالإدارة بنشر ملصقات توجيهية تشرح فيه كيفية إستخدام وسائل الوقاية في اماكن مرئية للجميع) ، الذي أجاب فيها أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **81%**، وحيث قدر متوسطها الحسابي **4,05**، وإنحراف معياري **0,45**،

وكذلك العبارة (7) التي جاءت في **المرتبة الخامسة**، والمتمثلة في (توفر المؤسسة ورشات علمية للعمال لزيادة الوعي بالسلامة في مكان العمل) ، حيث اجابو بأنهم **موافقين** بنسبة **75.6%** ، ومتوسطها الحسابي قدر ب**3,78**، وإنحراف معياري **1,02**.

وهذا يساعد في تعزيز وغرس ثقافة الإلتزام بشروط السلامة والوقاية وجعلها جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في المؤسسة وهذا ما تعكسه العبارة (8) التي جاءت في **المرتبة التاسعة** ، والمتمثلة في (تسعى الإدارة لغرس ثقافة الإلتزام بشروط الوقاية أثناء العمل) ، والتي أجاب فيها أفراد العينة أنهم **موافقين** بنسبة **74,8%**، ومتوسطها الحسابي قدر ب**3,74**، وإنحراف معياري **0,91**.

- العبارة (2) جاءت في **المرتبة الثالثة** ، والمتمثلة في (تخضع أماكن العمل بمختلف مستوياتها لدورات تفتيشية للتأكد من إلتزام العمال بالقواعد المهنية) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة ، **79,8%**، ومتوسط حسابي **3,99** إنحراف معياري قدره **0,75** ، تطبيق دورات التفتيش في مختلف أماكن العمل يعكس إهتماماً جاداً بالسلامة والصحة المهنية تتضمن هذه الدورات تقييماً دقيقاً للمخاطر المحتملة في بيئة العمل، وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها حال وقوعها ، وتتيح هذه الدورات للمؤسسة فرصة لتحسين أدائها في مجال السلامة المهنية ، كما يدل هذا على أن المؤسسة ملتزمة بسلامة موظفيها وتهتم بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية ، ورغبتها في التقليل من حوادث العمل والإصابات المهنية ، وهذا ما دلت عليه العبارة رقم (1) التي جاءت في **المرتبة السادسة** والمتمثلة في (تسهر مؤسستي على مراقبة سلامة عمالها من الاخطار المهنية) ، حيث أجاب المبحوثين أنهم **موافقين** عن هذه العبارة بنسبة **75,6%**، وقدر متوسطها الحسابي **3,78**، وإنحرافها المعياري **0,98**، وأكد ذلك كل من العبارة (4) التي جاءت في **المرتبة العاشرة** والمتمثلة (المؤسسة مزودة بأجهزة تحذيرية من الأخطار في أماكن العمل) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **73%** ، ومتوسط حسابي

قدره **3,65** وإنحراف معياري يساوي **0,93** وكذا العبارة (3) التي جاءت في **المرتبة الحادي عشر** والمتمثلة في (تمنحني الإدارة معدات كافية لوقايتي من الأخطار المهنية) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **69%**، ومتوسطها الحسابي يساوي **3,45**، وإنحرافها المعياري قدر ب **1,17** .

- العبارة (9) التي جاءت في **المرتبة الرابعة** والمتمثلة في (توفر المؤسسة فحوصات طبية دورية للعمال للكشف المبكر عن الأمراض) ، أجاب أفراد عينة بأنهم **موافقين** عليها بنسبة **78,2%**، وبمتوسط حسابي قدر ب **3,91**، وإنحراف معياري **0,86** ، توفير فحوصات طبية دورية يعكس إهتمام المؤسسة بصحة وسلامة موظفيها ، فهذه الفحوصات تساعد في تشخيص الحالة المرضية المبكرة وإتخاذ التدابير الوقائية المناسبة لتجنب تطورها ، مع ضمان حصولهم على الحماية الإجتماعية اللازمة ضد تلك الإصابات أو العجز المهني ، وفق القوانين المحلية والدولية ، وهذا ما أكدته العبارة (11) التي جاءت في **المرتبة الثامنة**، والمتمثلة في (تعمل مؤسستي على قواعد صارمة لتأمين العمال لدى الضمان الإجتماعي) ، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** بنسبة **74,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **3,14**، وإنحراف معياري **0,96**.

- العبارة (12) جاءت في **المرتبة الثانية عشر** ، والمتمثلة في (توفر المؤسسة خدمات المتابعة للعمال الذين يعانون من حالات مرضية) ، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **محايدون** بنسبة **66,2%**، وبمتوسط حسابي قدره **3,31**، وإنحراف معياري **1,14** ، تبني أغلب أفراد العينة للموقف الحيادي حول هذا العبارة ، وذلك راجع إلى نقص خدمات المتابعة للعمال الذين يعانون من حالات مرضية في المؤسسة وهذا ما صرح به المبحوثين ، كون المؤسسة لديها نقص في بعض التخصصات الطبية ، ما يدفعهم للخروج لتلقي العلاج خارج المؤسسة ، والضمان الإجتماعي هو من يتكفل بحالتهم والمتابعة الصحية لهم.

أ - أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (24) : يوضح نتيجة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	إتجاه العينة	رتبة العبارة
أداء الموارد البشرية 1	25	57	5	2	2	91	4,11	0,78	82,2%	موافق	10
أداء الموارد البشرية 2	21	64	4	2	0	91	4,14	0,59	82,8%	موافق	11
أداء الموارد البشرية 3	18	72	1	0	0	91	4,19	0,42	83,8%	موافق	5
أداء الموارد البشرية 4	70	18	1	2	0	91	4,71	0,6	94,2%	موافق بشدة	1
أداء الموارد البشرية 5	25	60	3	2	1	91	4,16	0,68	83,2%	موافق	6
أداء الموارد البشرية 6	15	62	6	6	2	91	3,9	0,83	78%	موافق	15
أداء الموارد البشرية 7	26	61	4	0	0	91	4,24	0,52	84,8%	موافق بشدة	4
أداء الموارد البشرية 8	17	52	14	7	1	91	3,85	0,85	77%	موافق	16
أداء الموارد البشرية 8	22	44	13	10	2	91	3,81	0,99	76,2%	موافق	17

											البشرية 9
12	موافق	79,6%	0,83	3,98	91	1	5	11	52	22	أداء الموارد البشرية 10
2	موافق بشدة	85,4%	0,56	4,27	91	0	1	2	59	29	أداء الموارد البشرية 11
14	موافق	78,2%	0,85	3,91	91	1	8	7	57	18	أداء الموارد البشرية 12
7	موافق	83,2%	0,52	4,16	91	0	1	3	67	20	أداء الموارد البشرية 13
3	موافق بشدة	85,4%	0,49	4,27	91	0	0	2	62	27	أداء الموارد البشرية 14
18	موافق	75,8%	0,82	3,79	91	2	8	6	66	9	أداء الموارد البشرية 15
9	موافق	82,6%	0,5	4,13	91	0	1	3	70	17	أداء الموارد البشرية 16
8	موافق	83%	0,51	4,15	91	0	0	6	65	20	أداء الموارد البشرية 17
8	موافق	83%	0,51	4,15	91	0	1	3	68	19	أداء الموارد البشرية 18
13	موافق	79%	0,78	3,95	91	1	4	12	56	18	أداء الموارد البشرية 19

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج APSS

جدول رقم (25) : يوضح النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية

إتجاه العينة	النسبة المئوية %	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	82%	0,71	4,1	العبارات ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج APSS

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (25) أعلاه المتمثل في النتيجة العامة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، أن إتجاه أفراد العينة حول هذا البعد جاء موافق بنسبة 82 % وقد بلغ متوسطه الحسابي العام ب 4,1 ، وإنحرافه لمعياري قدر ب 0,71.

وتدل النتيجة العامة لهذا البعد على أن العاملين بهذا المؤسسة يتمتعوا بمستوى عالي وجيد في أداء أعمالهم ، وذلك يمكن إرجاعه إلى وجود بيئة عمل صحية ومحفزة على العمل ، وتتوفر على مختلف الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يشير أيضاً إلى جودة وأخلاقية القيادة مع عمالها ومستخدميها ، إضافة إلى وجود علاقات جيدة بين فريق العمل كالروح التعاونية ، الإحترام ، التقدير والإعتراف وكذا الشعور بالإنتماء ، هذه المؤشرات كلها تحقق الرضا الداخلي للعمال على بيئة العمل وما فيها ، مما يدفعه حتماً لتقديم أفضل أداء له متقن وذو مستوى جيد.

ولكن من خلال ملاحظتنا للحياة المهنية لهؤلاء العمال وكذا من خلال مقابلاتنا التي أجريناها معهم يتضح لنا أن إجاباتهم شكلية وتتناقض مع ما هو كائن حقيقةً في الواقع ، حيث إتضح لنا أن روح التعاون شبه منعدمة بين العمال خاصة شبة طبيين ، ففي حال وجود مهام إضافية إذا كانت لصالح المريض يقوموا بها وإذا لم تكن لصالحه يتجاوزوها ، كذلك الإحترام نسبي فيما بينهم ، فالجانب البراغماتي يطغى على العلاقات بين العمال بالمؤسسة.

- ولمحاولة معرفة تصورات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية على حدة ، تم تلخيص نتائجها في الجدول رقم (24) أعلاه ، ويمكن ترتيب تلك العبارات كالآتي :

- العبارة رقم (4) و المتمثلة في (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية للمؤسسة) ، جاءت في المرتبة الأولى، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين بشدة** على هذه العبارة وبنسبة **94,2%** ، ومتوسط حسابي يساوي **4,71**، وإنحراف معياري قدره **0,6** ، تدل نتيجة هذه العبارة على إحترام العمال للقوانين والقواعد التي تحكم سير عمل المؤسسة ، كما يعكس إستقامتهم وإلتزامهم بالمسؤولية الأخلاقية والقانونية في تصرفاتهم وفي إتخاذ مختلف قراراتهم ، وهذا ماتؤكدده العبارة (3) المتمثلة في (أحترم التسلسل الهرمي للسلطة المعمول به في المؤسسة) والتي جاءت في **المرتبة الخامسة**، حيث أجاب المبحوثين بأنهم **موافقين** وبنسبة **83,8%**، كما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب**4,19**، وإنحرافها المعياري **0,49**.

- العبارة (11) والمتمثلة في (أحرص على إتقان العمل الذي أقوم به) ، وجاءت هذه العبارة في **المرتبة الثانية**، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم **موافقين بشدة** بنسبة **85,4%** ، وبمتوسط حسابي يساوي **4,27**، وإنحراف معياري قدره **0,56** ، فإتقان العمل يعكس المسؤولية الأخلاقية للعمال من جهة سعيهم لتقديم أجود الخدمات للمرضى وكل مستخدمي المؤسسة ومن جهة أخرى سعيهم لكسب ثقة المسؤولين والمستخدمين وبناء سمعة جيدة لهم في الوسط الإستشفائي ، وهذا ماتؤكدده العبارة (7) و المتمثلة في (أقر بخطئي المهنية وأسعى إلى تصحيحه) ، جاءت هذه العبارة في **المرتبة الرابعة**، حيث أجاب أفراد العينة أنهم **موافقين بشدة** حول هذه العبارة وبنسبة **84,8%**، وبمتوسط حسابي قدره **4,24**، وإنحراف معياري **0,52** فإقرار العمال بأخطائهم دلالة على سعيهم لإعطاء أفضل أداء لديهم وهذا جزء من إتقان العمل ، وهذا ما تؤيده العبارة (2) والمتمثلة في (أنهي المهام الموكلة إلي فالوقت المحدد) والتي جاءت في المرتبة **الحادية عشر** والذي أجاب فيها أفراد العينة بأنهم **موافقين** بنسبة **82,8%** ، وبمتوسط حسابي قدره **4,14**، وإنحراف معياري **0,59** ، حيث أن إنهاء المهام الموكلة للعاملين في هذه المؤسسة في الوقت المحدد يظهر لنا إنضباطهم الشخصي وقدرتهم على تنظيم وقتهم وإحترامهم للجدول الزمني والإلتزام به ، وهي تعد من مؤشرات إتقان العمل ، وكذلك نجد العبارة (1) المتمثلة في (أحترم توقيت العمل في المؤسسة)

والتي جاءت في المرتبة العاشرة ، تؤكد مدى تطابق إجابات المبحوثين ، إذ أجابو أيضا بأنهم موافقين على هذه العبارة بنسبة 82,2%، وبمتوسط حسابي قدره 4,11 وانحراف معياري يساوي 0,78.

- العبارة (14) والتمثلة في (إذا واجه أحد زملائي مشاكل في العمل أقدم لهم المساعدة) ، جاءت في المرتبة الثالثة، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بشدة بنسبة 85,4%، وقدرالمتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4,27، وانحرافها المعياري ب 0,49، وهذا يعكس روح الفريق والتعاون الإيجابي والإحترام بين عمال المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته العبارات التالية :

- العبارة (13) والتمثلة في (أستشير زملائي إذا واجهتني مشكلة في العمل) ، والتي جاءت في المرتبة السابعة، حيث أجاب بأنهم موافقين بنسبة 83,2%، وبمتوسط حسابي قدره 4,16 ، وانحراف معياري يساوي 0,52، فالإستشارة هي بعد من أبعاد التعاون والعمل جميعا كفريق للتغلب على مختلف التحديات التي تواجه العمل وتساعد على تحقيق أهدافها.

- العبارة (16) والتمثلة في (أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي في المؤسسة) ، والتي جاءت في المرتبة التاسعة، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 82,6%، وبمتوسط حسابي قدره 4,13، وانحراف معياري يساوي 0,5 ، هذا يعكس روح العمل الجماعي والتعاون والقدرة على بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة من خلال السعي لبناء مهارات الآخرين وتطويرها وتحقيق اهدافهم ، والعبارة (8) تؤكد هذا الطرح والتمثلة في (يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بالمهام) ، حيث أجاب أفراد العينة بأنهم موافقين وبنسبة 77%، وبمتوسط حسابي قدره 3,85، وانحراف معياري يساوي 0,85 ، وكذلك العبارة (10) والتمثلة في (تعاون فريق العمل مع بعضهم في حالة وجود مهام إضافية) والتي جاءت في المرتبة الثانية عشر، حيث اجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 79,6%، وبمتوسط حسابي قدره 3,98، وانحراف معياري يساوي 0,83، وهذا ماصرح به المبحوثين بأن التعاون القائم على الإحترام

والمرح يكون دافع لهم لبذلك مجهودات أكبر من مجهوداتهم و أداء مهامهم حتى وإن كانت إضافية ، وما يؤيد هذا الطرح العبارة (17) المتمثلة في (العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدي في بذل جهد أكبر في العمل) ، والتي جاءت في المرتبة الثامنة، حيث اجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 83 %، وقدر متوسطها الحسابي ب4,15، وإنحرافها المعياري 0,51.

- العبارة (9) المتمثلة في (يوجد إحترام متبادل بين جميع عمال المؤسسة) ، جاءت في المرتبة السابعة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم 76,2% ، موافقين على هذا العبارة ، وبمتوسط حسابي قدره 3,81، وإنحراف معياري 0,99 ، فإحترام العمال مع بعضهم البعض يدل على وعيهم وإدراكم لقيمتهم وقيمة الأطراف الآخرين ، مما يساعد على بناء وخلق روح تعاونية مع بعضهم البعض.

- العبارة (18) والمتمثلة في (أوظف كل قدراتي لتحقيق إنجاز جيد) ، جاءت في المرتبة الثامنة أيضا مع العبارة (17) ، حيث أجاب افراد العينة بأنهم موافقين بنسبة 83%، وبمتوسط حسابي قدره 4,15، وإنحراف معياري يساوي 0,51، وذلك يدل على سعي العمال لتقديم أفضل الخدمات للعملاء وتحقيق رضاهم من جهة ،وسعيهم للنجاح في مسارههم المهني ، وهذا ما تؤكد العبارة (12) والمتمثلة في(أسعى للحصول على التدريب بين الفترة والأخرى لأتمكن من تقديم خدمات أفضل) ، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين وبنسبة 78,2%، ومتوسط حسابي قدره 3,91، وإنحراف معياري قدره 0,85، وذلك يعكس إهتمامهم بالتطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم وتجديدهم لمعارفهم وتمتعهم بالقدرة العالية على إكتسابها وهذا ماتؤكد العبارة (19) والمتمثلة في (يتمتع فريق العمل التي أعمل معه بالقدرة العالية في إكتساب مهارات جديدة في العمل) والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر، حيث أجاب المبحوثين بأنهم موافقين بنسبة 79%، وبمتوسط حسابي قدره 3,95، وإنحراف معياري 0,78.

➤ وبعد تحليل وتفسير جداول كل من الحفاظ على المورد البشري وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإستثنائية بسكيدة ، لابد من التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بينهما ولمعرفة ذلك تم استخدام معامل بيرسون كالآتي:

جدول رقم (26) : يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين الحفاظ على المورد البشري وأداء

الموارد البشرية.

Corrélations			
		الحافظ_مجموع _المورد_على البشري	الأداء_مجموع
_المورد_على_الحافظ_مجموع البشري	Corrélation de Pearson	1	,227*
	Sig. (bilatérale)		,031
	N	91	91
الأداء_مجموع	Corrélation de Pearson	,227*	1
	Sig. (bilatérale)	,031	
	N	91	91

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (26) والمتمثل في معامل الارتباط الثنائي بيرسون ، بين بعد الحفاظ على المورد البشري وأداء الموارد البشرية ، يتضح لنا أن معامل الارتباط بيرسون قيمته تساوي 0,227 هي تدل على علاقة إرتباطية طردية قوية جداً بين الحفاظ على المورد البشري السائدة في المؤسسة الإستثنائية وبين مستوى أداء الموارد البشرية ، عند مستوى الدلالة $a=0,05$ وهي غير دالة إحصائياً، لأن الدلالة الإحصائية sig أكبر من 0,05 والتي تساوي 0,031، وحجم العينة 91.

5 - 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

- 5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :من خلال تحليلنا وتفسيرنا لجدول الفرضية الأولى التي مفادها (يؤدي تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية إلى تحسين أداء الموارد البشرية) ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- تعتبر العدالة التنظيمية من أهم الحوافز التي يعتبرها عمال المؤسسة الإستشفائية بسكيدة ، مكسباً يحقق لهم الإستقرار بالمؤسسة والرضا عنها وعن الخدمات التي تقدمها لهم وتحول بينهم وبين رغبتهم في ترك العمل فيها ، إلا أن المعايير الموضوعية في تطبيق العدالة التنظيمية غائبة ، مما يجعل بعض العمال يقرون بعدم وجود إجراءات إدارية تتصف بالعدالة ، وقوانين تطبق على الجميع دون إستثناء عامل على آخر من الأساس ، وذلك كون المكافآت توزع بين العاملين وفق إعتبارات شخصية ، والأجور لا تتساوى بين الزملاء الذين يعملون في نفس الرتب المهنية ، وهذا ما يؤثر على معنويات العمال مما يدفعهم إلى عدم إحترام مواقيت العمل ، وعدم إنهائهم للمهام الموكلة لهم في الوقت المحدد وهذا الأمر مما لا شك فيه لا تريد أي مؤسسة الوصول إليه فغياب العدالة التنظيمية بكل أنواعها يؤثر بالسلب على أداء العمال ، وأهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها .

- نستنتج أيضاً من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، أن الإحترام بالمؤسسة الإستشفائية لا يتاح لجميع الأفراد من مختلف الفئات المهنية ، وهو ما يفقد العمال الثقة والروح التواصلية والتفاعلية مع الإدارة ، وكذا غياب الشفافية في التعامل كلها تساهم في خلق صراعات وتوترات ومشاكل بين الطرفين ، كعدم إحترام العمال للتسلسل الهرمي ، وكذلك عدم إحترام اللوائح التنظيمية ، وعدم الإلتزام بتوجيهات المسؤول من جهة ، ومن جهة أخرى شعور العمال بالتهميش وعدم التقدير والإعتراف بالإنجازات والمجهودات ، مما يخلق لهم روح الإحباط والتذمر مما

يدفعهم من تقزيم أهميتهم ودورهم في المؤسسة ، وكلها تؤدي إلى إضعاف الجانب المعنوي لديهم ، هذه العوامل كلها تساهم في كلها أيضاً تساهم في عدم إتاحة الفرصة للإعتراض عن القرارات المتخذة في صالح أي عامل ولا تأخذ شكوايه في حال قدمها للإدارة العليا بعين الإعتبار ، مما يجعل المؤسسة في تسريحه أو هو يفكر في البحث عن عمل في مؤسسة أخرى ، وهذا يؤثر على أداءه بشكل خاص وعلى أهداف المؤسسة بشكل عام .

من خلال هذه الإستنتاجات يتبين لنا أن أغلب النسب التي وردت في الجداول لا تؤكد وجود عدالة تنظيمية بشكل مباشر في المؤسسة الإستشفائية بسكيدة ، كون أغلب المبحوثين تبني الموقف الحيادي أثناء إيجابتهم على الإستبيان ولكن إنطلاقاً من تصريحاتهم ومعايشتنا لأفراد عينة الدراسة يمكننا القول أن العدالة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية ليست في المستوى المطلوب وبالتالي الفرضية الأولى لم تتحقق .

• **5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :** من خلال تحليلنا وتفسيرنا لجدول الفرضية الثانية التي مفادها (يعمل الولاء التنظيمي على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومستخدميها والعاملين فيها ,مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم) ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- عدم إرتياح فئة كبيرة من العمال بالمؤسسة الإستشفائية أثناء مزاولتهم للعمل بها ، وذلك لعدم تطابق قيمهم الأخلاقية مع القيم الأخلاقية التي تحكم مؤسستهم ، وهذا ما تعكسه عدم وحدة مصالح العمال ، مع مصالح المؤسسة ، فبتالي تلك الأخيرة تطبق على عمالها سياسة الإحتواء ، وهم يقابلونها بعدم الرغبة والإستعداد للقيام بأي عمل يتم تكليفهم به مقابل الإستمرار بالعمل فيها ، وليسوا مستعدين لبذل مجهودات أكبر من المطلوبة منهم لتحقيق مساعيها ، إلا في حالة دخول المريض وسيط بينهما ، فترجح كفته وبتالي هنا يقدمو له خدمات على الوجه المطلوب ، نتيجة يقظة الضمير الأخلاقي لديهم من جهة ،

وحبهم لعملمهم من جهة أخرى ، فهنا مدامت المؤسسة لا تشعرهم بروح الإنتماء وقوة الرابط العضوي والإنتمائي ، وغياب روح التعاون والتواصل الفعال والمشاركة الإيجابية، ومنه ولائهم إتجاهها يكون ضعيف ، مادامت لا تتطلع على مستقبل أفضل لهم ، ولا رفاهية إقتصادية ولا إجتماعية ، فحتما هنا هم من يبادرو بأنفسهم لتحقيق مصالحهم ومختلف تطلعاتهم الشخصية ، فإذا أرادت المؤسسة الحفاظ على بقائها ويشاع صيتها وتبرز سمعتها للجمهور الخارجي بأفضل صورة ، لابد لها من إحتواء مواردها البشرية ، وتوفير لهم الإستقرار على جميع الأصعدة وتوحد ثقافتها وأخلاقها مع ما يحملون هم من ثقافات وأخلاق ، وتخلق لهم جو تفاعلي إيجابي فيه كمية عالية من التواصل والتعاون الفعال لتحقيق رضاهم وتكسب ولائهم.

- تمسك العمال بعملمهم تحكمه عدة عوامل إفتخارهم بالإنتماء للمؤسسة ، وعدم رغبتهم بالتحدث عنها بسوء من قبل أي طرف ، فسمعتهم من سمعة المؤسسة فبتالي حرصهم الشديد على أن تبدو بصورة جيدة هي من أهم أولوياتهم ، وكذا حرصهم على الحفاظ على مختلف ممتلكاتها وإعتبرها بأنها جزء من ممتلكاتهم الشخصية، إضافة إلى ذلك جماعة العمل وروح الأخوة والتعاون والجو العائلي الذي يسود علاقة العمال فيما بينهم ، شكلو لديهم شيء من الصمود أمام الظروف السيئة التي تحيط بهم ويعملهم وسعيهم جاهدين لمقاومتها ، فتلك الروح التضامنية تعد جرعة الصبر بالنسبة لهم في الإستمرار والبقاء بالمؤسسة ، حيث خلقت لهم نوع من القبول والتكيف والتعايش وهنا يمكن القول بأنها مؤشرات عن الولاء بمختلف أنواعه عاطفي ، أخلاقي ، وإستمراري ، رغم الفرص العمل التي تتاح لهم بظروف وأجور أفضل ، إلا أن ذلك لم يمنعهم من التخلي عن المؤسسة ، وكذلك الروح الخيرية والتطوعية التي تسكن في داخلهم وحبهم للتقديم يد العون للمرضى وسعادتهم عند تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وأداء عملهم بصورة متقنة وفي الوقت المحدلهم لتحقيق رضاهم ، هي ما يجلب للعمال نوع من الرضا والقبول حتى

وإن لم يكن هناك مقابل أو رد فعل إيجابي من المؤسسة حيال ذلك الأمر ، فالجانب الإنساني والمسؤولية الأخلاقية تطغو على الروح المادية هنا للعمال .

من خلال الإستنتاجات يتبين لنا أن النسب جزء منها يؤكد لنا وجود ولاء تنظيمي للعمال إتجاه مؤسستهم ، وجزء منها يؤكد عكس ذلك ، ولأن علو نسب الجزء الأول الذي يؤكد الولاء التنظيمي يخلق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وعمالها ويؤثر على أدائهم ، مقارنة مع العبارات التي تؤكد عدم وجود ولاء تنظيمي ، وهذا ما أكدته العبارة (أحرص على أن أبدو بصورة جيدة للأخرين لأن سمعة المؤسسة من أهم أولوياتي) جاءت بنسبة 82,2% ، وكذا عبارة (أعتبر ممتلكات المؤسسة من ممتلكاتي الخاصة) جاءت بنسبة 77% ، والعبارة (حين أتحدث عن مؤسستي أشعر بالفخر لإنتمائي إليها) جاءت بنسبة 75,2% ، وبناءً على ذلك يمكننا القول بأن الفرضية الثانية تحققت .

• 5-2-3- مناقشة الفرضية الثالثة : من خلال تحليلنا وتفسيرنا لجداول الفرضية الثانية التي مفادها (تحافظ المؤسسة الإستشفائية على مواردها البشرية من خلال تعزيزها لسلامة المهنة هذا ما يخلق بيئة عمل صحية لمواردها البشرية تنعكس إيجاباً على أدائهم) ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- المؤسسة الإستشفائية قادرة على التقليل من الحوادث والأخطار والإصابات المهنية والحفاظ على المورد البشري في مكان العمل من خلال مراقبتها لسلامة عمالها من الأخطار المهنية وذلك بقيامها بدورات تفتيشية على مختلف المستويات المهنية للتأكد من مدى إلتزامهم بالقواعد الوقائية ، مع تزويدهم بمختلف الأجهزة التحذيرية مما قد يمنع لحاق الأذى بهم ، وكذا نشرها للملصقات التوجيهية التي تشرح فيها كيفية إستخدام الوسائل الوقائية في أماكن مرئية للجميع ، مع منحهم المعدات الكافية لوقاية أنفسهم من مختلف الأمراض والفيروسات التي تنتقل لهم من المرضى أو من الأدوات التي تستخدم في التطبيق

والتمريض ، والنقل والتنظيف ، كل تلك العوامل تساهم في خلق بيئة آمنة وصحية ، تدفع العمال لتقديم وتوظيف أفضل وأجود قدراتهم لتحقيق إنجاز جيد ، وتبادل النصح والإرشاد والحلول للمشكلات مما ينعكس بالإيجاب على أداء العمال خاصةً وإنتاجية المؤسسة عامةً.

- قيام المؤسسة الإستشفائية بحملات التوعية حول الأخطار المهنية وسبل الوقاية منها ، وكذا توفير ورشات علمية وتدريبية للعمال لزيادة وعيهم بالسلامة في مكان العمل ، يساهمان في غرس ثقافة الإلتزام بشروط الوقاية أثناء العمل ، وهما إستثمار مهم لتعزيز السلامة المهنية في المؤسسة الإستشفائية ، مما يؤديان إلى فوائد واسعة تشمل ، تعرف العمال على مختلف مسببات الأمراض المهنية وما تبعها ، وكذلك سعي العمال للحصول على التدريب المستمر للتمكن من تقديم خدمات أفضل بطرق سلمية وآمنة ، والتقليل من تعرضهم للأذى ، مما يجعلهم يتمتعون بقدرات عالية في إكتساب المهارات ومختلف الخبرات التي تعمل على الرفع من أدائهم ومن إنتاجيتهم وكفاءتهم.

- توفير التأمين والمتابعة الصحية للعمال يعملان على وقايتهم أو الكشف المبكر لمختلف الأمراض سواء المزمنة أو المعدية منها ، هذاما يعزز شعور الأمان والإطمئنان إتجاه صحتهم مايكون حافز إيجابي يدفع العمال لتقديم أفضل مآلديهم من أداء وينجزو كل ما يوكل لهم من مهام ويقال من عدد غيابهم ، ويخفض التكاليف الصحية كلها عوامل تعمل على رضا العاملين ، مما تؤثر على أدائهم بالإيجاب .

من خلال الإستنتاجات يتبين لنا أن النسب تؤكد لنا حفاظ المؤسسة الإستشفائية على مواردها البشرية مما يحقق أداء جيد لهم ، ويظهر ذلك من خلال العبارة (تقوم مؤسستي بحملات توعية حول الأخطار المهنية وسبل الوقاية منها) ، التي جاءت بنسبة 82,2% ، وكذلك عبارة (تبادر المؤسسة بنشر ملصقات توجيهية تشرح فيه كيفية إستخدام وسائل الوقاية في أماكن مرئية للجميع) جاءت بنسبة 81% ، والعبارة (توفر المؤسسة ورشات علمية للعمال لزيادة الوعي بالسلامة في مكان العمل) نسبتها قدرت ب 75,6% ، وبناءً على ذلك نقول أن الفرضية الثالثة تحققت .

5 - 3 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

من خلال الفصل الخامس من هذه الدراسة تم التطرق للبعد الميداني في دراسة المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية ، حيث تم عرض مجموعة من الدراسات التي أجريت حول المتغير المستقل - المسؤولية الأخلاقية - والمتغير التابع - أداء الموارد البشرية - في التنظيمات بإختلاف أشكالها ، وبالموازاة مع ذلك تبين لنا أن هناك تقارب في النتائج المتوصل إليها مع بعض الدراسات ، وإختلاف مع نتائج دراسات أخرى ، وذلك بسبب إختلاف الأطر النظرية والطرق المنهجية والمعرفية والميدانية لتلك الدراسات ، ومن هذا المنطلق نحاول إجراء مقارنة بين النتائج التي إليها الدراسة الراهنة والدراسات السابقة .

- حيث سنوضحها كالتالي :

• الدراسات السابقة للمسؤولية الأخلاقية :

الدراسة الراهنة	الدراسة السابقة
- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية .	- دراسة بكوش كريمة و حمادي بلقاسم ، بعنوان "أثر المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون في البنوك التجارية ، بنك التنمية المحلية بالجلفة .
أوجه الإختلاف والتشابه بينهما	
<p>- رغم إختلاف الميدان التي أجريت فيه كلا الدراستين ، إلا أنهما يلتقيان في العديد من المواضع ، حيث أن كليهما لم يقتصر تركيزهما على أخلاق الإدارة العليا أو القيادة فقط بل شملت جميع الجوانب المهنية في المؤسسة ، نحو أخلاق الإدارة ، أخلاق الأفراد ، أخلاق الهياكل التنظيمية ، حيث خلصت دراسة بكوش وحمادي إلى وجود علاقة موجبة بين المتغيرين مما يدل على أن المسؤولية الأخلاقية لها أثر على رضا الزبون في البنوك ، هذه النتيجة تعكس أهمية ودور غرس الثقافة الأخلاقية في البنوك التجارية ، وإذا ما إعتبرنا الرضا كأحد مؤشرات تحقيق الأداء الموارد البشرية ، فيمكننا القول أنه هناك تشابه مع الدراسة الحالية من حيث نتيجة الفرضية العامة التي تقول توجد علاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.</p>	

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- دراسة أحمد بن حسين عبد الله الموجدان، بعنوان المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية .	- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية .
أوجه الاختلاف والتشابه بينهما	
<p>- بالرغم أن الدراسة السابقة عن الراهنة في كونها دراسة نظرية إستطلاعية إستكشافية عكس الدراسة الراهنة وصفية ميدانية ، مع إختلافهما في زوايا النظر للمسؤولية الأخلاقية ، إلا أنه توجد نقاط تشابه وتشارك فيما بينهما ، فالدراسة السابقة ركزت على معرفة مفهوم المسؤولية الأخلاقية في الإسلام وضوابطها ، وخلصت في نهاية الدراسة إلى القول بضرورة غرس ثقافة المسؤولية الأخلاقية في الأفراد منذ الصغر ، والتعاون بين مختلف مؤسسات التنشئة الإجتماعية من أجل تحقيق ذلك كون التحلي بالمسؤولية الأخلاقية يؤثر إيجاباً على الأفراد حيث تكسبهم شيء من يقظة الضمير والإنضباط والصرامة وتحمل المسؤولية ، والقدرة على التحكم في أفعالهم وتصرفاتهم ، وإذا إعتبرنا هذه الصفات مؤشرات لبعدها المسؤولية الأخلاقية والأداء ، فيمكننا القول أن هذه الدراسة تعبر عن الأثر الإيجابي للمسؤولية الأخلاقية على الفرد والمجتمع ، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة بأن وجود مسؤولية أخلاقية لدى أفراد وهياكل وقوانين المؤسسة يؤثر بالإيجاب على أداء الأفراد الذي يؤثر بدورها على أداء المؤسسة والمجتمع ككل .</p>	

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- دراسة Hooghiemstra and Vanmanen ، بعنوان المشاكل الأخلاقية التي تواجه المديرين المشرفين في الشركات.	- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها [إداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية].
أوجه الاختلاف والتشابه بينهما	
<p>- رغم أن الدراسة السابقة ركزت على المشاكل الأخلاقية التي تواجه المديرين المشرفين في الشركات ، والدراسة الراهنة تناولت المسؤولية الأخلاقية للقيادة بالدرجة الأولى ، إلا أن هناك تقارب بينهما فالمشاكل الأخلاقية هي مؤشر من مؤشرات ضعف أو غياب المسؤولية الأخلاقية ، كما أن من بين أهداف هذه الدراسة التعرف على الثغرات والمشاكل الأخلاقية التي تقع فيها المؤسسة محل الدراسة ، وقد خلصت نتائج الدراسة السابقة إلى غياب المشاركة من قبل المدراء غير التنفيذيين تدخلهم في مشاكل أخلاقية مع غياب روح المسؤولية ، وبإعتبار المشاركة مؤشر من مؤشرات العدالة التنظيمية ، فيمكننا القول أن أوجه التشابه بين نتائج الدراستين يتوقف على الفرضية الجزئية الأولى للدراسة الراهنة والتي تقول توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، فغياب المشاركة مؤشر من مؤشرات العدالة التنظيمية يؤدي</p>	

إلى حدوث مشاكل أخلاقية فالمؤسسات والشركات والعكس صحيح .
المصدر : من إعداد الطالبة.

• الدراسات السابقة لأداء الموارد البشرية :

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- دراسة سامية لحول و فطيمة زعزع ، بعنوان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.	- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية .
أوجه الإختلاف والتشابه بينهما	
- فيما يخص هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة تختلف في ميدان الدراسة حيث تم إجرائها على مستوى مؤسسة موبيليس للإتصالات ، وبرغم أيضا أن هذه الدراسة تناولت الحوافز كمتغير مستقل والدراسة الراهنة تناولت المسؤولية الأخلاقية ، إلا أن هناك تقارب بينهما فالحوافز هي أحد مكونات العدالة التنظيمية والتي هي بدورها بعد من أبعاد المسؤولية الأخلاقية المتضمنة في دراستنا ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لعنصر التحفيز في مؤسسة موبيليس للإتصالات على تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا ما يتوافق مع نتائج الفرضية الجزئية الأولى لدراسة الراهنة ، الذي جاءت فيما معناها إنطلاقاً من مؤشراتنا أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية للحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال ، وبين تحقيق أدائهم .	

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- دراسة الفروخ فايز عبد الرحمان ، بعنوان التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية.	- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية
أوجه الإختلاف والتشابه بينهما	
- فيما يخص هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة تختلف في ميدان الدراسة حيث تم إجرائها على مستوى المؤسسات العامة الأردنية، وبرغم أيضاً أن هذه الدراسة تناولت التعلم التنظيمي كمتغير مستقل والدراسة الراهنة تناولت المسؤولية الأخلاقية ، إلا أن هناك تقارب بينهما فالتعلم التنظيمي هي أحد مكونات الحفاظ على المورد البشري ورأس ماله الفكري من خلال التدريب ، والحملات التوعوية وتجديد المعارف والمعلومات عن طريق نقل الخبرات والتي هي بدورها بعد من أبعاد المسؤولية الأخلاقية	

المتضمنة في دراستنا ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لعنصر التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية على تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا ما يتوافق مع نتائج الفرضية الجزئية الثالثة لدراسة الراهنة ، الذي جاءت فيما معناها إنطلاقاً من مؤشراتنا أنه توجد علاقة بين الحفاظ على المورد البشري للحوافز من خلال تعليمه وتدريبه بشكل مستمر لتقديم أداء جيد وتحسينه وتطويره بإستمرار .

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- دراسة مؤمنة أخطر و نور علام صديق بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في معمل الإسمنت ببنغلادش .	- المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية
أوجه الاختلاف والتشابه بينهما	
<p>- فيما يخص هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة تختلف في ميدان الدراسة حيث تم إجرائها على مستوى معمل الإسمنت ببنغلادش، وبرغم أيضا أن هذه الدراسة تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والدراسة الراهنة تناولت المسؤولية الأخلاقية ، إلا أن هناك تقارب بينهما فالمسؤولية الأخلاقية هي أحد المسؤوليات التي لا بد على كل مؤسسة تبنيها أثناء مزاولتها لمهامها ووظائفها ومختلف نشاطاتها ، كالتوظيف والإختيار الأمثل للموارد ، ووفق طرق واضحة وعادلة مع منحهم رص متساوية في التدريب والتطوير ومنحهم أتعابهم على قدر مجهوداتهم والحفاظ عل أمنهم وسلامتهم ، وهي بدورها بعد من أبعاد المسؤولية الأخلاقية المتضمنة في دراستنا ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير للتطوير وتكافئ فرص التدريب على تحسين الأداء الوظيفي ، وكذا تقييم الاداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على الأداء لكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الإسمنت ببنغلادش ، وهذا ما يتوافق مع نتائج الفرضية الجزئية الأولى ، و الثالثة لدراسة الراهنة ، الذي جاءت فيما معناها إنطلاقاً من مؤشراتنا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، لكن هذه العدالة غير معمول بها ففي المؤسسة الإستشفائية ، والثالثة منها أنه توجد علاقة بين الحفاظ على المورد البشري من خلال تعليمه وتدريبه بشكل مستمر لتقديم أداء جيد وتحسينه وتطويره بإستمرار وهو معمول به فالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة الراهنة عكس الدراسة السابقة .</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة

5 - 4 - مناقشة نتائج الدراسة في ظل النظريات المعتمدة :

نسعى من خلال هذا العنصر إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها ، في ظل مختلف التصورات النظرية المعتمد عليها في دراستنا الراهنة المعنونه ب المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ، التي أجريت دراستها الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بسكيدة وخلصت ، إلى وجود علاقة بين المسؤولية الأخلاقية وبين أداء الموارد البشرية ، وبالتالي تُحقق الفرضية العامة ، وفي هذا الصدد يمكن القول أن هذه النتيجة تعكس العديد من المقولات النظرية سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل (المسؤولية الأخلاقية) الذي حددت أبعاده في (العدالة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، الحفاظ على المورد البشري) ، أو المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) .

- وإذا ما بدأنا المناقشة من التصورات النظرية للمسؤولية الأخلاقية نجد على رأسها نظرية العدالة والمساواة لجون راولز ، حيث تنظر هذه النظرية للمسؤولية الأخلاقية من منظورالشفافية و العدالة والإنصاف ، حيث تركز على توفير المؤسسات فرص وحقوق متساوية للعمال بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم المهنية ، وعدالة في توزيع الموارد والمكافآت ، بحيث تعطى الأولوية لأولئك الأقل حظاً مع الإعتراف بهم وبمختلف مجهوداتهم المقدمة للمؤسسة ، مع تأكيدها على أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ، لكن من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص بعد العدالة التنظيمية إتضح لنا عكس ما جاء فالنظرية فالمؤسسة محل الدراسة لا تتميز بالعدالة المطلقة فعمالها يصرحون بغياب الشفافية والمشاركة في إتخاذ القرارات وكذلك غياب حق الإعتراض وعدم تساوي فرص الحصول على المكافآت والإمتيازات ، نجد أيضا هذه النظرية تنص على توفير بيئة داعمة ومتعاونة تسودها روح الأخوة والتواصل الفعال ، لتحقيق مختلف مصالح و أهداف المؤسسة ومن يعمل فيها ، مع مراعاة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعمال ، وتطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى بيئة عمل أكثر عدالة وإنتاجية حيث يشعر العاملون بالتقدير والإحترام والإنتماء ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم ، وولائهم للمؤسسة ، وهذا ما وجد فعلياً على أرض الميدان محل الدراسة من قبل العمال فيما بينهم لا من قبل الإدارة العليا .

على هذا الأساس يمكن القول أن متغير المسؤولية الأخلاقية شغل بال العديد من النظريات والتصورات الفلسفية ، فهي ترى بأن العمال أشخاص تحكمهم مبادئ وقيم أخلاقية نابعة من ذواتهم أو إكتسبوها من القيم السائدة في المؤسسة أو النظام القيمي العام للمجتمع ، بحيث يمثلون لها ووفقها

تتوجه سلوكياتهم وأقوالهم وأفعالهم ، وهذه الاخير تتشابهها مع عدة تصورات نظرية منها نظرية أو فلسفة النوايا الحسنة التي تتعلق بتحليل وتصنيف الأفعال بناءً على نوايا العامل بدلاً من النتائج النهائية لهذه الأفعال ، فعلى سبيل المثال إذا كان الشخص ينوي مساعدة الآخرين ويقوم بفعل بناءً على هذه النية فإن هذا الفعل يعتبر أخلاقياً حتى ولو لم تنجح مساعدته بشكل مثالي ، المهم أن نيته كانت نية حسن ومتوافقة مع المبادئ الأخلاقية العامة ، المعول بها والمتعارف عليها بين مختلف العمال في المؤسسة ، فهنا النية الطيبة هي المقياس الرئيسي لتقييم أخلاقية أفعال المؤسسة وعمالها من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا من السلم الهرمي للمؤسسة .

وبالمواصلة مع نظريات المسؤولية الأخلاقية نجد النظرية العقلانية التي تؤيد طرح التصورات التي جاءت قبلها ، حيث ترى بأن مادام العامل يملك عقل ، فالعقل هو القاعدة الأساسية لتحديد المسؤولية الأخلاقية التي يجب أن تكون صالحة وعامة لكل إنسان ، شفافة وعادلة ، ودون أن تلحق الضرر بهم .

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه النظريات لم تهتم فقط بتحقيق الجوانب الربحية المادية للمؤسسات ، بل أعطت أهمية كبيرة للأخلاق المؤسساتية وكيف يمكن للمؤسسات تبنيها ، والتحلي بها إتجاهها عمالها لضمان تحقيق أداء أفضل من جهة والحفاظ على سمعة المؤسسة من جهة أخرى ، مما يساعد ذلك في الحفاظ على المورد البشري وكيفية رضاه وولائه للمؤسسة ، وهذا ما يتطابق مع نتائج الفرضية الجزئية الثانية والثالثة لدراستنا الراهنة حيث أكدت لنا أن الحفاظ على المورد البشري وصحته النفسية والجسمية ، ودعمه وتحفيزه باستمرار يحقق ذلك ولأنه للمؤسسة أخلاقياً وعاطفياً وإستمرارياً كونه يشعر بأهميته فيها وإنتمائه لها .

- وبالبقاء مع مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة ، نواصل مع النظريات الكلاسيكية التي إهتمت بأداء الموارد البشرية ، والبداية مع المدخل الإدارة العلمية لمؤسسها فريدريك تايلور ، التي تركز بشكل أساسي على زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال الأساليب العلمية ، حيث ينظر للعامل كجزء من النظام الإنتاج ، حيث يتم تحليل عمله وتبسيطه بوضوح بحيث يمكن تحسين أداء كل جزء من العمل بشكل فردي ، وإستخدام الدراسات الزمنية والحركية للتقليل من الهدر وزيادة الإنتاجية ، وتقليل الجهد الضائع ، إشراف دقيق لضمان إتباع العمال للطرف المحدد وتحقيق أقصى إنتاجية العاملين سيكونون أكثر تحفيزاً إذا كانت مكافأتهم مرتبطة مباشرة بمستوى إنتاجيتهم ، من

خلال نتائج الدراسة الميدانية يتبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية تسعى بإستمرار لتدريب عمالها وتجديد معارفهم لضمان تحقيق أداء جيد مما يعود بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

نجد نظرية التكوين الإداري لهنري فايول ، لها نفس تصور النظرية العلمية في زيادة إنتاجية العمل وكفاءتهم لكنها ركزت على المبادئ العامة ، الهيكل التنظيمي ، التنسيق الفعال بين مختلف الأقسام ، وترى العامل كجزء من هيكل أكبر يتطلب التوجيه ، التدريب ، والتنظيم لتحقيق الأهداف المشتركة .

ومن هذا الأساس يمكن القول أن متغير الأداء قد حظي بإهتمام النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، حيث ركزوا على تحقيق الربح والإنتاج على حساب العامل ، حيث إعتبروه آلة بيولوجية ، لا تحركه إلا الحوافز المادية مع إغفال الجانب الإنساني والنفسي والإجتماعي والأخلاقي للعامل ، الذي تساهم هي أيضا في تحقيق أدائه وتحسينه والزيادة في إنتاجيته ، فعلاقته بالمؤسسة علاقات رسمية تحكمها القوانين واللوائح التنظيمية ، وتتشابه هذه التصورات مع النظرية البيروقراطية التي ترى أن التنظيم عبارة عن سلم هرمي تنساب منه السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، و القيادة العليا هي تمتلك زمام السلطة ، والعامل في قاعدة الهرم ودوره الإمتثال للقوانين دون حق له في الإعتراض ، فقط عليه التنفيذ ، حيث أن رضا العمال ، التماسك ، التعاون والإفتخار ، الإعتزاز وتكافئ الفرص في المكافآت والتحفيز ، لم تكن من بين أولويات هذه النظريات ، هذا مما يخلق نقص ي معدلات الأداء ، ويزيد من دوران العمل ، وغياب شعور الولاء والإنتماء للمؤسسة ، وهذا ما أفضت إليه نتائج الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء ، فغيابها ساهم بشكل كبير في تدمير العمال ورغبتهم في إستبدال أماكن عملهم من خلال ترك المؤسسة العمل في أخرى .

- وبالبقاء مع نظريات الأداء نجد مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسة إلتون مايو الذي جاء تأسيس نظريته هذه كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية الأولى ، التي لم تعطي إهتماماً بالجانب الإنساني والإجتماعي الأخلاقي للعمال ، حيث تنظر هذه المدرسة للعامل ككائن إجتماعي يحمل قيم ومبادئ ، ويمتلك إحتياجات نفسية وإجتماعية بجانب إحتياجاته المادية ، حيث ركزت هذه المدرسة على خلق بيئة داعمة ومحفزة تعزز التواصل الفعال ، القيادة التشاركية والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية ، مع الإعتراف بالجوانب النفسية الإجتماعية في العمل مما يزيد من رضا العمال والذي ساهم في تحقيق أداء العمال وبالتالي تحقيق الفعالية الإنتاجية ، لهذا يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية وكذا نظرية

العدالة والمساواة هما أقرب نموذج نظري لنتائج دراستنا الراهنة المتمثلة في وجود علاقة موجبة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية ، كونهما لم يركزا فقط على الجانب الربح أو المادي الذي تجنيه المؤسسات ، بل قاموا بالموازاة بين ما يرغب فيه العمال من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية والمادية وبين ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف وإستراتيجيات .

• النتيجة العامة :

كنتيجة عامة لما تناولته هذه الدراسة ، تحت عنوان "المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية" " أبن خلصت إلى :

وجود علاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية بسكيكدة ، وهذا ما دلت عليه نتائج المعطيات الميدانية من خلال تحقق الصدق الإمبريقي لأغلب نتائج الفرضيات الجزئية الثلاث التي حددتهم الدراسة :

➤ لا يؤدي تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية إلى تحسين أداء الموارد البشرية .

وذلك راجع إلى كون المؤسسة الإستشفائية تعتمد على ممارسة ضعيفة للعدالة التنظيمية ، بمختلف مستوياتها ، فعلى مستوى العدالة التوزيعية إتضح لنا أنه هناك ضعف وتفرقة في توزيع المكافآت و الحوافز ، وكذلك المهام المهنية ، وكذا الإجرائية منها وهي غياب العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية ، أما التعاملية يرجع ضعفها إلى وجود تمييز وتفرقة في الإحترام والتقدير والتعامل ... من الإدارة العليا نحو العمال من مختلف المستويات المهنية .

➤ يعمل الولاء التنظيمي على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومستخدميها والعاملين فيها مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم .

فمادام العدالة التنظيمية ضعيفة في المؤسسة الإستشفائية ، منطقياً ولاء عمالها إتجاهها يكون إما ضعيف أو متوسط ، فالعامل كلما يحترم ويقدر ويشعر بالإنتماء وأنه عضو فعال داخل التنظيم ، كلما إزداد حبه للمؤسسة وإستمراره بالعمل فيها ، وإستعداده دائماً لتقديم الأفضل لها محافظاً على سمعتها وبقائها في السوق ، ومحط إستقطاب للكوادر والمهارات والكفاءات البشرية .

➤ تحافظ المؤسسة الإستشفائية على مواردها البشرية من خلال تعزيزها لسلامة المهنة هذا ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل صحية لموارد البشرية مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

- وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب التدريب المستمر والتطوير للأداء ، للحفاظ على السلامة المهنية للعمال ، والصحية للمرضى ، من مختلف الأمراض والمشاكل والحوادث في العمل .

- وفي ضوء ما جاءت به نظريات المسؤولية الأخلاقية ونظريات الأداء ، تبين لنا إهتمام المؤسسة بالجانب الريح أو المادي لها ، وإهتمامها فقط الصور الإنطباعية التي يحملها المجتمع والرأي العام عليها فقط ، دون إهتمامه بالإنطباعات الداخلية التي تكونت لدى العمال تجاهها ، وعدم الإهتمام بالجانب الإنساني ، والإجتماعي وكذا الأخلاقي والنفسي منه كالإحترام والتقدير وغياب المساواة خاصة بالنسبة للفئات المهنية التي تأتي في قاعدة السلم الهرمي للمؤسسة ، وغياب الدعم والروح المعنوية الإيجابية التواصلية والتفاعلية مع العمال ، كلها عوامل تساهم في تدمير الولاء والشعور بروح الإنتماء والرغبة في الإستمرار، وتقديم أفضل النسخ من أدائهم ، والإلتزام بالمعايير الأخلاقية والعمل على نشرها كي تصبح ثقافة مؤسسية شاملة ، لاتعززه ، بل تغرس فيهم روح الحقد والرغبة في الإنتقام ، ووضع الند للند مع الإدارة العليا ، والتواطئ على القوانين والنظام العام للمؤسسة ، في حين الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة التي لا تتضب ، والحفاظ عليه من خلال تديبه وتطوير قدراته وصقل مهاراته ، مع عدالة وتساوي الفرص بين الجميع حينها يحقق الولاء للمؤسسة ، وعند إجتماع الأبعاد الثلاثة ، عدالة ، ولاء والحفاظ على المورد البشري يمكننا القول أن المؤسسة تتحلّى بالمسؤولية الأخلاقية .

- وضمن هذه الدراسة إتضح لنا أن أعلى قيمة لأبعاد المسؤولية الأخلاقية كانت لبعدها الحفاظ على المورد البشري ، بمتوسط حسابي عام قدر ب 3,77 ، يليه بعد الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 3,31 ، وفي آخر مرتبة العدالة التنظيمية وبلغ متوسطها الحسابي ب 3,16 .

- أما أداء الموارد البشرية فقدر متوسطه الحسابي ب 4,1 .

• وبالنسبة لإتجاهات العمال نحو تلك الأبعاد السابق ذكرها كانت موجبة بدرجة قوية جداً بالنسبة لبعدها الحفاظ على المورد البشري وأداء الموارد البشرية .

- فيما يخص بعد الولاء التنظيمي حمل إتجاهيين ، إتجاه إيجابي وهما الغالب يقر بوجود ولاء تنظيمي للعمال إتجاه مؤسستهم ، وإتجاه سلبي لا يقر بذلك .
 - أما إتجاههم نحو العدالة التنظيمي كان سلبي دلالة على غيابها فالمؤسسة التنظيمية .
- كما أظهرت الدراسة أن العوامل الديمغرافية كالسن و الجنس والأقدمية والفئة المهنية ، فروقات في إجابات المبحوثين ، نحو أبعاد المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة .
- ومنه يمكن القول أن هذه النتائج أظهرت تقاربا مع بعض الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة في الدراسة ، وعليه يمكن القول أن الدراسة الراهنة حققت أغلب الأهداف التي سعت إليها .

خلاصة :

كان هذا الفصل الخامس والأخير لهذه الدراسة أين تم تحليل ومناقشة أهم النتائج التي خلصت إليها ، وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية ، والتي تحقق صدق أغلبيتها ميدانياً ، تؤكد وجود علاقة بين أبعاد المسؤولية الأخلاقية و بين بعد أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة، إضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء مجموعة من النظريات الأخلاقية ونظريات الأداء ، وذلك بالتطرق إلى مختلف إتجاهاتها وتصوراتها التي تقترب من أبعاد ومؤشرات هذه الدراسة ، كما تم التطرق أيضاً إلى المقارنة بين نتائج ونتائج الدراسات السابقة ، التي أكدت معظمها وجود علاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية ، بالرغم من إختلاف المنهجية وإختلاف مجالات الدراسة أيضاً ، وفي الأخير قدمت الدراسة جملة من التوصيات والإقتراحات التي لا بد على أي مؤسسة مهما كان نشاطها تبنيها لضمان قيام منظمة أخلاقية من قيادتها لقوانينها إلى عمالها .

خاتمة :

ختاماً لما جاء في هذه الدراسة التي حملت عنوان - المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة - والتي أفضت إلى جملة من النتائج أهمها تحقق فرضيتين الثانية والثالثة منها ، التي تم إختبارها ميدانياً عن طريق مجموعة من الأدوات المنهجية والتي كان الإستبيان أهمها وتحديداً مقياس ليكرت الخماسي ، إضافة إلى تحقق مجمل الأهداف التي صاغتها الدراسة والمتمثلة في تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة والتعرف على طبيعتها في المؤسسات الجزائرية ، والتعرف على مختلف الوسائل والأساليب المتبعة من قبل المؤسسة الإستشفائية في تعزيز المسؤولية الأخلاقية للرفع من أداء الموارد البشرية ، حيث خلصت الدراسة إرتفاع المتوسط الحسابي لبعداً الأداء رغم تواجد الأبعاد الأخرى بقيم أقل منه ، كذلك تم التعرف على أن العلاقة بين المسؤولية الأخلاقية وبين أداء الموارد البشرية علاقة إيجابية ، وإضافة إلى تقديم توصيات تعزز المسؤولية الأخلاقية وهو ما نختتم به دراستنا.

إذن بالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن المعطيات الإحصائية أسفرت عن مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

نتائج الفرضية الأولى :

✓ حصلت عبارة (يتم توزيع المهام على العاملين داخل المؤسسة حسب التخصص) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد العدالة التنظيمية بلغ 3,69.

✓ وحصلت عبارة (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد أداء الموارد البشرية حيث بلغ قدره 4,11.

- كما بينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية على إتجاه العمال نحو عبارات العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، من خلال الفروقات في إجابات العمال بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية) ، كما بينت لنا نتيجة معامل الارتباط الثنائي بيرسون أنه توجد علاقة طردية موجبة بين بعد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث قدر ب 0,091 ، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة تبين لنا أن الفرضية الأولى لم يتبث صدقها في

الميدان وذلك راجع لغياب العدالة التنظيمية بكل أنواعها (عدالة توزيعية ، عدالة تعاملية ، عدالة إجرائية) في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة .

نتائج الفرضية الثانية :

- ✓ حصلت عبارة (أحرص دائما على أن أبدو بصورة جيدة للآخرين لأن سمعة المؤسسة من أهم أولوياتي) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد العدالة التنظيمية بلغ 4,11 .
- ✓ وحصلت عبارة (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد أداء الموارد البشرية حيث بلغ قدره 4,71.

- كما بينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية على إتجاه العمال نحو عبارات العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، من خلال الفروقات في إجابات العمال بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية) ، كما بينت لنا نتيجة معامل الارتباط الثنائي بيرسون أنه توجد علاقة طردية موجبة بين بعد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث قدر ب 0.225، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة تم إثبات صدق هذه الفرضية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة .

نتائج الفرضية الثالثة :

- ✓ حصلت عبارة (تقوم المؤسسة بحملات توعية حول الأخطار المهنية وسبل الوقاية منها) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد العدالة التنظيمية بلغ 4,11 .
- ✓ وحصلت عبارة (أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية) على أعلى قيمة متوسط حسابي في بعد أداء الموارد البشرية حيث بلغ قدره 4,71.

- كما بينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية على إتجاه العمال نحو عبارات العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، من خلال الفروقات في إجابات العمال بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية) ، كما بينت لنا نتيجة معامل الارتباط الثنائي بيرسون أنه توجد علاقة طردية موجبة بين بعد العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث قدر ب 0.227 ، و من خلال تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة تم إثبات صدق هذه الفرضية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة .

وبتالي يتضح لنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات ، والدراسات السابقة ، وكذا النظريات المعتمدة أنه :

✓ توجد علاقة ضعيفة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

✓ توجد علاقة متوسطة بين الولاء التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

✓ توجد علاقة قوية بين الحفاظ على المورد البشري وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة.

وبالإعتماد على ما خلصت إليه مختلف النتائج السابقة ، تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية والثالثة ، مما يعني أنه توجد علاقة بين المسؤولية الأخلاقية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة .

وعلى هذا الأساس يمكننا التأكيد على أهمية تبني القيم الأخلاقية كعنصر جوهري في تعزيز الأداء العام للمؤسسة ، هو حجر الأساس في تحقيق التميز والإستدامة في القطاع الصحي خاصة والقطاعات الأخرى بشكل عام ، ولقد بينت لنا الدراسة أن الإلتزام بالمسؤولية الأخلاقية لا يقتصر فقط على الإمتثال للقوانين واللوائح التنظيمية ، بل هي ثقافة مؤسسية تتعدى لتشمل تبني ممارسات النزاهة والشفافية والإحترام داخل بيئة العمل في المؤسسة الإستشفائية ، حيث تكون حياة المرضى وسلامتهم على المحك ، يصبح الإلتزام بالمعايير الاخلاقية أمراً حتمياً ، فإن خلق بيئة عمل أخلاقية داعمة ومحترمة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم ، يسهم ذلك في تحسين معنويات العمال ، وزيادة إلتزامهم وولائهم ، وتعزيز جودة الرعاية المقدمة للمرضى ، علاوة على ذلك ، تعزز المسؤولية الأخلاقية سمعة المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على إستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها .

من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة وتوفير فرص للتطوير المهني ، يمكن للمؤسسة الإستشفائية تعزيز مهارات موظفيها في التعامل مع المواقف الأخلاقية ، مما يساهم في إتخاذ قرارات أكثر حكمة وأخلاقية في مختلف الظروف ، كما أن تبني نظام المكافآت يعترف بالسلوكيات الأخلاقية يعزز من أهمية هذه القيم ويشجع الموظفين على الإلتزام بها .

كما يمكننا القول بأن القادة في المؤسسة الإستشفائية يلعبون دوراً محورياً في تعزيز هذه الثقافة من خلال قيادتهم بالمثال والتأكيد على الإلتزام الشخصي بالمعايير الأخلاقية ، إن القيادة التي تظهر إلتزاماً حقيقياً بالمسؤولية الأخلاقية تلهم عمالها وتدفعهم للسعي نحو تحقيق نفس المعايير العالية في أدائهم اليومي .

في الختام يمكن القول إن المسؤولية الأخلاقية ليست فقط عنصراً مكملاً للأداء الموارد البشرية ، بل هي ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المستدام والتميز في الخدمات الصحية ، المؤسسات الإستشفائية التي تضع الأخلاقيات في قلب إستراتيجيتها التشغيلية ، تحقق رضا عمالها وثقة ورضا المرضى ، مما يؤدي إلى تحسين سمعتها وزيادة فعاليتها في تقديم الرعاية الصحية ، بهذا النهج تصبح المسؤولية الأخلاقية محركاً للتقدم والإبتكار ، ومساهماً رئيسياً في تحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الإستشفائية .

ولتعزيز المسؤولية الأخلاقية في المؤسسات الجزائرية تقترح هذه الدراسة جملة من التوصيات كما يلي :

- التركيز على مختلف المبادئ والقيم التي تعزز المسؤولية الأخلاقية ، من خلال مؤسسات التنشئة الإجتماعية ، بداية من الأسرة ، ثم المؤسسات التعليمية ، فعلى عاتقها تقع المسؤولية الأكبر ، لأن المورد البشري داخل أي مؤسسة هو محصلة تنشئة إجتماعية تتميز بأبعاد ثقافية ، إجتماعية ، دينية... إلخ ، وكلما كانت هذه الأبعاد تركز على قيم ومبادئ المسؤولية الأخلاقية كيقظة الضمير ، النزاهة والأمانة ... إلخ ، فإن المجتمع يحصل على أفراد مشبعين بتلك الأخلاق ، التي تنعكس في ممارساتهم اليومية داخل مجتمعهم ومؤسساتهم .
- يجب على المؤسسة وضع مدونة أخلاقية تحدد السلوكيات المتوقعة من جميع الموظفين ، وينبغي توزيع هذه المدونة على جميع العاملين وتوفير تدريب دوري للتأكد من فهمهم لها .
- تشجيع الشفافية في جميع العمليات والقرارات ، مع إنشاء قنوات آمنة للإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية دون الخوف من رداة الفعل غير مرغوب فيها .
- توفير برامج تدريبية لتطوير المهارات الأخلاقية للعمال .
- إنشاء نظام مكافآت يعزز السلوكيات الأخلاقية ووالإلتزام بها .
- يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي ، مع إظهار إلتزامهم الشخصي بالمعايير الأخلاقية لتعزيز ثقافة المؤسسة .
- المراجعة الدورية والمستمرة للسياسات والإجراءات لضمان أنها تعزز السلوك الأخلاقي .

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية :

أولا : القرآن الكريم :

1. سورة النساء الآية 29.
2. سورة النور الآية 37.
3. الأحزاب 21.

ثانيا : المعاجم :

1. ابن المنظور. لسان العرب، ط1. القاهرة: دار المعارف.
2. أحمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
3. معجم المعاني الجامع. (بلا تاريخ). تعريف ومعنى الأداء عربي - عربي. تاريخ الاسترداد 16
4, 2024
4. صالح العلي الصالح، و أمينة الشيخ سليمان الأحمد. (1401). المعجم الصافي في اللغة العربية. الرياض.
5. الجرجاني علي بن محمد السيد الشريف. (1413). معجم التعريفات . القاهرة: دار الفضيلة.

ثالثا : الكتب :

1. أبو الحجاج يوسف ، . (2019). فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ط1. مصر: دار الوليد.
2. البشري قدرية محمد ، و ماجدة أحمد الصرايرة. (2011). أخلاقيات مهنة التعليم ط1. عمان: دار الخليج.
3. الدحلة فيصل عبدالرؤوف. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري، المهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان: المكتبة الوطنية.
4. الجبوري علي عبودي. (2023). هندسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM) (تخطيط ، إستراتيجية ، تخصص) ، ط1. الأردن: الدار المنهجية.

5. الطائي يوسف جسيم وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل ط1. عمان (الأردن): الوراق للنشر والتوزيع.
6. اللوزي موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
7. المحمودي محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي، ط3. الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
8. المشهداني سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي ط1. الأردن: دار أسامة ونبلاء للنشر والتوزيع.
9. المعشوق منصور بن عبد العزيز. المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية.
10. السلمي علي. (2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب.
11. الشمالية ماهر عودة. (2014). أخلاقيات المهني الإعلامية. عمان: دار الإعصار العلمي.
12. الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن (2). (2008). الإدارة والأعمال، ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
13. الغالبي طاهر محسن منصور ، و العامري صالح مهدي محسن (1). (2005). المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
14. الغامدي سعيد بن ناصر. (2010، 1431). أخلاقيات العمل (ضرورة تنمية ومصلحة شرعية)، سلسلة دعوة الحق كتاب شهري محكم ، العدد 242، السنة 25. عمان: الإدارة العامة للإعلام والثقافة ، رابطة العالم الإسلامي.
15. باشري نفيسة محمد ، و آخرون. (2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
16. بدبوس سامي ، ، و زهمول خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية) ط1. ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.

17. جرادات ناصر ، و عزام أبو حمام. المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
18. حاروش نور الدين ، . (2011). إدارة الموارد البشرية ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
19. حنفي عبد الغفار . (2006). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
20. حسن راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
21. ماهر أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : دار الجامعة الإسكندرية.
22. مرعي محمد. (1999). أسس إدارة الموارد البشرية. دمشق(سوريا): دار الرضا.
23. سبعون سعيد ، و جرادي حفصة. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر.
24. سلاطنية بلقاسم، و أخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
25. سعيد عيشور نادية ، و أخرون. (2016). منهجية البحث في العلوم الإجتماعية. الجزائر: مؤسسة حسين راس جبل للنشر والتوزيع.
26. عبد الباقي صلاح الدين . (2002). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإزرايطية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
27. عاطف زاهر عبد الرحيم. (2007). هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.
28. عاشور أحمد الصقر، و (أ). (1997). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

29. عاشور أحمد صقر، و (ب). (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية.
30. عيوي زيد منير. (2006). التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.
31. عقيلي عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
32. نجم عبود نجم(1). (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. نجم عبود نجم(2). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
34. فليه فاروق عبده، و عبد المجيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
35. ثابت زهير. (2001). كيف تقييم الأداء، الشركات والعاملين. مصر: دار قباء للطباعة.
36. خليل الفارس سليمان، و أخرون. (دون سنة). إدارة الموارد البشرية، الأفراد. سوريا: منشورات جامعة دمشق.

ثالثا : المجالات والمقالات العلمية :

1. الخضر أحمد محمد زين. (بلا تاريخ). المسؤولية الأخلاقية لإتقان العمل في ضوء الكتاب والسنة (دراسة دعوية تحليلية). مجلة معالم الدعوة الإسلامية (04).
2. العلمي قواسمية، و يوسف بالنور. (2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغيرات الإدارة الإلكترونية. جامعة الوادي ، الجزائر: مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، المجلد 10 ، العدد .03

3. العطار شذى بنت عبد الحميد ، أسعد تقي ، الزجالية. (2014). *المقارنة في المسؤولية الإجتماعية (الأسرية والمهنية) لدى المرأة العمانية العاملة في محافظة مسقط*. عمان: وزارة التنمية الإجتماعية.
4. أرفيس مريم. *الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية- ، مجلة التغيير الإجتماعي*. جامعة بسكرة ، الجزائر
5. بناولة حكيم. (2016). *البعد الخلقى للموظفين وعلاقته بالأداء ضمن إطار المسؤولية الأخلاقية - مقارنة فكرية -*. جامعة الجبلاي بونعامة ، خميس مليانة.
6. طبال لطيفة ، و عبد الحق جبايلي. (بلا تاريخ). *المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية ، والأداء الوظيفي للمورد البشري*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (05).
7. طوبال إبراهيم. (2021). *أثر ومفهوم أخلاقيات المهنة بين الوعي وتحسين الأداء - الأستاذ الجامعي نموذجاً -*. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية المجلد 3 ، العدد 3 .
8. نصر أحمد نصر نجم الدين ، و أخرون. (أفريل 2018). *المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية ودور المدرسة في تمتيتها ، دراسات تربوية ونفسية*. كلية التربية بالزقازيق ، العدد 99 ، الجزء الأول.
9. عبيدات سارة. (9, 2018). *التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الإقتصاد العالمي الجديد*. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع .
10. علي زوي نبيل ،. *أداء الموارد البشرية إستراتيجيات ونماذج معاصرة*. جامعة سكيكدة.
11. قداش سمية ، و أخرون. (2017). *الإلتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ،ورقلة*. مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 6، العدد 4.

رابعاً : الرسائل الجامعية :

1. الموجان أحمد بن حسين بن عبد الله. (1991). المسؤولية الأخلاقية في التربية الإسلامية ، دراسة تكميلية لنيل شهادة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة. السعودية: قسم التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
2. بكوش كريمة ،حمادي بلقاسم. (2017-2018). أثر المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون في البنوك التجارية - دراسة حالة - بنك التنمية المحلية وكالة الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي 35(2) ، مخبر الصناعة والتطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع جامعة خميس مليانة ، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
3. بلقايد محمد جواد ،. (2018-2019). دور المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.
4. بن البراهيم محمدفيصل بن فهد. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة سطحية على الموظفين في مجلس الشورى شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات السعودية،جامعة نايف العربية للعلوم.
5. زياني خولة ،. (2016-2020). أثر المسؤولية الإجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة - مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بولاية تبسة . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، بسكيكدة.
6. سالم إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة مسيلة. الجزائر.
7. شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين ،دراسة حالة ،رسالة ماجستير فالعلوم الإقتصادية ،تخصص تسيير منظمات ،جامعة بومرداس. الجزائر.

خامسا : المحاضرات العلمية :

1. دناقة أحمد. (2022). محاضرات في مقياس نظريات التنظيم. الجزائر: مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، أفلو الأغواط.

سادسا : المواقع الإلكترونية :

2. المحمدي محسن. (28, 9, 2016). يوناس هانس وإعادة تعريف مفهوم المسؤولية (ضرورة زرع فكرة الخوف في المستقبل). تاريخ الاسترداد 16, 4, 2024، من صحيفة العرب الأولى الشرق الأوسط: [/https://aawsat.com](https://aawsat.com)

3. أفضل سجاد أحمد بن محمد. (29, 01, 2015). تعريف المسؤولية. تاريخ الاسترداد 15, 04, 2024، من شبكة الألوكة الشرعية: [/http://www.alukah.net/sharia](http://www.alukah.net/sharia)

4. الروضي عبد الكريم محمد. (7, 1, 2020). نبذة حول نظريات الأداء الوظيفي. تاريخ الاسترداد 16, 5, 2024، من منصة أريد: [https:// www.portal.arid.my](https://www.portal.arid.my)

الكتب باللغة الأجنبية :

1. m Walte .(1955) . *the perfoemance management handbook institute of* .london.*personal and development*

2. Marie jean .(1988) . *ressources hummaines* .paris: vufert.

3. Martoey bernard deniel crozet .(2006) . *gestion des ressourses humaines* .paris./ *pilatage sociah et performances beme edication dumod*

قائمة الملاحق

ملحق رقم: 01

قائمة أسماء المحكمين لأداء الإستهيان

الرقم	اللقب والإسم	الدرجة المهنية	مؤسسة العمل
1	خطابي إدريس	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
2	علي زوي نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
3	سليمانى عز الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

ملحق رقم : 02



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

استبيان حول موضوع:

المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بوحارة عبد الرزاق
- سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

- د/بروش عبد الله

إعداد الطالبة:

- ضياف أميرة

ملاحظة: " نرجو منكم الإجابة على الإستبيان التالي وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي "

وشكرا مسبقاً على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: محور البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:.....سنة
3. المستوى التعليمي:
- ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
4. الحالة المدنية :
- أعزب (ة) - متزوج (ة) - مطلق (ة) - أرمل (ة)
5. الفئة المهنية:
- عامل مهني - شبه طبي - طبي
6. الرتبة المهنية :.....
7. الأقدمية في المؤسسة :.....
8. الأقدمية في المنصب :.....

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
العدالة التنظيمية						
					- يتم توزيع المهام على العاملين داخل المؤسسة حسب التخصص .	9
					- يوجد تعامل عادل بين مختلف المستخدمين والعمال دون إستثناء عامل على آخر .	10
					- أشعر أن طريقة عملي متعبة مقارنة مع أعمال زملائي ي نفس الرتبة.	11
					- يتم تطبيق القوانين على جميع العمال بمختلف مستوياتهم ورتبهم المهنية دون إستثناء .	12
					- يلتزم عمال المنظمة بالأنظمة واللوائح والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم وإرشادهم في العمل.	13
					- أجري لا يتناسب مع الجهود التي أبدلها في عملي.	14
					- يتم اتخاذ القرارات من قبل مسؤولي بتحيز ووفق إعتبرات شخصية.	15
					- تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة على أساس الجهود التي أبدلها في عملي.	16
					- لا يتعامل مسؤولي بشفافية مع الجميع .	17
					- يتعامل مسؤولي مع الجميع بإحترام.	18
					لا يسعى مسؤولي للتعرف على جوانب القصور والضعف فالقرارات المتخذة.	19
					- ينفرد مسؤولي بعملية اتخاذ القرار دون مشورة , أو مشاركة لباقي أعضاء المؤسسة.	20
					- يراقب مسؤولي أدائي من اجل تقييمه بمصادقية.	21
					- توكل لي أعمال من قبل مسؤولي لا تتلائم مع تخصصي الأكاديمي .	22
الولاء التنظيمي						
					- أسعى إلى تحقيق أهدافي الشخصية من خلال تواجدي في المؤسسة.	23
					- بمجرد دخولي للمؤسسة أشعر بالراحة كوني أعتبرها عائلتي الثانية .	24
					- لدي استعداد للقيام بأي عمل اكلف به مقابل إستمراري بالعمل في هذه المؤسسة.	25
					- سمعة المؤسسة من أهم أولوياتي لذلك أحرص دائما أن ابدا بصورة جيدة.	26
					- لا اشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي	27

قائمة الملاحق

					أعمل بها.
					28 - لا أذاع عن مؤسستي في حالة الإساءة إليها أو نقدها من طرف الآخرين لأنني لا أشعر أنني جزء منها.
					29 - ينتابني شعور بالتخلي عن العمل في هذه المؤسسة.
					30 - أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن مؤسستي التي أعمل بها مع الآخرين
					31 - أشعر بالارتياح لفريق العمل التي أعمل معه.
					32 - إدارة المؤسسة تخلق لكم مشاكل وتمارس عليكم ضغوطات مما يؤدي إلى قلقكم و رغبتكم في ترك العمل.
					33 - أي تغيير يطرأ على عملي الحالي لن يؤثر عليا أو على مستقبلي ومستعد لتركه في أي لحظة.
السلامة المهنية					
					34 - تسهر مؤسستي على مراقبة سلامة مستخدميها و عمالها.
					35 - تخضع أماكن العمل بمختلف مستوياتها لدورات تفتيشية للتأكد من التزام العمال بالقواعد الوقائية .
					36 - تسعى الإدارة جاهزة لغرض قيم ايجابية في عملها مثل الالتزام بشروط الوقاية كلبس القفازات والكمادات...ومراقبة أدوات وأجهزة العمل.
					37 - تقوم مؤسستي بحملات تحسيسية،توعوية حول الأمراض والأخطار المهنية وسبل الوقاية منها وتفاديها .
					38 - تبادر الإدارة بنشر مطويات ملصقات توجيهية تشرح فيها كيفية استخدام وسائل الوقاية في أماكن واضحة ومرئية للجميع .
					39 - تمنحني الإدارة معدات لوقائتي من الأخطار المهنية.
					40 - هناك متابعة طبية للعاملين بالمؤسسة التي أعمل فيها.
					41 المؤسسة مزودة بكاميرات مراقبة وأجهزة إنذار لتحذير العمال من الأخطار في مكان العمل.
					42 - إجراءات السلامة المهنية التي تتخذها الإدارة لتأمين العاملين من الأخطار في بيئة العمل غير كافية.
					43 - تتابع مؤسستي الحالة الصحية للمصابين بحوادث العمل أثناء فترة العطل المرضية.
					44 - تعمل المؤسسة على توفير طرق سلمية للمحافظة على العامل من اجل تسهيل عملية الأداء.

					45	- تعمل مؤسستي على قواعد و معايير صارمة لتأمين العمال لدى الضمان الاجتماعي .
المحور الثالث : العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية						
					46	- مستعد لبذل مجهود اكبر لإنجاح أهدا المؤسسة التي اعمل بها.
					47	- أحاول تأدية الأعمال الموجهة بتقنيات حديثة داخل المؤسسة.
					48	- أشترك داخل مؤسستي في تقديم مقترحات لتحسن ظروف العمل.
					49	-تساعدني مؤسستي في التقدم والتطور الوظيفي.
					50	- لا احضرا مبكرا إلى مقر العمل في أغلب الأحيان.
					51	- التزم بتنفيذ اللوائح التنظيمية(قواعد وقوانين) داخل المؤسسة.
					52	- أقوم بتنفيذ الاعمال الموجهة لي دون الحاجة إلى رقابة المؤسسة.
					53	- التزم بتوجيهات المشرف لما لها من دور كبير في تأدية الأعمال بأسلوب سليم داخل المؤسسة.
					54	- أتبادل مع زملائي النصح والإرشاد الهادف.
					55	- العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدني في بذل جهد اكبر في العمل.
					56	- لا اشعر بوجود عمل جماعي داخل مؤسستي ولا احترام متبادل بين الزملاء.
					57	- اعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي بالمؤسسة
					58	- لا استطيع الحصول على المعلومات الكافية التي احتاجها في عملي بسهولة من الزملاء.
					59	- يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بواجباتنا.
					60	- إذا واجه احد الزملاء مشكلة في العمل أقدم له المساعدة في حلها.
					61	- لفريق العمل بالمؤسسة دور في تحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع.
					62	- يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.
					63	- يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
					64	- أسعى للحصول على تدريب بين الفترة والأخرى للتمكن من انجاز أعمالى بدقة وأداء

قائمة الملاحق

					أفضل.
					65 - أشارك في المنتديات، الملتقيات ومحاضرات في التخصصات الأخرى لأتمكن من حسن التصرف عندما أواجه حالة مرضية خارج مجال تخصصي.
					66 - أقر بخطئي المهني وأسعى إلى تصحيحه وتحمل تبعاته.
					67 - أسعى إلى إنجاز عملي في الوقت المحدد دون هدر أو ممانعة أو تسويف.
					68 - يتمتع فريق العمل التي اعلم معه بقدرة عالية لإبداع وتطوير العمل واكتساب مهارات تساعدهم على تقديم أفضل نسخة لأدائهم.
					69 - حصولي على الترقية يكون حافزا لزيادة مجهوداتي وتحسين أدائي في عملي.
					70 - لا أغادر المؤسسة حتى أنهى مهامي اليومية المكلف بها.

ملحق رقم: 03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية



استبيان حول موضوع:

المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بوحارة عبد الرزاق
- سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

- د/بروش عبد الله

إعداد الطالبة:

- ضياف أميرة

ملاحظة: " نرجو منكم الإجابة على الإستبيان التالي وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي "

وشكرا مسبقاً على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: محور البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:.....سنة
3. المستوى التعليمي:
- ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
4. الحالة المدنية :
- أعزب (ة) - متزوج (ة) - مطلق (ة) - أرمل (ة)
5. الفئة المهنية:
- عامل مهني - شبه طبي - طبي
6. الأقدمية في المؤسسة :.....
7. الأقدمية في المنصب :.....

لمحور الثاني : العبارات المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

الرقم	العبارات القياسية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	- ويتم توزيع المهام على العاملين داخل المؤسسة حسب التخصص .					
9	- يتساوى دخلي مع دخل زملائي الذين يعملون في نفس رتبتي المهنية .					
10	- يتم توزيع المكافآت بين العاملين في المؤسسة وفق إعتبارات شخصية .					
11	- تمنح الإجازات بطرق غير عادلة بين العاملين في المؤسسة.					
12	- الإجراءات الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة تتصف بالعدالة.					
13	- يتم تطبيق القوانين على جميع العمال دون إستثناء عامل على آخر .					
14	- تتيح الإدارة المجال للإعتراض عن بعض القرارات المتخذة في العمل .					
15	- يوجد تعامل عادل بين مختلف العمال دون إستثناء عامل على آخر.					
16	- يحترم المسؤول العمال من مختلف الفئات المهنية .					
17	- مسؤولي يأخذ بعين الإعتبار الشكاوي التي ترفع له من قبل العمال .					
18	- لا يتعامل مسؤولي بشفافية مع الجميع .					
19	- يتساهل مسؤولي مع بعض العمال المقصرين في أداء مهامهم.					
20	- بمجرد دخولي للمؤسسة أرتاح كوني أعتبرها عائلتي الثانية .					
21	- أحرص دائما على أن أبدو بصورة جيدة للآخرين لأن سمعة المؤسسة من أهم أولوياتي .					
22	- حين أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين أفخر بإبتمائي إليها .					
23	- أعتبر مشاكل المؤسسة أنها جزء من مشاكلي .					
24	- مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية .					
25	- أعتبر ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي الخاصة .					
26	- لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة .					
27	- هناك توافق بين قيمي الأخلاقية وبين القيم الأخلاقية التي تحكم المؤسسة .					

					28	- أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .
					29	- لست مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب مني لتحقيق مساعي المؤسسة .
					30	- مستعد للقيام بأي عمل اكلف به مقابل إستمراري بالعمل في هذه المؤسسة.
					31	- لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى من غير مؤسستي .
					32	- جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة .
					33	- أفكر في ترك المؤسسة والعمل في عيادة خاصة.
					34	- الأجر سبب أساسي لترك العمل في هذه المؤسسة .
					35	- تسهر مؤسستي على مراقبة سلامة عمالها من الأخطار المهنية .
					36	- تخضع أماكن العمل بمختلف مستوياتها لدورات تقنيشية للتأكد من إلتزام العمال بالقواعد الوقائية .
					37	- تمنحني الإدارة معدات كافية لوقايتي من الأخطار المهنية .
					38	- المؤسسة مزودة بأجهزة تحذيرية من الأخطار في أماكن العمل .
					39	- تقوم مؤسستي بحملات توعية حول الأخطار المهنية وسبل الوقاية منها .
					40	- تبادر الإدارة بنشر ملصقات توجيهية تشرح فيها كيفية إستخدام وسائل الوقاية في أماكن مرئية للجميع .
					41	- توفر المؤسسة ورشات علمية للعمال لزيادة الوعي بالسلامة في مكان العمل .
					42	- تسعى الإدارة لغرس ثقافة الإلتزام بشروط الوقاية أثناء العمل.
					43	- توفر المؤسسة فحوصات طبية دورية للعمال للكشف المبكر عن الأمراض .
					44	- تسعى المؤسسة جاهدة للتعرف عن مسببات الأمراض المهنية في محيط العمل .
					45	- تعمل مؤسستي على قواعد صارمة لتأمين العمال لدى الضمان الاجتماعي .
					46	- توفر المؤسسة خدمات المتابعة للعمال الذين يعانون من حالات مرضية.

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارات القياسية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
47	- أحترم توقيت العمل في المؤسسة .					
48	- أنهى المهام الموكلة إلي فالوقت المحدد .					
49	- أحترم التسلسل الهرمي للسلطة المعمول به فالمؤسسة .					
50	- أحرص على إحترام اللوائح التنظيمية للمؤسسة .					
51	- أقوم بتنفيذ الأعمال الموجهة لي دون الحاجة إلى رقابة المسؤول.					
52	- ألتزم بتوجيهات المسؤول لما لها أثر على أدائي.					
53	- أقر بخطئي المهني وأسعى إلى تصحيحه.					
54	- يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بالمهام .					
55	- يوجد إحترام متبادل بين جميع عمال المؤسسة .					
56	- تعاون فريق العمل مع بعضهم في حالة وجود مهام إضافية .					
57	- أحرص على إتقان العمل الذي أقوم به .					
58	- أسعى للحصول على التدريب بين الفترة والأخرى لآتمكن من تقديم خدمات أفضل .					
59	- أستشير زملائي إذا واجهتني مشكلة فالعمل .					
60	- إذا واجه زملائي مشاكل في العمل أقدم لهم المساعدة في حلها .					
61	- أستطيع الحصول على المعلومات الكافية التي أحتاجها في عملي بكل سهولة من الزملاء .					
62	- أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي في المؤسسة .					
63	- العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدي في بذل جهد أكبر في العمل .					
64	- أوظف كل قدراتي لتحقيق إنجاز جيد .					
65	- يتمتع فريق العمل التي أعمل معه بالقدرة العالية في إكتساب مهارات جديدة في العمل .					

شكر الله سعيكم

ثانيا : دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:/...../.....

ملحق رقم: 04

مدة المقابلة :

المحور الأول : البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة المهنية:
- عامل مهني - شبه طبي - طبي
3. الأقدمية في المؤسسة :
4. الأقدمية في المنصب :

المحور الثاني : أسئلة المقابلة

1. ماهي تصوراتكم وتمثلاتكم حول المسؤولية الأخلاقية.
2. هل يمكن إعطاء أمثلة عن المسؤولية الأخلاقية في مؤسستكم؟
3. هل معاملتكم بطريقة غير أخلاقية أو عكس ذلك من قبل المسؤولين يؤثر على مستوى أدائكم؟
4. بحكم خبرتكم , كيف تقيمون الإلتزام بالمسؤولية الأخلاقية من قبل عمال المؤسسة؟
5. هل المعاملات والتوزيعات والإجراءات المتعامل بها داخل المؤسسة تتسم بالعدالة ؟ هل أنتم راضيين عنها؟
6. ماهي المشاعر التي تحملونها في داخلكم إتجاه مؤسستكم؟
7. هل أنت فخور بكونك تعمل في هذه المؤسسة؟
8. هل تعتقدون بأن سلامتكم الأمنية والصحية محفوظة داخل هذه المؤسسة؟ في حالة الإجابة بنعم او لا كيف يؤثر ذلك على أدائكم؟

شكرا على تجاوبكم معنا

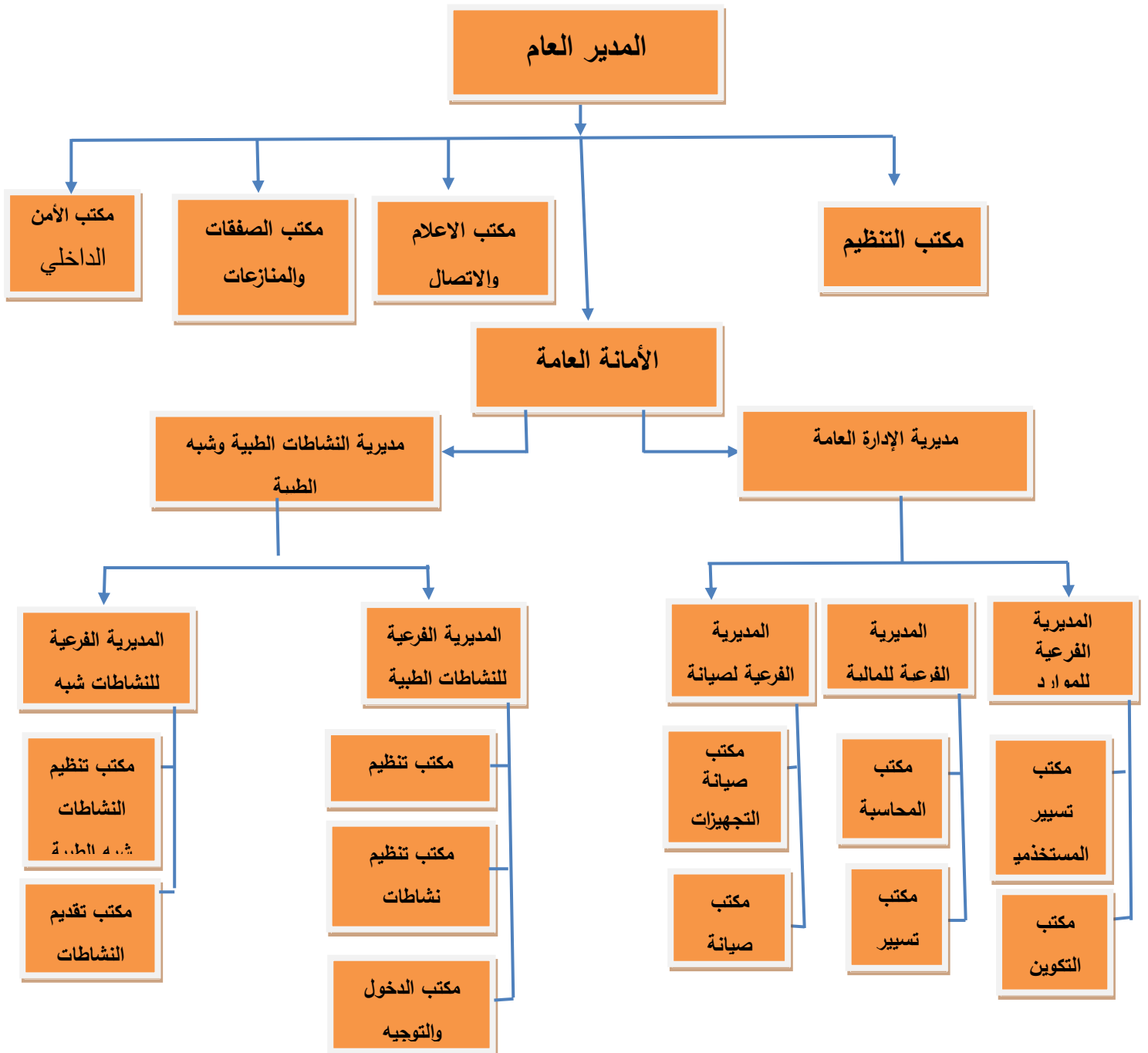
ملحق رقم: 05

دليل الملاحظة

سلوكات العمال وشكل علاقاتهم	نظام عمل المؤسسة	فترة الملاحظة	تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة
<p>- لاحظنا أن أغلبية العاملين ملتزمين بمواقيت عملهم.</p> <p>- وجود إحترام متبادل بين العمال مع التعامل بغي رسمية بإستثناء الدارة العليا التعامل معها رسمي.</p> <p>- إحترام المرضى والتعامل معهم برفق ولطف إلا حالات إستثنائية.</p> <p>- تعاون العمال فيما بينهم خاصة في أيام حملات التنظيف الجماعي لمصالح المؤسسة.</p>	<p>- توقيت العمل 24/24 سا بنظان عمل تناوبي بين مختلف الفئات المهنية.</p> <p>- يوجد قانون داخلي للمؤسسة , يحدد الحقوق والواجبات , وتسلسل هرمي فالسلطات والمسؤوليات.</p> <p>- أسلوب الرقابة فيما يخص الدخول والخروج إلكتروني والتغيب عن طريق البصمة الإلكترونية.</p> <p>أما مراقبة الأداء تتم عن طريق المسؤولين المباشرين , وكذلك الرقابة الذاتية.</p>	<p>- لفترة الصباحية من 09:00 إلى 13:00</p> <p>- الفترة المسائية من 14:00 إلى 16:00</p>	<p>من 29 فيفري 2024 إلى 07 أبريل 2024</p>	<p>مصالح المؤسسة الإستثنائية بوحارة عبد الرزاق سكيكة</p>

ملحق رقم : 06

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية بوحارة عبد الرزاق



ملحق رقم : 07

وثيقة تسهيلات البحث الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة التعليم والبحث العلمي

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
 ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE 20 août 1955- Skikda
 Faculté : Des Sciences Sociales Et Sciences Humaines
 Département : Sciences Sociales
 N°/...../DSS/

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
 الكلية : العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
 القسم : العلوم الاجتماعية
 الرقم : / ع / ا

سكيتيكية في : / /
 إلى السيد :
 الموضوع : تقديم تسهيلات لإنجاز بحثي

في إطار ريثق المؤسسة الجامعية بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي يشرفني
 أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب قصد تسهيلات للطلبة :

- 1-..... أ. حبيربة جيبيا قبا
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....

حول موضوع :
 البحث في دور البيئة الاقتصادية في التنمية البشرية
 في إطار ريثق المؤسسة الجامعية بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي يشرفني
 أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب قصد تسهيلات للطلبة :
 -
 - تقديم المعلومات المتوفرة في حدود إمكانياتكم ، وذلك من تاريخ :

 - نحن واثقون من مساعدتكم واهتمامكم بالجامعة الجزائرية .

رئيس القسم
 عماد الشيب
 خالد محمد

المدير
 مدير المؤسسة
 مدير المؤسسة
 مدير المؤسسة