

جامعة أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب و الإسم	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
شوشان محمد الطاهر	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة أدرار
حجيج الجنيد	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً و مقررأ	جامعة وهران
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشأ	جامعة وهران
لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشأ	جامعة أدرار

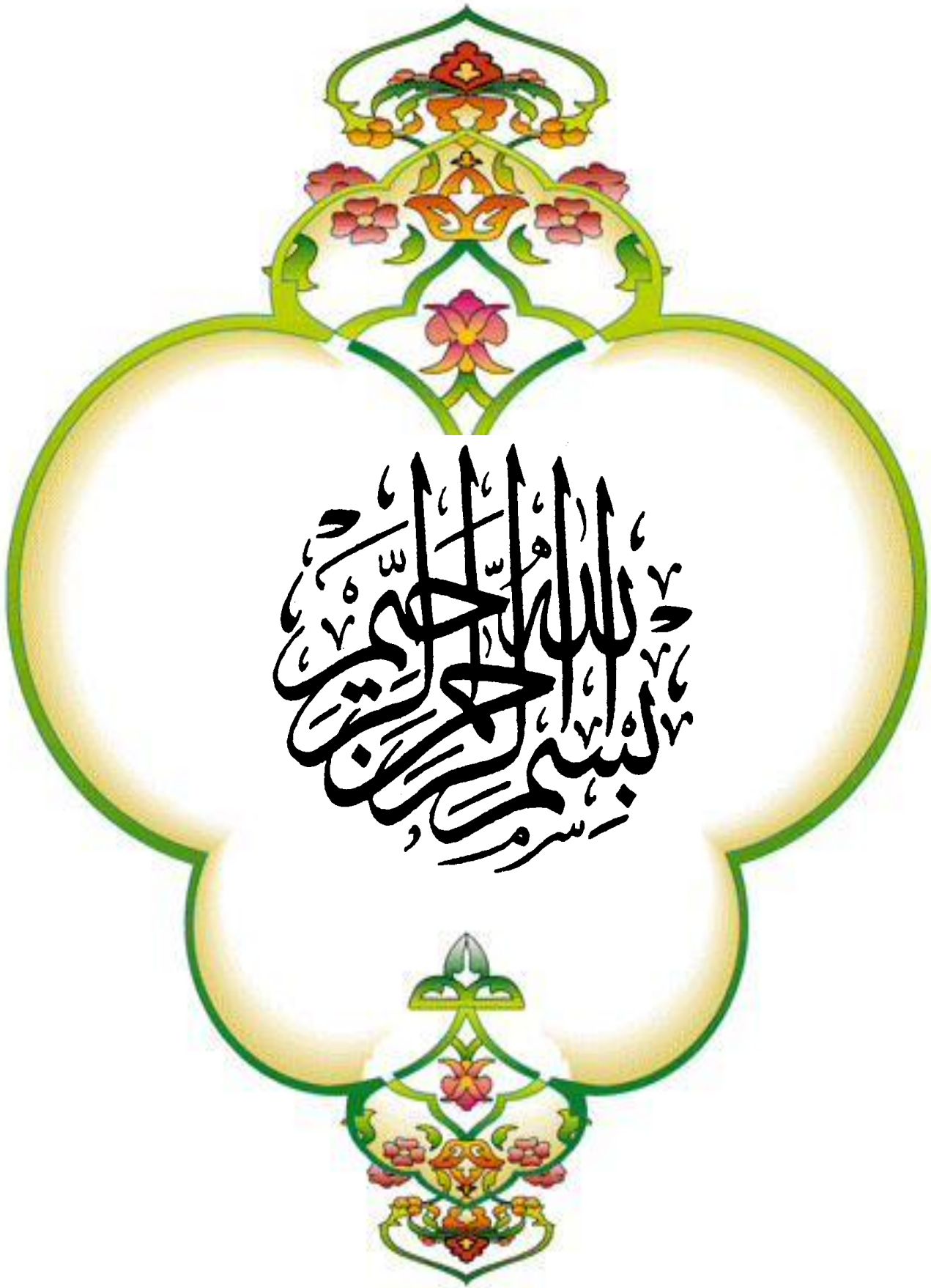
إشراف الأستاذ الدكتور:

حجيج الجنيد

إعداد الطالب:

شيخاوي محمود

السنة الجامعية: 2013 / 2014م
1434 / 1435هـ



إهداء

إلى والدتي الحبيبة حفظها الله.
إلى والدي الغالي أطل الله في عمره.
إلى زوجتي الكريمة.
إلى هبة الله لي، و سندي في الحياة إبنايا عماد الدين و فيصل حفظهما الله لي.
إلى سندي في هذه الحياة، إلى من كان لي بمثابة الأب إلى أخي الحاج سليمان
شفاه الله ورعاه، وعائلته الكريمة.
إلى من تربيت وعشت معهم، ومن تقاسمت وإياهم الحلو و المر
أخواتي كلاً بإسمه
إلى زملائي في العمل وكل عمال قطاع الخدمات الجامعية.
وفي الأخير أتمنى من الله عز وجل أن يجعل هذا العمل المتواضع وسيلة
لتحصيل المعرفة المستحقة

✻ محمود شيخاوي ✻

شُكر و عرفان

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" فالحمد و الشكر لله العلي القدير الذي أنار طريقنا بالعلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور البريفيسور "حجيج الجنيد" على كل التوجيهات القيمة و الإرشادات البناءة لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور "لعلى بوكميش" الذي هيا لي الفرصة لأكون ضمن طلبة الماجستير.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة علم الاجتماع (جامعة أدرار) خاصة الأستاذ بن خالد عبد الكريم الذي كان لي نعم العون و الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و إرشاداته لإنجاح هذا البحث، كما أتقدم بالشكر كذلك إلى كل الأساتذة الذين أشرفو على تأطير هذه الماجستير خاصة الذين جاؤا من جامعات أخرى فشكراً لهم على ما قدموه لنا من معرفة .

إلى عمل المديرية الجهوية سونلغاز بأدرار على المعلومات التي قدموها لنا و على مساعداتهم، و على رأسهم السيد المدير السيد رئيس قسم الموارد البشرية "بن عمراني صالح"، و مساعده السيد "بن حمادي عبد الحميد".

إلى عمال الإقامات الجامعية بأدرار، و أخص بالذكر مدير الخدمات الجامعية الأستاذ "شريف صديقي" و مدير الإقامة 1500 سرير "دليل محمد" و رئيس مصلحة الإيواء "خليلي عبد المجيد" على دعمهم مساعدتهم و صبرهم علي طيلة مشواري الدراسة الجامعي، فلهم مني جزيل الشكر و العرفان. إلى من كان لني عوناً لإتمام هذا العمل : أخي العزيز "الحاج سليمان شيخاوي" شفاه الله و رعاه إلى كل من ساهم معنا بفعل أو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر  محمود شيخاوي 

الفهرسة

الفهرسة

01..... ملخص الدراسة:

10..... مقدمة عامة.

29..... منهجية الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل

37..... تمهيد الفصل.....

38..... أولاً: نشأة علم الأخلاق و تطوره.

38..... ➤ 1- الأخلاق في العصر اليوناني.

40..... ➤ 2- الأخلاق في العصر الجاهلي.

41..... ➤ 3- الأخلاق في العصر الإسلامي.

44..... ➤ 4- الأخلاق في العصر الحديث.

47..... ثانياً: الإطار العام لأخلاقيات العمل.....

47..... ➤ 1- مفهوم علم الأخلاق و أخلاقيات العمل و أهميتها في المنظمة.

54..... ➤ 2- الثقافة التنظيمية و أخلاقيات العمل و أهم العوامل المؤثرة فيها.

58..... ➤ 3- أسس و مصادر نظام أخلاقيات العمل في المنظمة.

64..... ➤ 4- ضوابط إرساء و ترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمة.

68..... ثالثاً: إعداد الموظفين لأخلاقيات العمل و أهميته في الإدارة.....

68..... ➤ 1- المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة.

79..... ➤ 2- أخلاق العمل في الدول العربية و الإسلامية.

82..... ➤ 3- التحديات و التجارب في مجال الإعداد الأخلاقي في الدول الإسلامية.

84..... ➤ 4- برنامج الإعداد الأخلاقي و خطواته.....

88..... خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: واقع السلوك التنظيمي في المنظمة

- تمهيد الفصل.....90
- أولاً: مدخل دراسة السلوك التنظيمي.....91
- 1- مفهوم السلوك التنظيمي.....91
- 2- أهمية و أهداف السلوك التنظيمي في المنظمة.....95
- 3- عناصر السلوك التنظيمي في المنظمة.....99
- 4- القيم التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي.....101
- ثانياً: نظريات السلوك التنظيمي (جذوره وتطوره التاريخي).....102
- 1- النموذج ميكيفيللي.....103
- 2- المدرسة الكلاسيكية (جذور السلوك التنظيمي).....104
- 3- حركة العلاقات الإنسانية (دراسات هوثرون).....113
- 4- الاتجاه السلوكي في التنظيم.....120
- ثالثاً: مبادئ و محددات السلوك التنظيمي و أهم القوى المشكلة له.....125
- 1- المبادئ السلوكية في التنظيم.....125
- 2- محددات السلوك التنظيمي.....127
- 3- فوائد دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات.....129
- 4- السلوك التنظيمي عناصره ومفهوم النظم.....131
- خلاصة الفصل.....136

الفصل الثالث: تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج

- 1 ➤ - التعريف بميدان البحث و مجالاته.....138
- 2 ➤ - تحليل البيانات و تفسيرها.....149
- 3 ➤ - نتائج للدراسة.....197
- خاتمة.....206
- قائمة المراجع.....212
- قائمة الملاحق.....225

فهرسة الجداول و الأشكال

فهرسة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح فروع شركة توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار	33
02	يوضح ترتيب القيم لدى رجال الدين و المديرين التنفيذيين	76
03	يوضح توزيع الإستثمارات على عينة الدراسة	149
04	يوضح جنس المبحوثين	150
05	يوضح سن المبحوثين	151
06	يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين	152
07	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	153
08	يوضح الفئة الوظيفية للمبحوثين	154
09	يوضح الاقدمية في العمل لدى المبحوثين	155
10	يوضح الوضعية القانونية للعمال داخل المؤسسة	156
11	يوضح نمط العائلة التي ينتمي إليها العامل	157
12	يوضح عدد الأطفال لدى الأفراد المبحوثين	158
13	يوضح إمكانية وجود من يتحمل المسؤولية مع العامل في نطاق العائلة	159
14	يوضح نمط المسكن لدى عينة الدراسة	159
15	يوضح نوع المسكن لدى عينة الدراسة	160
16	يوضح نمط نشأة العامل	160
17	يوضح مكان الإقامة الحالية للعامل	161
18	يوضح بعد مكان العمل عن المسكن	161
19	يوضح نوع الطريق الذي يسلكه العامل للوصول للعمل	162
20	يوضح وسيلة النقل التي يستعملها العامل للذهاب إلى العمل	163
21	يوضح تغطية الأجر لمختلف المصاريف	164
22	يوضح إمكانية وجود دخل مادي آخر للعامل غير أجره	164
23	يوضح المهن التي زاوها العامل قبل إلتحاقه بالمؤسسة	165
24	يوضح توجيه الأدرة للعمال لمراكز عملهم و تلائمه مع قدراتهم و إمكاناتهم	166
25	يوضح مدى تلائم حجم العمل مع توزيع العمال على العمل	166
26	يوضح نمط العمل الذي يقوم به العامل	167
27	يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة	168

168	يبين تناسب الأجر مع حجم العامل	28
169	يوضح لإستفادة العامل من ترقية خلال مساره المهني	29
170	يوضح نوع الترقية التي حصل عليها العامل خلال مساره المهني	30
171	الموضح لمدى شعور العامل لتقدير المسؤولين له	31
172	الموضح لشعور العامل بالرضى أثناء تأديته عمله	32
172	يوضح سبب عدم الرضى عن العمل	33
173	يوضح إمكانية التقدم و النمو الوظيفي للعامل في هذه المؤسسة	34
173	يوضح إمكانية العامل مواصلة العمل في المؤسسة إذا ما توفر له دخلاً كافياً لمعيشته	35
174	الموضح لإمكانية تخلي العامل عن القيم التي تأمر بها عقيدته	36
174	الموضح للقيم التي تتحكم في نشاط العامل المهني	37
175	الموضح لبيانات تتعلق بإكتساب القيم الأخلاقية للمبحوثين	38
176	يوضح هدف العمال من العمل في هذه المؤسسة	39
177	يوضح المعايير التي يراعيها العامل عند أدائه عمله المهني	40
178	يوضح نوع الجزاء الذي ينتظره العامل من أدائه واجبه المهني	41
179	الموضح لإمكانية تضامن العامل مع المؤسسة إذا ما أدعت الضرورة لذلك	42
179	يبين تحمل العامل المسؤولية إتجاه العمل الموكل إليه	43
180	المبين لنمط تحمل المسؤولية للعامل	44
180	المبين لسعي العامل للحد من الفساد	45
181	المبين لنمط سعي العامل للحد من الفساد	46
181	المبين لسعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة	47
182	المبين لنمط سعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة	48
183	يوضح سلوك و أخلاقيات رئيسك في العمل	49
183	يبين كيف تساعدك هذه الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها رئيسك على العمل	50
184	يبين إلى ماذا تأدي الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها الرئيس في العمل	51
184	يوضح إمكانية مساعدة الأخلاق على رسم و تحسين صورة المؤسسة في البيئة السوقية	52
185	يوضح إمكانية مساعدة الأخلاق في مجال العمل تساعد على ضبط و	53

	تفعيل السلوك التنظيمي	
186	يوضح نمط مساعد الأخلاق على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي للعامل	54
187	يبين إمكانية وجود قانون و نظام أخلاقي للعمل في المؤسسة محل لدراسة	55
187	يبين أهمية السلوك الأخلاقي و اعتباره ضرورة ملحة في الحياة العملية	56
188	يوضح العلاقة بين الجنس والهدف من العمل	57
189	يبين الحالة العائلية وعلاقتها بالهدف من العمل	58
190	يبين علاقة الأصل الجغرافي بمجال تشكل القيم الأخلاقية	59
192	يبين العلاقة بين الأصل الجغرافي للأفراد بالجزء	60
193	يبين رضى العامل عن الوظيفة الحالية و مدى تلائمها مع مؤهلاته	61
194	يبين علاقة الأصل الجغرافي بالقبول بالتضامن مع المؤسسة.	62
195	يبين العلاقة بين الجنس و إمكانية التضامن مع المؤسسة	63
195	يبين العلاقة بين نمط النشأة و القيم المتحركة في النشاط المهني.	64
196	يبين العلاقة بين السن و إمكانية التضامن مع المؤسسة.	65
197	يبين العلاقة بين نمط النشأة و إمكانية التضامن مع المؤسسة.	66

فهرسة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
134	شكل يوضح العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	01
135	شكل يوضح نموذج نظام السلوك الإنساني	02
143	الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بأدرار	03

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع الأخلاقيات من الموضوعات التي شغلت و تشغل حيزاً و مكاناً كبيراً من إهتمامات الإنسان قديماً و حديثاً إذ تعتبر الأخلاق عماداً لبقاء الأمم و إستمرارها: إذ يقول الشاعر أحمد شوقي في ذلك:

إنما الأخلاق الأمم ما بقيت*** فإن هم ذهب أخلاقهم ذهبوا

فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بدون قيم أخلاقية، فهو الكائن الوحيد في هذا الكون الذي بوسعه أن ينتقل من مرتبة الحاجات الطبيعية الصرفة إلى مجال القيم الخلقية الحقيقية، و من هنا قيل إن الإنسان حيوان أخلاقي، و مهما كانت الدرجة التي يمكن أن يصل إليها من الترددي الأخلاقي في وقت من الأوقات، فإنه سيظل على الرغم من ذلك كائن أخلاقياً يمزج في حياته الواقع المعاش بالمثل العليا، و يجمع في سلوكه و تصرفاته بين مرتبة الحاجات الغريزية و مرتبة الضمير الخلقى و السمو الروحي.

إن سعي الإنسان في هذه الحياة إلى تلبية و محاولة إشباع حاجياته جعله دائماً و أبداً يسعى إلى إبتكار و تطوير العديد من التقنيات الخاصة بالعمل فبعد إن كان العمل يتم بشكل فردي أصبح يتم بشكل جماعي، و بعد أن كان يتم بشكل غير منظم أصبح يتم بشكل أكثر تنظيم... و هكذا. فكلما أدعت الحاجة و الضرورة إلى تلبية شئ معين سعى هذا الإنسان إلى إبتكار أشياء جديدة تسهل عليه البلوغ إليها. و لعل من بين أهم الأشياء و الإستراتيجيات التي إبتكرها الإنسان و طورها على مر السنين هي ما يعرف بالمنظمة أو المؤسسة و التي سعى من خلالها إلى تنظيم العمل و تقنينه و تقسيمه ضمن مجموعة من التخصصات و القوانين و النظم التي تسير و تنظم هذا العمل من أجل بلوغ أهدافه. غير أن كل هذه الإستراتيجيات و القوانين و النظم لا يمكن لها وحدها تحقيق طموحات هذا الإنسان و حاجياته و بلوغ أهدافه ما لم تلتصق هذه الأعمال بأخلاق ذاتية و عملية تنم من نفسية الإنسان و محيطه العملي.

و من أجل هذا فإنه لا يمكن بحال من الأحوال عزل الأخلاق عن مجال العمل، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد للمنظمات، والربح هو الهدف الأساسي للعمل أصبحت الأخلاق و أخلاقيات المهنة تحظى بالإهتمام و تعاد صياغة الأهداف و السياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمة.

من أجل هذا كانت هذه الدراسة و التي جاءت من أجل إبراز أخلاقيات العمل التي يتحلى بها العامل الجزائري داخل المؤسسة، و تأثرها على العامل و كيف تنعكس على أدائه للعمل، و على سلوكه، ، أي هل الممارسات الأخلاقية لدى العامل الجزائري في مجال العمل تتوافق مع السلوك التنظيمي للمؤسسة؟ و من أجل توجيه البحث أكثر ألقناه بأسئلة فرعية كانت كالتالي:

- هل لأخلاقيات العمل لدى العامل الجزائري تأثير على سلوكه داخل المؤسسة؟
 - هل بوجود نظام أخلاقي للعمل له تأثير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائري؟
 - هل للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدوار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات تبلورت لدينا فرضيات كإجابات مؤقتة تعبر عن أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة فكانت كالتالي:

✚ الفرضية العامة:

- لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال بيئته الإجتماعية و التنظيمية، و كذا إلتزامه بقواعد و ضوابط العمل.

✚ الفرضيات الجزئية:

- لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.
 - وجود نظام أخلاقي للعمل له تأثير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائري.
 - للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدوار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل من خلال (تحمل المسؤولية، و السعي للمحافظة على المصلحة العامة، و إنجاز العمل بدقة و إتقان و في وقته المحدد، و العمل على عدم إفشاء أسرار المهنة، و السعي إلى المبادرة إلى حل الخلافات العمالية و الحد من الفساد، و الأمانة و النزاهة في العمل).
- و من أجل الإحاطة أكثر بحيثيات و إشكالية الدراسة وفرضياتها في جوانبها النظرية والميدانية، قسمنا هذه الدراسة إلى مقدمة عامة و ثلاثة فصول، المقدمة العامة عالجنا فيها الجانب المنهجي للدراسة، من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم والمصطلحات الهامة في الدراسة و عرض الأهمية والأهداف وأسباب اختيار الموضوع، و إثراء الدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية المعتمدة في ذلك، إضافة إلى صعوبات الدراسة والإجراءات المنهجية (إختيار العينة وكيفية تحديدها و تحديد مجالات الدراسة، و التقنيات المستعملة).
- أما الفصلين النظريين فالأول يتناول الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل وذلك بالتطرق إلى تعريف علم الأخلاق و نشأته، وكذا تعريف أخلاقيات العمل، و أهميتها وأهم أسسها ووسائلها، و أهم مصادرها، و أهم مشكلاتها في الإدارة، و تحدياتها في الدول العربية و الإسلامية، بينما يتناول الفصل الثاني واقع السلوك التنظيمي في المنظمة مفهومه، وأهميته و عناصره و مبادئه و محدداته و أهم النظريات المشكلة له.
- أما الفصل الميداني أو التطبيقي فركزنا فيه على الدراسة المباشرة و الميدانية لمديرية سونلغاز بأدوار من خلال تطبيق التقنيات و الأدوات المنهجية بغية الوصول إلى المعلومات و البيانات المطلوبة و العمل على تحليلها و إستخلاص النتائج منها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعطيات الكيفية والكمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة والإحاطة بكل ما يتعلق بصيرورتها في البيئة الاجتماعية و التنظيمية للعامل.

أدوات وتقنيات الدراسة: أستعملنا في هذه الدراسة عدة تقنيات:

للإستمارة: و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدروسة والتي تشتمل على محاور الدراسة والمعبرة عنها في الفرضيات، حيث صممت لذلك إستمارة تحتوي 55 سؤالاً جُلها أسئلة مغلقة نظمت في ثلاث محاور أساسية و هي.

✓ **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على سبعة (07) أسئلة.

✓ **المحور الثاني:** يشمل البعد الاجتماعي و التنظيمي للعامل، و يحتوي على أربعة و عشرون (24) سؤالاً.

✓ **المحور الثالث:** يشمل الثقافة التنظيمية والقيم السلوكية والأخلاقية للعامل، و يحتوي على سبعة عشرة (17) سؤالاً.

للـ **المقابلة:** و هي عبارة عن أسئلة تفسيرية لبعض الإجابات للمبحوثين و قد أستعملنا في هذا الصدد المقابلة "النصف الموجهة"، والتي صممت في شكل مجموعة أسئلة مفتوحة (14سؤالاً) لعينة شكلت من 10 أفراد متنوعة الخصائص الإستراتيجية التي تخدم موضوع الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الفئة الوظيفية، مقر العمل...الخ). حيث جرت هذه المقابلات في مقرات العمل حسب مقر عمل كل مبحوث فكانت مدة كل مقابلة من ساعة إلى ساعة و نصف حسب كل موظف و طبيعة عمله. حيث لم تسجل هذه المقابلات لا بالصوت ولا بالصورة و إنما أكتفيت بتسجيل الإجابات كتابتاً في شكل نقاط لأقوم فيما بعد بتحليلها من خلال ما تم سماعه من المبحوثين.

للـ **الملاحظة:** بشكلها البسيط لملاحظة سلوك العمال أثناء العمل ومقارنته بإجاباتهم. وكذا تبصر الظروف المحيطة بالعمال من خلال إكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة

العينة:

نظراً للتشتت الكبير للفيئات العاملة بفروع الشركة المنتشرة عبر الولاية فإنني وقفت على سحب "عينة حصصية" مؤخوذة من كافة وحدات وفروع الشركة الأم بما يتناسب و عدد عمال كل فرع، و التي يبلغ عدد عمالها الإجمالي 284 عامل و الموزعة أساساً حسب الفئات التالية: الإطارات، العمال المهرة العمال التنفيذيين، و أعونا الأمن. حيث أختزنا عينة تتكون من 130 عامل مثلت نسبتها بـ 45.77% و هي نسبة مقبولة للدراسة وزعت

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

بين فروع المؤسسة فكانت كالتالي: فرع أدرار 78 عامل، فرع تيميمون 23 عامل ، فرع زاوية كنته 06 عامل ، فرع رقان 13 عامل، فرع أولف 10 عامل.

مجالات الدراسة:

أ- **المجال الجغرافي للدراسة:** ستقتصر دراستنا هاته على المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار(سونلغاز)، التي تقع ضمن النسيج العمراني بوسط المدينة حيث يجدها شرقا مجمع إتصالات الجزائر وغربا مسجد الرحمة وشمالاً المسبح البلدي ومديرية الثقافة لولاية أدرار، وجنوباً حي 137 مسكن، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة مقدرة بـ 23500م²، وعدد إجمالي للعمال 284 عاملاً. وهي إحدى ممثلي شركة سونلغاز على المستويين الوطني والمحلي.

ب- **المجال الزمني للدراسة:** إتجهنا في دراستنا هذه إلى تبني الرأي الأكثر شيوعاً وتداولاً، في الدراسات العليا، و بحكم إن دراسة موضوع الماجستير يتطلب سنة كاملة يتم خلالها الوقوف على الجانب النظري و الجانب الميداني التطبيقي قصد الإلمام بجوانب البحث كاملة، والقيام بجولة إستطلاعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار(سونلغاز)، للإلتقاء بمسئوليها ومدراءها، وذلك قصد التعرف على المؤسسات و القيام بملاحظات إستطلاعية تفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة، وقد استغرقت دراستنا فترة امتداد ما بين 2012/08/28 إلى غاية 2013/09/20 قمنا خلالها بتقسيم إستثمارات على عينة الدراسة كما في الجدول التالي:

عدد الإستثمارات الموزعة	نسبتها	عدد الإستثمارات المسترجة	نسبتها	عدد الإستثمارات المقبولة	نسبتها	عدد الإستثمارات المرفوضة	نسبتها
130	%100	130	%100	126	%97	04	%03

نظام التحليل الإحصائي: spss

و هو برنامج الجزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (spss)، حيث يوضع الترميز لكل الأسئلة ضمن الإستمارة و ترتيبها حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ثم تدرج هذه المعلومات في الحاسوب لإجراء مختلف العمليات عليها و إدراجها في شكل جداول و عمليات حسابية و نسب مئوية للقيام بعدها بوصفها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى إستخلاص و إستنتاج النتائج.

نتائج الدراسة:

- من الصفات العامة المميزة لجمهور البحث، والتي أثبتتها الدراسة، انه يتشكل من نسبة عالية من الذكور 75.40% في حين الإناث بنسبة 24.60% (الجدول رقم 04).
- يغلب على جمهور البحث الفئات الشابة المقدرة أعمارهم ما بين 20-40 سنة و الذين يشكلون نسبة 88.10% من عينة الدراسة (الجدول رقم 05).

- كما أن معظم العمال ذو المستوى ثانوي 60.30% (الجدول رقم 06)، وينحدرون من أصل جغرافي ريفي 75.40% (الجدول رقم 16).
- كذلك يتبين لنا من خلال الدراسة أن جل العمال دائمون في العمل بنسبة 77% (الجدول رقم 10)، و ذات أقدمية أقل من 12 سنة (الجدول رقم 09).
- كما أن جل العمال ينتمون إلى عائلات ممتدة (الجدول رقم) 65.90% ما يجعلهم يتحملون مسؤولية كبيرة إتجاه عائلتهم الكبيرة (الممتدة) من جهة 50.80% (الجدول رقم 13)، و إتجاه عائلاتهم الصغيرة (النوعية) من جهة أخرى عدد الأولاد أكثر من ثلاثة بنسبة 34.10%.
- كما يتضح و رغم أن المؤسسة إقتصادية و معظم العمال فيها يفوق أجرهم 35000.00 دج بنسبة 79.30% (الجدول رقم 27)، إلا أن معظم العمال يرون أن هذا الأجر غير كافي أي لا يتناسب و حجم العمل المبذول 65.90% (الجدول رقم 28)، و لا يغطي إلا المصاريف فقط 75.40% (الجدول رقم 21).
- مدى ضعف التوجيه الإعلامي للموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث إمكانية اقتناع العامل بان الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسب له من حيث طبيعة الحوافز المقدمة، وكذا في ظل المنافسة الخارجية للمؤسسات، زد على ذلك جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو أمر مهم إذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.
- يجمع الباحثين وتبعاً لانتمائهم الجنسي على أنهم يعملون للحصول على المال لضمان العيش على حساب إعتبار ذلك واجباً أو وسيلة للترفيه عن النفس، ولا يتغير هذا الإتجاه مع مؤشر الحالة المدينة، خاصة لدى العزاب والمتزوجون.
- تتفوق سمة اللا تغيب عن العمل لدى الباحثين، لكن نسبة التغيب تملك مبررات الكافية لذلك، كالمشاكل العائلية والظروف الصحية و العمل.. الخ.
- ينفي عمال هذه المؤسسة إمكانية التضحية في حقوقهم المادية في سبيل التنمية الخاصة بالمؤسسة مقر العمل، سواء بالنسبة للذكور او الإناث وذلك لأنهم لا يملكون حقوقاً يمكنهم التضحية بها، كما يشترطون في ذلك أن تكون شاملة لجميع موظفي المؤسسة.
- أن أغلب الباحثين يرون أن سلوكيات المسؤول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت أساساً في "إتقان العمل" و عدم التغيب عن العمل و الإنضباط.
- تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيراً على العامل، فيما يخص تزويده بالقيم الأخلاقية، خاصة العمال ذوي الأصول الريفية والعمال حضري الأصل.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

- يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من الله هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية، ثم يأتي الخوف من القانون، وأخيراً الخوف من المسؤولين.
 - أن القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد، لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة، ثم يأتي دور القيم الدينية، وفي الأخير قيم القوانين الوضعية، أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل.
 - للجزء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة، وعند ربطه بالأصل الجغرافي نجد أن الريفيوا الأصل أكثر تدعيماً لهذه العلاقة.
 - يسعى العامل داخل مؤسسة سونلغاز إلى تحمل مسؤولياته و القيام بواجباته المهنية، إذ يرى أن ذلك واجباً مهنيًا و أخلاقياً، ما يؤكد على الطابع الجماعي في العمل من خلال التعاون و الانتماء إلى الجماعة.
 - يسعى العامل في مؤسسة سونلغاز إلى محاولة الحد من الفساد، و هذا ما تحتمه عليه ثقافته و أخلاقه المهنية و التربوية، ما يؤكد أن لهذه الأخلاقيات دور فعال إذ تعتبر الموجه الحقيقي للسلوك، و الضامن لإعطاء الصورة الحسنة للمؤسسة.
 - إن العامل في مؤسسة سونلغاز من خلال سعيه للمحافظة على المصلحة العامة، يبين إهتمام المؤسسة في إرساء قواعد إخالقية تنظيمية تهتم بالعمل و العامل على السواء و تراعي مصالحه مما يرفع من ولاءه للمؤسسة.
 - تغلب القيمة الإيجابية القائمة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال، و يساعد على رفع وتيرة الأداء، إضافة إلى أنه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية و العملية.
- و من خلال هذه النتائج المتوصل إليها يتبين لنا أن تحقيق و ثبات الفرضية الأولى و الثانية تم في هذه الدراسة و تحقق، فأخلاقيات العمل لدى العامل الجزائري لها تأثير واضح وكبير على السلوك العملي و التنظيمي، و كذلك للقيم البيئية للعامل سواء الاجتماعية أو التنظيمية تأثير على سلوكه التنظيمي، أما عن الفرضية الثالثة للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدوار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل فثبوتها كان نسبياً لأن النتائج المتوصل إليها تشير إلى نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل، رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهري لها ولدورها في الحياة الاجتماعية و العملية، إضافة إلى تأثيرهم بالماديات إلى درجة كبيرة.
- وهذا ما يوصلنا إلى خلاصة نستشفها من خلال هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بأدوار إلى أن العمل الذي لا تعتريه الأخلاق هو عمل ناقص على إعتبار أن الفساد الإداري في مجال العمل هو نتاج الفساد الأخلاقي، و هو ما يبرهن على أن لأخلاقيات العامل تأثيراً واضحاً على ممارسة المهنة و العمل، و بالتالي على السلوك العملي و التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.

و على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها سعينا إلى وضع عدد من الاقتراحات و التوصيات لعلها تعطي للأخلاق المهنية و العملية داخل المؤسسة محل الدراسة بعداً واقعياً بعيداً عن الخيال و التصورات فكانت كالتالي:

- 01- من الضروري على أرباب العمل بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام بتفعيل أخلاقيات العمل وزيادة الاهتمام بها، وذلك من خلال تخصيص أيام دراسية وتحسيسية لهذا الموضوع.
- 02- زيادة الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة، وذلك بتفهم ظروف عمله داخل المؤسسة من خلال المسائل التنظيمية، وخارجها من خلال ظروفه الاجتماعية ومشاكله الخاصة.
- 03- من الضروري القضاء على الصراع الداخلي في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بدور أخلاقيات العمل وتفعيلها داخل العمل لتجنب الصراعات حتى ولو كانت صراعات خفيفة.
- 04- زيادة الاهتمام بتوضيح الأسس الخاصة بالمسار المهني للعامل داخل المؤسسة وذلك من خلال توضيح العمليات الخاصة بهذا الموضوع حتى يتسنى للعامل معرفة ماله و ما عليه ما يجنب الصراعات و الأحتجاجات داخل العمل.
- 05- إعادة الاعتبار للمؤهلات الأخرى التي يتحصل عليها العامل بعد التوظيف وذلك من خلال تفعيلها وإعطائها أهمية في عملية الترقية.
- 06- الاهتمام بالجانب المعنوي للعامل عند إنجاز عمله، ما يوصف بالامتياز من حيث الأداء، وهذا ما يزيد في تحفيز العامل على الأداء بأكثر دقة وفعالية.
- 07- إعادة الاعتبار في المعايير الخاصة باختيار الأفراد، وذلك من خلال إعطاء أهمية كبرى للقيم الأخلاقية التي تتماشى وقيم العمل السائدة في المؤسسة.
- 08- زيادة الاهتمام بأخلاقيات العمل من خلال دمجها في البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، كون البرامج التدريبية الحالية تعطي أولوية للجانب التقني أكثر.
- 09- الاهتمام بالجانب الأمني والصحي للعامل، وذلك من خلال توفير الوسائل الأمنية والوقائية، وزيادة تكثيف الفحوصات الطبية، ما يوفر للعامل الأهتمام بالعمل بدلاً من الأهتمام بأموره الخاصة.
- 10- الاهتمام أكثر بموضوع حوادث العمل، لتحسس العمال أكثر بتفادي الأخطاء المهنية.
- 11- زيادة الاهتمام بالأدوات والوسائل الخاصة بالأداء التقني، وذلك من خلال مساندة التطور.
- 12- العمل على زيادة تفعيل الآليات المؤثرة في ضبط أخلاقيات العمل وذلك من خلال اعتماد مبدأ العدل والمساواة بين العاملين وزيادة إشراكهم في اتخاذ القرارات.

13- تحتوي شركة سونلغاز بأدرار على طاقة بشرية معتبرة تمتلك خبرة مهنية متميزة، و هي فرصة لها لإعادة بناء تنظيمها في السوق الذي يخلوا حالياً من المنافسة و هو ما لا يضمنه المستقبل لها خصوصاً في ظل إنفتاح الجزائر على السوق العالمية.

مفتمه علمه

مقدمة:

إن سعي الإنسان دائماً إلى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته النفسية و الفيزيولوجية جعله يبتكر العديد من الإستراتيجيات و الأشياء، ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يسمى بالمنظمة أو المؤسسة. و المشكل المطروح اليوم بالنسبة للمنظمات الحديثة تتمثل في كيفية تحفيز العمال و دمجهم في العملية الإنتاجية بما يحقق الأهداف العامة لهذه الأخيرة.

أن آليات التحفيز و الدمج التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية في بداية الثمانينات من القرن الماضي¹، و كذا تحقيق الرضى لمدرسة العلاقات الإنسانية خلال الأربعينات و الخمسينات، لا تعمل وحدها على العامل في الوقت الراهن، بل يتطلب ذلك عاملاً آخر يعمل على جعل العامل داخل التنظيم يكتسب سلوكيات مهنية تجعله يشعر بالإنتماء و الإنتساب للمؤسسة، مما يؤهله للمحافظة على مصلحتها حتى في ظل تعارضها مع مصلحته الشخصية ألا و هو عامل الأخلاق.

تعتبر الأخلاق من الموضوعات التي تشغل حيزاً و مكاناً كبيراً من إهتمام الإنسان و تستحوذ على تفكيره، فالإنسان لا يستطيع أن يستغني عن القيم الأخلاقية في أي لحظة من لحظات حياته. فهو الكائن الوحيد في هذا الكون الذي بوسعه أن ينتقل من مرتبة الحاجات الطبيعية الصرفة إلى مجال القيم الخلقية حيث يمزج في حياته الواقع المعاش بالمثل العليا، و يجمع في سلوكه و تصرفاته بين مرتبة الحاجات الغريزية و مرتبة الضمير الخلقى و السمو الروحي.

و تعتبر الأخلاقيات من الموضوعات التي حظيت بإهتمام السلوكيين و الإداريين في مجال العمل، لإرتباطها بأبعاد السلوك التنظيمي، حيث يمكن إعتبار أواخر القرن الماضي فترة الإهتمام بأخلاقيات العمل، نتيجة تزايد إهتمام الأكاديميين بدراسة مختلف الظواهر في مجال العمل، سواء الإيجابية منها أو السلبية، لذلك قامت العديد من الدراسات لتقييم السلوكيات الأخلاقية للعاملين في مختلف المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية.

¹ بن عيسى محمد الهادي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك الاجتماعي في المنظمة الإقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 03، 2004، ص 147.

و قد أثبتت معظم الدراسات في منظمات الأعمال على أهمية السلوك التنظيمي و على وجود أدلة تؤيد وجود مجموعة من الخصائص السلوكية ترتبط ارتباطاً قوياً به، و لذلك فالسؤال المطروح كسؤال أولي هل السلوك و الممارسات الأخلاقية لدى العامل الجزائري داخل مجال العمل تتوافق أو تتعارض مع السلوك التنظيمي للمؤسسة؟

إن المتتبع للمؤسسة الجزائرية اليوم يجد أن الإهتمام بالموارد البشرية يسير في إتجاه واحد و هو العمل على تطويرها والرفع من قدراتها الفنية و العملية دونما الأهتمام بضبط تصرفاتها و تفعيل سلوكها الأخلاقي، و يظهر ذلك جلياً بالرجوع إلى الظروف التي عايشتها المؤسسة الجزائرية. خاصة بعد العشرية السوداء¹ نلاحظ أن هناك تغيير في طريقة التسيير التي تنتهجها، إذ يجري تقويمها فقط بإحتساب تكنولوجيا و إقتصاد المؤسسة، دون مراعات للأخلاق المهنية، و السلوك الإنساني، و علاقات العمل الفردية و الجماعية للعاملين بها، الأمر الذي يتطلب بذل جهد أكبر من قبل صناع القرار و أصحاب السلطة، بإعادة الإعتبار لهذه الركيزة الرئيسية التي لا تستطيع أي مؤسسة الأستغناء عنها²

و برغم الجهود الكبيرة التي بذلت في تحديد و تعريف أخلاقيات العمل إلا أنه لا يوجد أنفاق دقيق و محدد للسلوك الأخلاقي في مجال العمل يمكن تطبيقه على الأفراد العاملين في المؤسسة إنما أقتصر الجهد على تعريف الواجبات و النشاطات الأكثر نزاهة و الموضوعية و قبولاً في ميدان العمل ما يساهم في وضع صياغة محددة وواضحة لأخلاقيات الخدمة تساعد الأفراد العاملين أثناء ممارستهم لنشاطهم، لذلك كان تزايد حاجة الرؤساء والمرؤوسين في العمل إلى فهم بعضهم البعض يحتم عليهم جميعاً محاولة فهم سلوكهم التنظيمي وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الإقتصادية.³

فالسلوك التنظيمي داخل المنظمات لم يكن مبني على أساس علاقات العمل(علاقات الإنتاج)، أي أن "هذا السلوك لم يكن نتيجة العقلانية و إنضباط المنشأة بقدر ما هو نتيجة علاقات جمعية، صداقة، و زبونية،

¹ و هي فترة مرت بها الجزائر بعد إنتخابات 1992م والتي أسفرت عن نجاح الحزب الإسلامي، و عدم قبول النتيجة ودخول البلاد في دوامة حرب أهلية لمدة 10 سنوات.

² سماش نادية، واقع جماعات العمل: سلوك و تصرفات، ماجستير غير منشورة: تخصص المدينة و المؤسسة الصناعية في الجزائر، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009، ص02. بتصرف

³ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر 2005 م، ص 27.

هذه العلاقات هي علاقات ولاء، علاقات الإقطاعية إن صح التعبير و عصبية، تلك هي الصورة التي سادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على حد تعبير مولاي حاج مراد.¹

و تعتبر إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات من المهمات الصعبة و المعقدة نظراً لتعدد و تشابك المتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين، و تداخل علاقاتهم و تعددها من ناحية، و إلى عدم إستقرار العناصر التي تؤثر في سلوكهم من ناحية أخرى، و بالتالي فالسلوك يكرر نفسه إذا تكررت نفس العناصر المؤثرة فيه ربما ليس بنفس الأسلوب و الطريقة و لكنها " تختلف باختلاف تصورات الفاعلين لواقعهم الذي يحيط بهم، و بأحكامهم المسبقة، و بمصالحهم و طموحاتهم...، حيث يكون بناء الإستراتيجية الفردية و الجماعية معتمداً على أهداف دقيقة لا تتناسب دائماً مع أهداف التنظيم"²

و سنحاول عرض مجموعة من الدراسات السابقة لمجموعة من الباحثين و الدارسين الذين عبروا بشكل عام عن موضوع أخلاقيات العمل، و السلوك التنظيمي بهدف التواصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها و إثراء هذا البحث من خلالها، لعلها تعطينا تصوراً عاماً عن موضوع الدراسة، و تساعدنا في ضبط المفاهيم و تحديد الإشكالية، حيث قاموا بدراسة هذه الظاهرة على المنظمات بشتى أنواعها الحكومية منها و الخاصة، الربحية و غير الربحية، و ذلك للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة الأخلاق و تأثيرها على السلوك الإنساني، و تحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيها، و لتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات و مخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة إدارات تلك المنظمات في تخفيف السلوك الجيد و تعزيز الإلتزام لما له من أثر في إستمرارية المنظمة و بلوغ أهدافها، و هذه الدراسات هي كالتالي:

قام زكي غوشة³ بدراسة ماجستير بالأردن، هدف الباحث إلى دراسة مكونات السلوك الأخلاقي بالنسبة للموظفين العاملين في الأردن ومدى إنعكاسها على السلوك التنظيمي، و القيم التي تسود

¹ Moulai-hadj-mourad, Living in two cultures, the Algerian factory worker between traditionalism and modernity, Leicester university, M.phil thesis,1988.

² Crozier.M, Freidberg.E,L'acteur et le système, édition du seuil, paris, 1977,p39.

³ زكي غوشة، أخلاقيات وقيم المسؤولية العامة في الإدارة العامة العربية، ماجستير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، سنة 1981م.

في البيئة المحيطة بالمؤسسات العامة معتمداً في ذلك على المراجع المكتبية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين السلوك التنظيمي و القيم وهناك علاقة أيضاً بين السلوك الأخلاقي و السلوك التنظيمي بالنسبة للموظفين العاملين في الأردن، حيث إقتاحت الدراسة بعض الإجراءات و السياسات التي يمكن من خلالها دعم القواعد الخلقية في الإدارة العامة مثل تصنيف الوظائف و تقييم الأداء و المشاركة الفعالة في الإدارة و العلاقات الدولية.

كما قدم **عبد الرحمان الحسن عثمان¹**، بحثاً مكتيباً أنطلق فيه من مسلمة أن الموظف العام هو نتاج عملية إجتماعية و تكيف بيئي وفقاً للحاجات الإجتماعية و القيم المختلفة كقيمة البقاء و الشرف و المجتمع و الحرية، و الميول و المعتقدات الدينية العقائدية، و توضح الدراسة إن للموظف دورين: أحدهما إيجابي عندما تكون السياسة العامة متفقة مع قيمه و مبادئه، و أخرى سلبية عندما تكون السياسة العامة غير متفقة مع أخلاقياته و مبادئه.

و أختتمت الدراسة باقتراح بعض الطرق و الوسائل العلاجية الممكن إستخدامها لمواجهة المشكلات الأخلاقية، و مشكلة المسؤولية الإدارية بعضها متعلق بالمنظمة و كيفية تطوير أساليبها الإدارية و العرض الأخر متعلق بالمجتمع و كيفية إرشاده و توعيته للحصول على ما يريده من الأجهزة العامة.

وفي دراسة ميدانية قدمها **موسى اللوري²** حاول التعرف فيها على وجهت نظر الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، و أثر كل من الجنس، و الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي و العمر و مسمى الوظيفة و الخبرة في تقدير هذا السلوك، تألفت العينة من 697 عاملاً في القطاع العام، و تكونت أداة الدراسة من جزئين:

✓ صفة المعلومات الشخصية.

¹ عبد الرحمان الحسن عثمان، المسؤولية الإدارية في إطار القيم و أخلاقيات الموظف العام، بحثاً مكتيباً غير منشور، مصر، سنة 1984م.

² موسى اللوري، السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ماجستير غير منشورة، الأردن، 1998م.

✓ أداة قياس السلوك الأخلاقي التي شملت خمسة مجالات رئيسية.

وقد أستخرجت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وإستخدام تحليل التباين الأحادي لتحليل المعلومات، إذ حدد مستوى الدلالة الإحصائية.

وقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردني تؤدي لجميع المتغيرات المستخدمة باستثناء متغير الجنس لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك الأخلاقي الخمسة، كذلك أظهرت النتائج إن مجال الأبدية (الاسرار) قد إحتلت المرتبة الأولى على مقياس تقدير السلوك الأخلاقي لدى العاملين في القطاع العام يليه مجال البيئة المادية ثم الإجبار والرقابة والسلامة الشخصية، بينما أحتل مجال تضارب المصالح المرتبة الأخيرة على مقياس السلوك الأخلاقي، هذا و أختتمت الدراسة ببعض التوصيات المقترحة في المجال الأخلاقي.

وفي دراسة "بعنوان أخلاقيات مهنة الإدارة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها" من كتاب "قيم العمل والالتزام الوظيفي"¹ حيث هدفت الدراسة إلى حصر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والتعرف على مدى إلتزام مديري المدارس الثانوية بتلك الأخلاقيات من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر كل من متغيري الجنس، والخبرة، والمؤهل الإداري، ومستوى التأهيل الأكاديمي، في درجة إلتزامهم. و توصلت نتائج الدراسة إلى نتائج تفيد باللتزام أفراد عينة الدراسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، و تقارب ممارستهم للقيم الأخلاقية المطروحة في جميع مجالات الدراسة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسةهم لأخلاقيات المهنة بين مديرتي عمان الأولى والثانية لصالح عمان الأولى، كما وضحت النتائج إلى إنه لا يوجد أثر لمتغير الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة، و يوجد أثر لمتغير الجنس في درجة ممارسة أخلاقيات المهنة لصالح الإناث، كما لا يوجد أثر لمتغير المؤهل الإداري في درجة ممارسة مديري المدارس

¹ محمد حسين محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، 2006، عمان، ص 55-77.

لأخلاقيات المهنة، و وجود فرق دال إحصائياً في مستوى ممارسة الأخلاقيات يعزى للمستوى الأكاديمي بين المؤهل تربوياً، وغير المؤهل لصالح حملة الماجستير التريبة.

وفي دراسة ل صباح بنت حسين فتحي¹ والتي أنطلقت من التساؤل الرئيسي وهو ما مدى إمكانية تطبيق فكرة توطين الوظائف في القطاع الخاص؟ حيث حاول الباحث الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
 - 2- لا توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
 - 3- لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.
 - 4- لا توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين.
- أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك في توصيف المتغيرات موضوع البحث، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على البيانات العامة والعبارات التي تضمنتها أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ❖ توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
 - ❖ توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
 - ❖ لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.
 - ❖ توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين.

¹ صباح بنت حسين فتحي، السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل، دراسة تحليلية على ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص، غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، قسم الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2005.

و لتقييم هذه الدراسات نلاحظ مما تقدم انه لم تجرى دراسة مباشرة تعالج موضوع الدراسة الحالية "أخلاقيات العمل و تأثيرها على السلوك التنظيمي"، الأمر الذي جعل الباحث يعتمد على عموميات المؤلفات بالإضافة لكتب التخصص، حيث لم يتم العثور في نطاق بحثنا على بحث أو رسالة أو مؤلف يتحدث عن موضوع هذه الدراسة بشكل مباشر، لذا فان الباحث قد استمر في دراسته لعدم وجود ما يتعارض معها، إلا أنه تم الاستفادة من هذه الدراسات خاصة من الناحية النظرية والمقارنة في النتائج التي خرجت بها، إلا أن اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وزويا المعالجة لكل دراسة أدى إلى وجود العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة بحيث نجد أنها تناولت موضوع أخلاق العمل من زوايا أو متغيرات يمكن أن يكون لها تأثير على:

- 1- معرفة مستويات الإلتزام بأخلاقيات العمل من خلال: المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
 - 2- زاوية المسؤولية الاجتماعية: وذلك من خلال معرفة دور المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين وكذا دورها ضمن البعد الأخلاقي للعمل في المؤسسه وهذا في إطار تباين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقية العمل.
 - 3- معرفة مدى إمكانية تطبيق فكرة توطين الوظائف في القطاع العام من خلال علاقة سلوك الموظف بتوطين الوظائف في القطاع الخاص وهل لها تأثير على أخلاق العمل السائدة.
- إلا أن النتائج جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى حيث وجد إختلاف في مستويات الإلتزام بأخلاق العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، كما كان للبيئة الاجتماعية دور في التأثير على السلوك لدى العمال، إضافة إلى الوصول إلى نتيجة بأن هناك اتفاق لأفراد العينة على أن لإبعاد أخلاق العمل دور هام كما أن هناك علاقة تأثير بين السلوك وأخلاق العمل سواء في القطاع الخاص أو العمومي.
- و من خلال هذا كله يمكننا القول أن لأخلاقيات العمل و السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية قيمة بالغة الأهمية إذ أن تأثير الأول على الثاني أصبح غاية يتوقف عليها تطوير و نجاح أية منظمة، و مدى تحقيقها لأهدافها، وهنا يظهر دور أخلاقيات العمل و تأثيرها في ترسيخ وتلقين و إرساء السلوك التنظيمي، و من هذا المنطلق سنحاول التطرق في دراستنا هاته إلى أخلاقيات العمل التي يتحلى بها العامل داخل المنظمة، و التي يتأتي بها من بيئته الاجتماعية و التنظيمية متسائلين عن الأثر الذي يمكن لهذه الأخلاق أن تتركه على العامل و الذي ينعكس بدوره على أدائه للعمل، و على سلوكه في ظل التحولات السوسيو إقتصادية و الثقافية

للمجتمع، أي هل الممارسات الأخلاقية لدى العامل الجزائري في مجال العمل تتوافق مع السلوك التنظيمي للمؤسسة؟ و من أجل توجيه البحث أكثر ألحقناه بأسئلة فرعية كانت كالتالي:

➤ هل لأخلاقيات العمل لدى العامل الجزائري تأثير على سلوكه داخل المؤسسة؟

➤ هل يوجد نظام أخلاقي للعمل يأتير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائري؟

➤ هل للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدوار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل؟

ولتوضيح أبعاد دراستنا سنضع بين أيدي القارئ مخطط توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة لعله يعطينا صورة أكثر إستبصارية عن موضوع الدراسة.

و للإجابة على التساؤلات المدرجة سالفاً سنحاول بلورت و صياغة إجابات مؤقتة ضمن فرضيات تعبر عن أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة و البحث في العوامل الموضوعية المؤثرة فيها و الفرضية هي "مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث"¹، كما أنها تعتبر كذلك "عبارة توضح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي دائماً تأخذ شكل الجملة التوضيحية، التي تحدد العلاقة بين متغيرين إما بشكل عام أو محدد فهي بذلك يتوقع منها، أن توضح العلاقة بين المتغيرات وتساعد لاحقاً على توضيح الإجراءات التي يمكن إتباعها من أجل إختبار العلاقات الواردة فيها"². من خلال الفرضية العامة:

➤ لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال وجود نظام

الأخلاقية، و كذا إلتزام العامل بقواعد و ضوابط العمل.

ومن خلال هذه الفرضية يمكننا صياغة فرضيات جزئية كالتالي:

¹ فضيل دليو، علي غرابي واخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 27.

² فريد كامل أوزينة، محمد وليد البطش، مناهج البحث العلمي (تصميم البحث والتحليل الإحصائي)، جامعة عمان العربية، الأردن، ط 1، 2007، ص 56.

- لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.
- وجود نظام أخلاقي للعمل له تأثير على السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائري.
- للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدوار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل من خلال (تحمل المسؤولية، و السعي للمحافظة على المصلحة العامة، و إنجاز العمل بدقة و إتقان و في وقته المحدد، و العمل على عدم إفشاء أسرار المهنة، و السعي إلى المبادرة إلى حل الخلافات العمالية و الحد من الفساد، و الأمانة و النزاهة في العمل).

وتأتى أهمية الدراسة لإبراز أهمية أخلاقية العمل في التأثير على سلوك الموظف العام في محيط العمل و على مستوى الأداء في المنظمات و مستوى الخدمة المقدمة بشكل عام، كما تتضح أهميتها في ملاحظة العديد من الدراسات والتي تشير إلى أن منظمات القطاع الخاص هي أكثر نجاحا في التأكيد على الأخلاقيات في أداء العمل لدى موظفيها، والاهتمام بأثره على المنظمة من المنظمات الحكومية، الأمر الذي يدعو المؤسسات الحكومية إلى الاهتمام بتعزيز هذا المفهوم السلوكي وضرورة فهم مميزاته في محيط العمل وأثاره على مستوى الفرد والمنظمة ويمكن تصنيف الأهمية على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** إذ أن الإهتمام بهذا الموضوع في المنظمات من قبل الأكاديمين أو الممارسين هو ذا أهمية جادة، لإقتصر معظم دراسات الأخلاق الإدارية على فحص أخلاقيات المديرين في حين لحظ نقص كبير في دراسات أخلاقيات العاملين في المنظمة، وهذه الدراسة الحالية هي محاولة متواضعة ملئ جزء بسيط من هذا الفرع فهي تحاول دراسة واقع السلوكيات الأخلاقية للعاملين في المؤسسة الجزائرية، و تأثيرها على مجالات العمل وذلك بغية التوصل إلى نتائج وتوضيحات يتم إستخدامها كأداة للمساهمة في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين، وتكمل الأهمية أيضا بما تمثله من إضافة معرفية وعلمية في مجال الدراسات لدى المنظمات وفي ما يمكن أن تقوم به من توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا وأتساعا في هذا المجال.

- **أما الأهمية العملية:** أن التأثير بالأخلاقيات داخل مجال و محيط العمل، لأمر يدعو إلى الحاجة الماسة إلى دراستها أملا بامتلاك الأدوات لإعداد البرامج لضبط السلوك المادي والعمل الأخلاقي في ظل التطور السريع للمجتمعات، كما أن هناك حاجة ملحة لرفع مستوى الإلتزام بأخلاقيات العمل،

والسلوكيات التنظيمية في ظل أنفتاح المؤسسات و التوسعات القائمة الشراكة و التعاون ما بين المؤسسات. هذا إضافة لإستفادة المسؤولين في مؤسسة سونلغاز بأدرار من النتائج و التوصيات التي نأمل أن يسفر عنها هذا البحث و الجهد العلمي في إبراز الجوانب الإيجابية وتفادي الجوانب السلبية للتأثيرات الأخلاقية و السلوكية لأفرادها و إنعكاسه على علاقات العمل بالمؤسسة.

أما عن أسباب اختيار موضوع الدراسة فإنه لم يتأتى من الفراغ، بل أن هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تدفع الباحث لإختيار بحث و تفضيله عن بحثاً آخر، ومن بين الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية وتمثل في: قلة الدراسات والبحوث العلمية التي أهتمت بدراسة موضوع أخلاقيات العمل و مدى تأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة في حدود اطلاعنا. كما إنه يعالج موضوع مهم يؤثر على العاملين وعلى أدائهم والمنظمة على حدا سواء. كذلك محاولة إبراز المصاعب و المشاكل التي تواجهها المؤسسة نظرا لأختلاف أخلاقيات أفرادها وكيف تنعكس على سلوكياتهم العملية. إضافة إلى إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الاجتماع.

الأسباب الذاتية وتمثل في: الرغبة في دراسة الموضوع من زاوية مختلفة عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. وكون الموضوع من الموضوعات المستحدثة والمتجددة نتيجة التغيرات السريعة في المجتمعات الحديثة في عصرنا. و كذا معرفة هل تحظى الموارد البشرية بالأهمية والاهتمام كباقي الجوانب الأخرى (المالية، التجارية التسويق، التمويل....)، أم أنها مازالت تعاني التهميش وتغيب المسؤولين لدورها وأهميتها. إضافة إلى محاولة إبراز دور و أهمية الأخلاقيات التي تميز المنطقة في ضبط السلوك البشري داخل المنظمة المحلية.

أما عن أهداف هذه الدراسة فقد تبلورت في:

1- التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز بأدرار، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة و مباشرة في تحقيق متطلبات و إحتياجات الزبائن.

2- التعرف على تأثير أخلاقيات العمل على السلوكيات التنظيمية ببعديها في المؤسسة محل الدراسة، إذا كان ذلك الأثر إيجابي كيف يمكن تعزيزه وتدعيمه؟ وإذا كان سلبي فكيف يمكن علاجه وتفاديه في المستقبل؟.

- 3- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية تطوير أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة.
 - 4- التعرف على أهم الإجراءات المتبعة في زيادة فعالية تفعيل أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة.
 - 5- دراسة وأختبار العلاقة بين أخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية.
- أما عن تحديد مفاهيم الدراسة فإذا كان تحديدها أمراً لازماً في المناقشة العامة يصبح مفروضاً وواجباً في البحث العلمي لأن البحث العلمي يحتاج إلى درجة كبيرة من الدقة و التحديد.¹ لذلك كان على الباحث الإجتماعي الإلتزام بتوضيح وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بموضوعه لكي يكون على دراية في فهم بحثه.

❖ أخلاقيات العمل:

✓ الأخلاقيات: تطلق كلمة أخلاق على مجموعة السلوكيات و الأفعال التي يمارسها الفرد خلال اتصالاته وتفاعلاته مع الآخرين، وهو في هذه العملية يحمل في ذهنه معايير وقوالب يزن بها أفعاله، والأخلاق من هذا المنطلق هي السلوك الذي أصطلحه المجتمع وأقره، ويتكون من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي تعترضهم، دون أن يخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد في مجتمعهم، ويعد تصرف الفرد غير أخلاقي إذا خدش قاعدة أخلاقية مقررته.²

و تعرف الأخلاق لغوياً: من الخلق ما يخلقه خلقاً أو جده على غير مثال سابق، وهي جمع "خُلِقَ" وتعني العادة، و الأخلاق في اللغة العربيّة: جمع "خُلِقَ"، وهو بضم الخاء واللام و تعني السجّية والطبع، والمروءة، والدّين.³

أما في الإصطلاح فمعنى الأخلاق حسب تعريف الغزالي في كتابه "إحياء العلوم" مستنداً لتعريف ابن مسكويه هو: الخُلُق عبارة عن "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سُمّيت تلك الهيئة خلقاً

¹ محمد شفيق، البحث العلمي لخطوات المنهجية لأعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الطبعة 2، 1985، ص 56-57

² احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1978، ص 139.

³ ابن منظور، لسان العرب. مادة الخلق.

حسنًا، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سُميت الهيئة التي هي المصدر خلْقًا سيئًا".¹ وعَرَفَه الأصفهاني بأنه: إسمٌ للهيئة الموجودة في النفس التي يصدر عنها الفعل بلا فكر.² كما عَرَفَه ابن القيم بأنه: "هيئة مُركَّبة من علومٍ صادقة وإرادات زاكية، وأعمالٍ ظاهرة وباطنة مُوافقة للعدل والحكمة والمصلحة، وأقوالٍ مطابقة للحق، تصدر تلك الأقوال والأعمال عن تلك العلوم والإرادات، فتكسب النفس بها أخلاقًا هي أذكى الأخلاق وأشرفها وأفضلها".³

و كلمة الأخلاق يقابلها في اللغات الاوربية لفظان، الأول يوناني **mores** من **moral** والثاني روماني الأصل وهو **ethos** من **ethic** والفرق بين المعنيين هو إن مفردة "**moral**" تميل إلى سلوك الفرد البشري، بينما تميل المفردة الثانية **ethic** إلى القيم التي تخص المجتمع ونتاجه، وبعبارة أخرى تنظم الاخلاق **moral** فضاء القيم الأخلاقية.

✓ العمل:

✓ لغويًا: يعرف العمل لغويًا على أنه "المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأعمله واستعمله غيره، واعتمل عمِل بنفسه"⁴، و العامل هو الذي يتولَّى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله، ومنه قوله تعالى ﴿وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهِا﴾⁵، وهم السُّعاة الذين يأخذون الصدقات من أربابها.⁶

أما في الاصطلاح فالعمل "هو كلُّ نشاطٍ جسمي أو عقلي يقوم به الإنسان بهدف الإنتاج في مؤسَّسة حكوميَّة كانت أو خاصَّة، أو في حرفة أو مهنة"⁷ و على ذكر هذه الأخيرة فهي عملٌ يشغله العامل بعد أن يتلقَّى دراسةً نظرية كافية وتدريبًا عمليًا طويلًا في مراكز علميَّة أو معاهد وجامعات متخصصة، فالمهنة

¹ ابن مسكويه، ابو علي احمد بن محمد بن يعقوب الرازي، تهذيب الاخلاق وتطهير الاعراق، تحقيق عماد الهلالي، طليعة النور للطباعة و النشر، إيران، الطبعة 1، سنة 1426هـ. ص 246.

² الراغب الأصفهاني، الذريعة إلى مكارم الشريعة، تحقيق و دراسة أبي اليزيد العجمي، دار الصحوة، القاهرة، ط1، 1405هـ، ص 114.

³ ابن القيم الجوزية، التبيين في أقسام القرآن، مكتبة الرياض الحديثة، الرياض، ص135، 136.

⁴ الفيروزا بادى، فصل العين باب اللام، ط 1، ص 22.

⁵ التوبة، الآية 60.

⁶ ابن منظور، لسان العرب، مادة عمل.

⁷ رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، دار الفكر، الأردن عمان، ط 2، 1985م، ص 9

تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تُنظم العمل بها.¹ كمهنة الطب والهندسة والتعليم. إذن المهنة هي عبارة عن "مجموعة أفراد مدرّبين تدريباً عالياً و ذو كفاءة متخصصة وملتزمة تسعى إلى خدمة المجتمع."²

أما العمل فهو "مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف وتوجهه وتشكل معياراً للصواب والخطأ... ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية"³ أو هو "كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منهما معاً يعد عملاً في نظر القانون، فعامل المصنع ومديره، والموظف في الدولة، والتاجر، وصاحب الأرض، والطبيب، والمهندس، كل هؤلاء عمال في الدولة"⁴ كما يمكن القول إنه ذلك النشاط الواعي الهادف المبذول في عملية الإنتاج، و في نفس الوقت فالعمل قد يكون عضلياً أو فكرياً.⁵

وبناءً على ما تقدّم يمكن القول بأنّ هناك فرقاً بين العمل والمهنة فكل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة لأن المهنة تقتضي الإتقان والمعرفة الدقيقة، و الإستمرار به بخلاف العمل، فقد يعمل الإنسان في عمل لا يتقنه، أو يعمل في عمل مؤقت و حينئذ ينتهي بانهاء العمل القائم، فلا يمكن أن نسميه ممتناً لهذا العمل. و مما سبق يمكن القول بأن أخلاقيات العمل هي "مفهوم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة إجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى السلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الإحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية."⁶ أو هي كما عرفها "تومبسون" بأنها "تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ

¹ رشيد عبد الحميد ومحمود الحيازي، المرجع نفسه، ص 10.

² بشير معمريه، بحوث ودراسات متخصصة في علم الاجتماع، مجلة جامعة باتنة: ج 2، 2007، ص 138.

³ محمد حسين محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، 2006، عمان، ص 19.

⁴ عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، دار النفائس، ط 10، عمان، 1421، 2000م، ص 157.

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر، 1998، ص 133.

⁶ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010، ص 294-295.

أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيا أو لا أخلاقيا"¹ كما يعرفها ياغي بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين"². وكمصطلح يقصد بالأخلاق نظام لتقييم السلوكيات ذات العلاقات بالضمير المهني الذي تتكامل معه، فأخلاقيات كل مهنة ترمي إلى القيام بالعمل و الالتزام به عن قناعة و طواعية ذاتية وضمير مهني.

✓ إجرائياً:

تمثل لنا أخلاقيات العمل في داراستنا هذه تلك القيم و المبادئ الأخلاقية التي يحملها العامل نتيجة بيئته و ثقافته الإجتماعية (العادات و التقاليد و الأعراف) و تربيته الدينية و السلوكية ، و التي ينقلها معه إلى مجال العمل كثقافة فردية قد تتفق أو تتصادم مع ثقافة المنظمة و قوانينها و نظامها الداخلي، و كذا سلوكيات أفرادها و التي تؤثر على مدى إلتزام أفراد هذه المؤسسة بالمعايير و القواعد الأخلاقية لممارسة وظائفهم و مهامهم ما يتضمنه ذلك من تحمل المسؤولية و الحفاظ على المصلحة العامة و محاولة للحد من الفساد ووجود رقابة ذاتية، و تعاون مع الزملاء و الحفاظ على أسرار العمل"

❖ الأثر

✓ لغوياً: قيل: إنه بَقِيَّةُ الشيء، وقال بعضهم الأثر ما بقي من رسم الشيء.³

✓ إصطلاحاً: قيل: أثر الشيء حصول ما يُدُلُّ على وجوده، و يُقَالُ أَثَرٌ وَإِثْرٌ وَاجْمَعِ آثَارَ.⁴

قال تعالى: " ثُمَّ قَفَّيْنَا عَلَى آثَارِهِم بِرِئْسِنَا "⁵

¹ العمر فؤاد عبد الله، الإعداد الأخلاقي وأهميته في الادارة الحكومية في الكويت ودول الخليج، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 83، الكويت، 1996، ص55.

² ياغي، محمد عبد الفتاح، أخلاقيات في الإدارة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1995، ص25.

³ تاج العروس من جواهر القاموس، مرجع سابق، ص 12.

⁴ مفردات ألفاظ القرآن، الحسين بن مفضل المعروف بالراغب الأصفهاني، تحقيق صفوان عدنان داودي، دار القلم، دمشق - دار الشامية، بيروت، ط2، 1410هـ، ص62.

⁵ سورة الحديد، الآية 27.

✓ **إجرائياً:** الأثر هو ذلك الشيء الذي تخلفه الأخلاق التي يتميز بها العامل في مؤسسة سونلغاز نتيجة بيئة الإجتماعية و التنظيمية و تنشئته الأسرية التي تنعكس على تصرفاته، و ملامحه الشخصية، و البدنية، والتي تظهر في سلوكية و تصرفاته داخل بيئة العمل (السلوك التنظيمي).

❖ السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي في المنظمة يجب التطرق و الإشارة إلى مفهوم السلوك و السلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

✓ **السلوك:** و يقصد بالسلوك "أي تغير في مستوى نشاط الفرد، رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة خضوعاً لإرادة البيئة"¹، كما يقصد به كذلك كل ما يتصل بأخلاق الصواب والخطأ، الخير و الشر، طبقاً للسنن الأخلاقية السائدة فيقال: الأدب العام، ويراد بها بعض القواعد التي تقتضي الأخلاق القويمة إنتاجها، ولا يجوز الخروج عنها.²

✓ **السلوك الأخلاقي:** أما عن السلوك الأخلاقي فيعني التصرفات التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على قيام الموظف بواجباته و تسيء أو تحسن إلى سمعة المؤسسة دون التدخل الغير ضروري في حياة الموظفين الخاصة، و تتضمن إستعمال الوظيفة بجميع ما يترتب عليها من هيبة و نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية أو عامة مالية و غير مالية و بشكل مناف أو مؤيد للقوانين و التعليمات الرسمية.³

✓ **السلوك التنظيمي:** إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لإحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

¹ إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، الاسكندرية، 1975، ص 315.

² احمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 174.

³ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 26.

ويُعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي (محيط العمل)، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة¹، ويقصد بالسلوك التنظيمي كذلك سلوك الإنسان في مختلف التنظيمات ويحدد هذا السلوك طبيعه الإنسان و نمط تطوير شخصيته... الخ.

أما إصطلاحاً فقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال لا الحصر: السلوك التنظيمي هو "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة"²، وذلك باعتبار أنّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم. وينطوي السلوك التنظيمي على "دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى."³

✓ إجرائياً: السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الصادر عن العاملين داخل المؤسسة والناجم عن إستجابات نتيجة إحتكاك العامل بزملائه في العمل. و فهم لسلوكهم ما يشتمل عليه من تفكير و إدراك و دوافع للعمل، و إجتاهات و تصرفات و كذلك لممارسات للعمل بشكل فردي أو جماعي و تفاعل كل هذا مع البيئة التنظيمية للمؤسسة و ما تتضمنه من نظم و قوانين تنظيمية للعمل.

❖ العامل:

لم يكن المشرع الجزائري أكثر توسعا من غيره في هذا المجال، ولدى البحث في النصوص يمكن أن نلاحظ أن المشرع الدستوري لم يتعرض لتحديد مدلول العامل لا في دستور 1963م، ولا في ميثاق ودستور 1976م، ولا دستور 1989م، ولا حتى دستور 1996م، كل ما هناك إنه أشار إليه إشارة عابرة، تتضمن إما تحديداً لحقوقه أو تعداداً لواجباته، وإذا عدنا إلى المشرع المدني فستجد بأنه أشار إليه في المادة 129 من

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005م، ص 43.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2001، ص 194.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 05.

القانون المدني "لا يكون الموظفون والعمال العموميون مسئولون شخصياً عن أعمالهم التي أضرت بالغير إذ قاموا بها تنفيذاً لأوامر واجبة عليهم"¹

وإذا كانت هذه المادة تقصد العاملين فإنها كغيرها من مواد النصوص لا تعطي أي تعريف للعامل، لهذا اختلفت تسميته من عامل مستخدم إلى موظف إلى عون، فعندما نعود إلى التشريع في الوظيفة العامة مثلاً المرسوم 133/66 نلاحظ عدم تطرقه إلى تعريف الموظف وإنما أشار إليه في المادة الأولى "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحديد المرسوم"²

بينما إذا رجعنا إلى المرسوم 59/85 فإننا نلاحظ أنه أطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية تسمية موظف وهذا حسبما جاء في المادة 05 منه ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة.

✓ إجرائياً:

ومن خلال ما أوردناه في هذا الشأن نستطيع صياغة تعريفاً إجرائياً للعامل حيث يفهم العامل على أنه " ذلك الشخص المنتمي لمؤسسة سونلغاز قانونياً، له وظيفة أو مهنة يؤديها، له حقوق وواجبات مقابل أجر يتقاضاه نتيجة ذلك"

الأخلاق المهنية:

✓ **إصطلاحاً:** تعني تلك المبادئ و المعايير المعبرة أساساً عن سلوك أفراد في مهنة معينة متعهدين بالالتزام

بها،³ وتعني أيضاً ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا.⁴ وتبلغ الأخلاقيات المهنية شدتها

عندما تقف في وجه أنانية الفرد، وعند التغلب على الضغوط الخارجية لإظهار الحقيقة بطريقة واعية

¹ مصطفى شريف، أعوان الدولة، بدون دار النشر، رقم النشر 81/908، ص 31

² الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية رقم 78.

³ احمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 439.

⁴ احمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام، القاهرة، 1989، ص 419.

ومسئولة، فالأخلاقيات المهنية هامة جدا، باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني.¹

✓ **إجرائياً:** وكتقدير أخير يجوز التعبير عن أخلاقيات المهنية بأنها تلك السلوكيات القيمة والحسنة التي يتصف بها ممارسوا مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن في أخلاقيات المتعارف عليها، كما تعتبر الأخلاقيات مجموعة القيم المتصلة بالعمل، سواء كانت قيم اجتماعية، اقتصادية . الخ، والتي تشكل في مضمونها القواعد الأخلاقية للأفراد في أفعالهم وأعمالهم.

منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج من أساسيات البحث فهو ضروري في أي بحث علمي، لأنه بمثابة "المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين"²، حيث يبرز للباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، لذلك عرف المنهج بأنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة."³

و قد أستعملنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب و الأصلا ح و الملائم لدراستنا لأنه المنهج الذي يرمي إلى و صف و تشخيص جوانب الظاهرة، و التدقيق فيها، و ذلك بجمع البيانات و الحقائق و محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً، من خلال إجراء الملاحظات و المسوحات الميدانية التي تعتمد بدرجة كبيرة على إختيار عينات مناسبة و إختبار و تحليل للمعطيات.⁴

أما عن أدوات جمع البيانات فتعرف "بأنها و سائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، و الواقع إن إعتقاد الباحث غلى منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع البيانات."⁵، إن تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع و هي الخطوة الأساسية في البحث فمن خلالها

¹ شون مالبرايد وآخرون، أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 505.

² محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط 1، دار المعرفة الجامعية الأسكندرية، 1985، ص 65

³ موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 261.

⁴ محمد عبيدات، محمد أبو نصار و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 46

⁵ سيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الإجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص 256

يجمع الباحث المعلومات و المعطيات الخاصة بالموضوع المدروس و تتعدد أدوات جمع البيانات و المعطيات و تختلف على حسب أنواع البحوث و طبيعة المعلومات التي يبحث عنها الباحث و على أهداف الدراسة، فمن خلال هذه الإعتبارات تتحدد بدرجة كبيرة نوع الأداة أو التقنية التي يعتمد عليها الباحث لهذا الغرض و التي يراها أكثر تلاؤماً و مناسبة للحصول على المعلومات و المعطيات التي تخدم موضوعه و تساعده على دراسة الظاهرة للوصول إلى النتائج، و من التقنيات التي تم إستخدامها في هذه الدراسة هي:

✚ **الملاحظة:** لا تخلوا أية دراسة سوسولوجية من استخدام أداة الملاحظة فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، خاصة عند امتناع المبحوثين عن التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات.¹

وقد تم استخدامها مباشرة عند إختيار مجتمع الدراسة، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال تبصرة الظروف المحيطة بالعمال، كما استخدمنا الملاحظة المباشرة قصد ملاحظة المبحوثين، بحيث حاولنا من خلالها تسجيل المعلومات بطريقة محددة ومنسقة، وموضوعية تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها الأشخاص المتواجدين بمجال الدراسة بطريقة عادية وتلقائية، إذ حاولنا بقدر المستطاع جمع المعلومات التي تخدم البحث، وهو ما ساعدنا في الإجابة عن كثير من الأسئلة الخاصة بالموضوع، وتحليلها بطريقة تخدم موضوع الدراسة بشكل مباشر.

✚ **المقابلة:** هي تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على إستجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي،² أو هي "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وهي تكون إما فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة".³

والعمل بها هنا في هذه الدراسة هو قصد الحصول على معلومات و بيانات متعلقة بالدراسة من خلال آراء و مواقف واتجاهات المبحوثين حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال الحوار المباشر قصد

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مطبعة دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002 ص، 123.

² خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص16.

³ موريس أنجرس ، مرجع سابق، ص148.

بحث الجوانب المتعلقة بالسلوك القيمي والأخلاقي لدى المبحوثين، و قد أستعملنا في هذا الصدد المقابلة "النصف الموجهة"، والتي صممت في شكل مجموعة أسئلة مفتوحة (14سؤالاً) لعينة شكلت من 10 أفراد متنوعة الخصائص الإستراتيجية التي تخدم موضوع الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الفئة الوظيفية، مقر العمل...الخ)¹، حيث جرت هذه المقابلات في مقرات العمل حسب مقر عمل كل مبحوث فكانت مدة كل مقابلة من ساعة إلى ساعة و نصف حسب كل موظف و طبيعة عمله. حيث لم تسجل هذه المقابلات لا بالصوت ولا بالصورة و إنما أكتفيت بتسجيل الإجابات كتابتاً في شكل نقاط لأقوم فيما بعد بتحليلها من خلال ما تم سماعه من المبحوثين.

الإستمارة: تعتبر الإستمارة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، يطلب من المبحوثين الإجابة عليها، و الإستمارة هي "مجموعة من الأسئلة توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة."² ويتصف هذا الاستبيان بأنه يمكن للباحث الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات،³ و نشير في هذه النقطة إلى أن إستمارة البحث هي إستمارة الملاءم الذاتي من طرف المبحوثين و أن أسئلتها قد طرحت بشكل معبر و بسيط قريبة جدا من العاملين حتى يتسنى لهم أن يرد عليها بوضوح وقد تضمنت هذه الإستمارة 55 سؤالاً جُلها أسئلة مغلقة نظمت في ثلاث محاور أساسية و هي.

✓ **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على سبعة (07) أسئلة.

✓ **المحور الثاني:** يشمل البعد الاجتماعي و التنظيمي للعامل، و يحتوي على أربعة و عشرون (24) سؤالاً.

✓ **المحور الثالث:** يشمل الثقافة التنظيمية والقيم السلوكية والأخلاق للعامل، و يحتوي على سبعة عشرة (17) سؤالاً.

¹ أنظر جدول معطيات المقابلة الميدانية ضمن الملاحق (الملحق رقم03).

² خير الله عصار، مرجع سابق، ص16

³ حسن منسي، منهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر، ط1، الاردن، 1999، ص56.

أما عن العينة وكيفية تحديدها فإن "تنفيذ البحث عادة يتطلب عندما يكون مجتمع الدراسة كبير العدد قيام الباحث بإختيار عينة بحثه التي سيقوم بجمع البيانات عنها أو إجراء المعالجة عليها حتى يمكن تعميم النتائج التي يحصل عليها على مجتمع البحث بأكمله فإنه من الضروري أن يلتزم الباحث بشروط معينة في إختياره لهذه الأخيرة"¹. أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة ككل من حيث نسبة أفرادها، و من حيث مواصفات و خصوصيات مجتمع الدراسة.

و قد أختارنا شركة توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار حقلاً للدراسة، حيث تملك هذه الأخيرة طاقة بشرية موزعة على فروع الشركة عبر تراب الولاية و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح فروع شركة توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار

عدد العمال	الأقليم المنتمي إليه	فروع شركة سونلغاز
171	توات	فرع أدرار التجاري و التقني الإداري
51	قورارة	فرع تيميمون التجاري و التقني
12	توات	فرع زاوية كنته التجاري و التقني
28	توات	فرع رقان التجاري و التقني
22	تديكلت	فرع أولف التجاري و التقني
284	/	المجموع الكلي

يرأس كل فرع من الفروع مدير وكالة، و مجموعة الوكالات مرتبطة بالمديرية مقر الولاية، و تعمل وفق نظام أقسام و مصالح في علاقة مترابطة مع بعضها البعض.

العينة و كيفية إختيارها:

نظراً للتشتت الكبير للفيئات العاملة بفروع الشركة المنتشرة عبر الولاية و هو ما يعبر عن مجتمع الدراسة و الذي يبلغ 284 عاملاً كعدد إجمالي فإننا سنقف على سحب "عينة حصصية" مؤخوذة من كافة وحدات وفروع الشركة الأم المتواجدة على مستوى مقر الولاية بما يتناسب و عدد عمال كل فرع، و الموزعة أساساً حسب الفئات التالية: الإطارات، الإداريين، العمال المهنيين.

¹ حامد السوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، ص 60.

1- تحديد عدد أفراد العينة و حساب نسبتها المئوية:

- نختار عينة من المجتمع الأصلي للدراسة (284 عامل) تتكون من 130 عامل.

- نحسب نسبتها المئوية بالنسبة لمجتمع الدراسة الأصلي فتكون كالتالي:

$$45.77\% = \frac{100 \times 130}{284}$$

وهي نسبة تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة إذ تتعدى 40% و هو ما يجعلها نسبة إجمالية مقبولة للدراسة.

2- تحديد العينة الممثلة لكل طبقة:

$$78 = \frac{71 \times 130}{284} \text{ فرع أدرار التجاري و التقني الإداري}$$

$$23 = \frac{51 \times 130}{284} \text{ فرع تميمون التجاري و التقني}$$

$$06 = \frac{12 \times 130}{284} \text{ فرع زاوية كنته التجاري و التقني}$$

$$13 = \frac{28 \times 130}{284} \text{ فرع رقان التجاري و التقني}$$

$$10 = \frac{22 \times 130}{284} \text{ فرع أولف التجاري و التقني}$$

المجموع الكلي: 130 عامل

أما عن صعوبات الدراسة فالعمل والبحث في أي حقل علمي يصادفه حواجز وصعوبات تقف في طريق الباحث وتعيق إتمام بحثه، و هي صعوبات متوقعة طبعاً في مجال البحث و الدراسة، و تمثلت لدينا هذه الصعوبات في: نقص في الدراسات الأكاديمية (ماجستير والدكتوراه) و التي تهتم بموضوع الدراسة وهذا حسب إطلاعنا. وجود إختلافات كبيرة منهجياً في الدراسات السابقة والدراسة الحالية و هو ما شكل لنا صعوبة في ضبط مفاهيم الدراسة وطريقة إختيار العينة. إضافة إلى صعوبة التواصل مع المبحوثين و كسب ثقتهم نظراً لبعدها المقرات الفرعية للمؤسسة عبر تراب الولاية و إنشغالات المسؤولين.

و بناء على ماسبق من المفاهيم الجديدة المرتبطة بالموارد البشرية أضحت في أغلب الأحوال لا تعزوا أسباب النجاحات المحققة للمؤسسة أو فشلها لعامل الإمكانات المادية المحققة، بل لتداخل مجموعة من السياسات التي من شأنها الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية الجيدة و المميّزة و التي من أهمها و أبرزها في الوقت الحاضر سياسة أخلاقيات العمل.

ومن هنا كانت أهمية الدراسات الأخلاقية، فهي ليست مجرد دراسات نظرية جافة منفصلة من حياة الناس، و إنما هي دراسات مرتبطة إرتباطا و ثقيا بالحياة بمختلف مجالاتها الإجتماعية، و الثقافية، والإقتصادية، و العملية و المهنية، و ممتزجة بسلوكهم و تصرفاتهم اليومية إمتزاجاً عضوياً.

ومن أجل ذلك تستحق الأخلاق وقفة، بل وقفات يتأمل فيها المرء أصولها و قوانينها و أهم نظرياتها التي شغلت الإنسان منذ فجر التاريخ و ستظل تشغل إهتمامه إلى أبد الأبدين.

وسنحاول من خلال دراستنا هذه الوقوف على خصوصية المنطقة في مجال الأخلاقيات التي تتميز بها و كيف تنعكس هذه الأخلاقيات و تأثر على السلوك البشري و سير العمل داخل التنظيمات المحلية، وكيف يمكن لهذه الأخيرة إستغلال ما تتميز به المنطقة من أخلاقيات إجتماعية و ثقافية و دينية و تربوية لتوظيفها توظيفا يدفع بالمنظمة نحو الرقي و التقدم الذي ينعكس على كيفية وكمية و نوعية الخدمة المقدمة ما يسمح للمنظمة بالبقاء ضمن الركب و مسابرة الواقع.

و معالجة هذا الموضوع قمنا منهجيا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية المقدمة العامة و فصلين نظريين و فصل تطبيقي و ذلك حسب التفصيل التالي:

المقدمة العامة و تحتوي على منهجية الدراسة تتضمن الإطار العام للدراسة وذلك بعرض مختلف الدراسات السابقة التي تضعنا في الإطار العام للموضوع و التي نوظفها لاحقاً في التحليل، و كذا تحديد إشكالية و تساؤلات الدراسة، و أهميتها و أهدافها إلى جانب تحديد المصطلحات المحورية لها، بالإضافة إلى إختيار العينة وكيفية تحديدها و تحديد مجالات الدراسة، و التقنيات المستعملة.

أما الفصلين النظريين فالأول يتناول الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل وذلك بالتطرق إلى تعريف علم الأخلاق و نشأته، وكذا تعريف أخلاقيات العمل، و أهميتها وأسسها ووسائلها، و أهم مصادرها، و كيفية إعداد الموظفين لها و مدى أهميتها بالنسبة للفرد و المنظمة، بينما يتناول الفصل الثاني واقع السلوك التنظيمي في المنظمة مفهومه، وأهميته و عناصره و مبادئه و محدداته و أهم نظرياته و القوى المشكلة له.

أما الفصل الميداني أو التطبيقي فركزنا فيه على الدراسة المباشرة و الميدانية لمديرية سونلغاز بأدرار من خلال تطبيق التقنيات و الأدوات المنهجية بغية الوصول إلى المعلومات و البيانات المطلوبة و العمل على تحليلها و إستخلاص النتائج منها.

الفصل الأول

تمهيد الفصل:

تعتبر الأخلاق من الموضوعات التي تشغل مكاناً من إهتمام الإنسان و تستحوذ على تفكيره، أو ينبغي أن تكون كذلك، فالإنسان لا يستطيع أن يستغني عن الأخلاق في أي لحظة من لحظات حياته، و لا يستطيع أن يستغني عن مثل أعلى في سلوكه، أو معيار للحكم على أفعاله و أفعال الناس من حوله بالصلح أو الفساد، بالخير أو بالشر، و لا يمكن أن يتصور المرء إنساناً يعيش بلا ضمير يحاسبه، و يلومه إذا أستمر في الخطأ و تمادى في الشر.

و هكذا نجد أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بدون قيم، فهو الكائن الوحيد في هذا الكون الذي بوسعه أن ينتقل من مرتبة الحاجات الطبيعية الصرفة إلى مجال القيم الخلقية الحقيقية، و من هنا قيل إن الإنسان حيوان أخلاقي، و مهما كانت الدرجة التي يمكن أن يصل إليها من التردّي في الأخلاق في وقت من الأوقات، فإنه سيظل على الرغم من ذلك كائن أخلاقياً، يمزج في حياته الواقع المعاش بالمثّل العليا، و يجمع في سلوكه بين مرتبة الحاجات الغريزية و مرتبة الضمير الخلقى و السمو الروحي، و من هنا كانت أهمية الدراسات الأخلاقية فهي ليست مجرد دراسات نظرية جافة منفصلة من حياة الناس، و إنما هي دراسات مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالحياة بمختلف مجالاتها الإجتماعية، و الثقافية، و الإقتصادية، و العملية و المهنية، و ممتزجة بسلوكهم وتصرفاتهم اليومية إمتزاجاً عضويّاً.

و سنحاول في هذا أن نلقي الضوء و بشكل مجمل على مختلف التعاريف و المفاهيم و الأسس و الركائز الأساسية لقيام نظام أخلاقي مهني يضمن النمو و التقدم و الرقي للمنظمة الحديثة إن هي طبقته بشكلها الصحيح.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل:

أولاً: نشأة علم الأخلاق و تطوره:

إن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، وأن بطون التاريخ خلافاً لمناجم الفحم والحديد التي إندثرت بعد نضوبها لا تنضب ولا تشح أبداً، إن نظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات لا تساويها في الأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي، وإن أية نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة للماضي سوف يكون محكوماً عليها بهذا القدر أو ذاك أن تعيد هذا الماضي بكل خطاياها وأخطائه.

إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيئ، كانت مع الإنسان منذ البدء، ومن المؤكد أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن بقدر ما كانت خطيئة فإنها كانت درساً أخلاقياً لأبي البشر و للبشر جميعاً ليحولوا الشجرة المحرمة إلى شجرة الحكمة، لأنها مكنت من التمييز بين الخير والشر، برغم أنهم دفعوا ثمن هذه الخطيئة، وأي ثمن ! وهذه القصة الخالدة بقدر ما كشفت عن الثمن الكبير الذي دفعه البشر في حرمانهم من الجنة، فإنها كشفت أيضاً كما أشار ثيودور ليفيت "Levitt.T" أن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أو في الاجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية، ولكنه حدث في الجنة حيث لا يوجد مال ولا منافسة تغري أو تفسد الإنسان، ولكن كان هناك الفضول وحب الاستطلاع ... الخ.¹

و من خلال تتبعنا لمراحل التاريخ تبين لنا إن علم الأخلاق قد مر بمراحل عدة في نشأته و تطوره حتى وصل إلى علم الأخلاق في صورته الحديثة، بدأ بعصر اليونان فالجاهلية مروراً بالعصر الإسلامي و إنتهاء بالعصر الحديث.

➤ 1- الأخلاق في العصر اليوناني:

يعتبر اليونان القدماء أول من أقام علم الأخلاق على أساس فلسفي و يعد سقراط (469-399 ق.م) بوجه خاص أول من أسس هذا العلم فقد كان - كما يقول إميل بوترو- هو "الأول الذي أدرك هذا الفكرة، وهي إن لعلم الأخلاق أساساً يتميز به عن التقاليد الدينية، وأنه مع هذه لا يرتكز على العادات و الغرائز،

¹ ثيودور ليفيت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، سنة 1994، القاهرة، ص 55.

ولقد رأى أن من الممكن أن نجد في الملاحظة اليقظة المنظمة للطبيعة الإنسانية العناصر اللازمة لمذهب أخلاقي لا تعوزه الدقة ولا السمو، ولا السلطان، كل المسائل كانت إذن معرفة طبيعة الإنسان الحقة، وبهذا كان مذهب سقراط أول محاولة للأخلاق الحرة العقلية".

وهكذا أتجه سقراط - في محاولة جادة - إلى بناء معاملات الناس على أساس علمي، و كان يذهب إلى إن الأخلاق و المعاملات لا تكون صحيحة إلا إذا كانت مبنية على العلم، و لهذا فإنه كان يرى أن الفضيلة هي العلم، وأن الرذيلة هي الجهل.

وإذا قلنا إن اليونان هم أول من أسس علم الأخلاق ، فليس معنى ذلك أن أمم العالم الأخرى قبل اليونان لم تكن لهما فلسفة وأخلاق، فالعقل و الأخلاقيات من لوازم الإنسان في كل العصور و قد عرفت تلك الشعوب هذا اللون من التفكير، ولكن إهتماماتهم كانت على وجه الخصوص "بالأخلاق العملية التي هي نظام حياتهم"، ولهذا لم يكن لديهم علم للأخلاق يبحث في الأفعال الإنسانية، و يوازن موازنة علمية بين اللذة و الفضيلة، و بين الفضائل و أنواعها و شروطها، فكان اليونان هم أول من بدأ البحث في هذه الأمور و أمثالها عن طريق التحليل و التعريف و البرهنة.

وقد وضع سقراط اللبنة الأولى لعلم الأخلاق، و حارب إتجاهات السوفسطائين الذين كانوا يذهبون إلى إنه ليست هناك حقائق ثابتة، و إن الإنسان هو مقياس كل شيء، فالحق هو ما يراه الشخص حقا و الباطل ما يراه باطلاً دون النظر إلى غيره، وقد رد سقراط عليهم ورد للأخلاق إعتبارها و نادى بالسعادة غاية للأفعال الإنسانية، و تتحقق السعادة عنده بسيطرة العقل على دوافع الشهوة و الهوى ورد الإنسان إلى حياة الاعتدال.

ثم جاء أفلاطون تلميذ سقراط فأخذ عنه فكرته في السعادة، وجعل القضية العليا هي فضيلة العدالة التي تتمثل في التوافق و الإنسجام بين قوى النفس عن طريق العقل فلا تبغي إحداها على الأخرى، وذهب أرسطو تلميذ أفلاطون إلى إن الفضيلة وسط بين رذيلتين، فالكرم الذي هو فضيلة وسط بين الإسراف و التقدير (البخل)، وكلاهما رذيلة، و الشجاعة كذلك وسط بين الجبن و التهور و كلاهما رذيلة، و هكذا.¹

وبعد إنتهاء عصر الفلسفة اللاتينية قامت مدرستان فلسفيتين هما الرواقية و الأبيقورية، فاهتمتا بالأخلاق و تنافست على دعوة الناس إلى السعادة و لكنهما كان على طرفي نقيض، فقد بنت المدرسة الأولى آراءها

¹ إبراهيم مذكور، دروس في تاريخ الفلسفة، المطبعة الأميرية 1952م ، ص 05.

على آراء المدرسة الكلية التي كانت تذهب إلى إن السعادة في الفرار من اللذة و تقبلها، بينما بنت الأبيقورية آراءها على آراء المدرسة القورينائية التي كانت تذهب إلى عن السعادة في الحصول على اللذة و الإكثار منها.¹ وفي نهاية القرن الثالث الميلادي إنتشرت المسيحية و دعت إلى أن الله هو مصدر الأخلاق وإن الباعث على الخير و الفضيلة هو حب الله و الإيمان به، وكان للرواقية تأثير كبير على أتباعها فغلب عليهم الزهد، و الرهبانية، و في القرون الوسطى في أوروبا كان الإتجاه السائد هو إن الوحي السموي جاء بالأخلاق و تعاليمها فلم يكن للبحث العقلي في الأخلاق مجال في تلك القرون.²

➤ 2- الأخلاق في العصر الجاهلي

لم تنهياً للعرب في الجاهلية الفرصة لإبتكار فلسفة أو نقلها عن غيرهم ولكنهم تركوا لنا كثير من الآثار الشعرية و النثرية التي تشتمل على مجموعة من الحكم و الوصايا التي تتضمن نصائح خلقية تتسم بالتفكير الفطري، فجاءت تلك الرؤية ممثلة لفلسفة عملية أستمدتها حكماء العرب من بيئتهم و تقاليدهم الخلقية و الدينية و كانت الفضيلة العليا لديهم تتمثل في " المرؤة" التي تقوم على الشجاعة و الكرم... الخ، وقد ورد في المرؤة ألا تفعل سرا أمرا وأنت تستحي أن تفعله جهراً³، ويرى بعض الباحثين إن العرب في الجاهلية قد عرفوا الصلة الوثيقة بين العلة و الفضيلة . و هي تلك الفكرة التي توصل إليها سقراط . أو على الأقل حاموا حول هذه الفكرة، و يؤخذ ذلك من قول زهير بن أبي سلمى:

ومن يوف لا يدمم ومن يقض قلبه **** إلى مطمئن البر لم يجمعم

فهذا يدل على أن المرء إذا عرف يقيناً أن هذا العمل خير وأطمأنت نفسه إلى ذلك لم يتردد في الإتيان به ولكن مثل هذه الآراء لم يكن يعقبها درس أو تعمق في التفكير بل كانت كما يقول "الشهرستاني" من فلتات الطبع و خطرات الفكر.⁴

¹ إبراهيم مذكور، المرجع السابق، ص 08.

² محمد حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، دار القلم، الكويت، الطبعة الثانية، سنة 1983، ص 50-51.

³ محمد يوسف موسى، فلسفة الأخلاق في الإسلام، (نقلاً عن تاريخ العرب قبل الإسلام للدكتور جواد علي)، مؤسسة الخانجي، سنة 1963، ص 09.

⁴ محمد يوسف موسى، فلسفة الأخلاق في الإسلام، مرجع سابق، ص 07-17.

➤ 3- الأخلاق في العصر الإسلامي

جاء الإسلام متمثلاً في الرسالة التي جاء بها النبي محمد ﷺ و الذي ركز على الأخلاق و تكمليها. وما أشتمت عليه من آداب و تشريع فأتسعت مدراكهم و تفتحت عقولهم على أفاق جديدة من العلم و المعرفة.

وتمثلت تعاليم الإسلام في القرآن الكريم و السنة النبوية التي دعت إلى الفضائل و البعد عن الرذائل جاعلة سعادة الدنيا و الآخرة جزءاً من إلتزم بالفضائل، و الشقاء جزءاً من إبتعد عنها، يقول الله تعالى ﴿ إن الله يأمر بالعدل و الإحسان و إيتاء ذي القربى و ينهى عن الفحشاء و المنكر و البغي ﴾¹ و يقول أيضاً في محكم كتابه ﴿ من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى و هو مؤمن فلنجينه حياة طيبة و لنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾² و أخذ العرب يتدبرون هذه التعاليم و ما تتضمنه من أخلاق عظيمة و قد لخصها ﷺ في عبارة جامعة حيث يقول {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق}.

و قد نقل الإسلام بتعاليمه إهتمام الناس من مجرد تأكيد الجانب المادي في الإنسان الذي يقوم على الأنانية البغيضة إلى تأكيد الجوانب الروحية و الإنسانية التي تتمثل في الحب و الإيثار و الإخاء و العطف و الرحمة... الخ، إذ يقول ﷺ {مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم مثل الجسد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر و الحمى}³ و يقول أيضاً ﷺ {المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً}⁴ و يقول كذلك ﷺ {المسلم من سلم الناس من لسانه و يده، و المؤمن من أمه الناس من دمائهم و أموالهم}⁵

ويهدف الإسلام من وراء هذا التعاليم و أمثالها إلى إقامة مجتمع تسوده القيم الخلقية من صدق و عدل و أمانة... الخ، ولكن الإسلام لم يرد بهذه التعاليم إقامة مذهب في الأخلاق على غرار مذاهب الأخلاق اليونانية أو ما شبههما فهذه المذاهب من صنع الإنسان الذي يخطئ و يصيب، أما تلك التعاليم فهي من عند

¹ سورة النحل، آية 90.

² سورة النحل، آية 97.

³ رواه مسلم في كتابه البر و الصلة و الأدب.

⁴ رواه مسلم في كتابه البر و الصلة و الأدب.

⁵ أخرجه النسائي في كتاب الإيمان.

رب الأرباب إله السموات و الأراضيين الذي لا تخفي عليه خافية له يرجع الملك كله، وبالتالي لا يمكن أن تخطأ أو تقارن بما وصل إليه الإنسان في مذاهب الحياة.

و نظراً لأن القرآن والسنة قد تكفلا ببيان الطريق المستقيم الذي ينبغي أن يسلكوه المسلم ليكون فاضلاً فان المسلمين في الصدر الأول لم يكونوا في حاجة إلى البحث العقلي في أسس الخير والشر والفضيلة والرزيلة، و الصحيح و الخطأ، وغير ذلك من الأمور، لأن تعاليم الإسلام كانت و لا زالت و ستبقى إلى أبد الأبدان دعوة من الله إلى الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر، تأخذ بيد الإنسان إلى طريق خيره و عزه، و تصل به إلى أعلى المستويات الفاضلة في الإنسانية، يقول عليه السلام في هذا الشأن {تركت فيكم شيئين لن تضلوا بعدهما: كتاب الله و سنتي}¹

وبعد تطور الفكر الإسلامي ونشأت مدارس علم الكلام دار النقاش بين المعتزلة و أهل السنة حول مسألة تعتبر من المسائل الأخلاقية العامة وهي مسألة مدى قدرة العقل في التعرف على الخير والشر والحسن والقيح، وهذه المسألة وإن كانت من مسائل الأخلاق الهامة إلا أن أهل السنة والمعتزلة حين بحثا فيها لم يكن قصدهما من وراء ذلك هو البحث مباشرة في الأخلاق، وعلى أية حال إجابة المعتزلة عن هذه المسألة كانت تتمثل في أن الخير والشر والحسن والقيح أمور ذاتية تجب معرفتها بالعقل بينما أهل السنة يذهبون إلى أن المرجع في معرفة ذلك هو الشرع، فما جعله الشرع حسناً هو حسن، وما جعله قبيحاً فهو قبيح، وليس للعقل شأن في بيان الخير والشر.

و مع البدايات الأولى للقرن الثاني الهجري بداء المسلمون يحتلطون ويمتزجون بغيرهم من الشعوب والثقافات الأجنبية المختلفة، فترجموا علوم اليونان وفلسفتهم إلى اللغة العربية، ونشأة فلسفة إسلامية، وأصبح للمسلمين فلسفة في الأخلاق وفي غير الخلاق.

وهكذا بدأت الثقافات الأجنبية تجد طريقها لغزو المجتمعات الإسلامية، فنقل ابن المقفع في كتبه خلاصة ما حصل عليه من ثقافات الفرس، والهند، واليونان، ورأينا آخرين غير ابن المقفع يفعلون ذلك أيضاً، ويعد نفوذ الفلسفة اليونانية في العصر الذهبي في الدولة العباسية أكبر أثراً دفع جماعة من مفكري المسلمين إلى البحث في

¹ رواه الحاكم في المستدرک عن أبي هريرة.

الأخلاق بحثاً فلسفياً، ومنذ ذلك الوقت نشأت الإتجاهات الفلسفية في الأخلاق الإسلامية ويمكن أن نلخصها بوجه عام فيما يلي:

- 1- إتجاه يعني بالأخلاق العلمية المستقاة من القرآن والسنة والحكمة العربية، ويمثل هذا الإتجاه أبو الحسن البصري الماوردي (المتوفى عام 45هـ) صاحب كتاب "أدباء الدنيا والدين"، ويفصح الماوردي عن إتجاهه في مقدمة كتابه هذا إذ يقول "وقد توحيت بهذا الكتاب إشارة إلى آدابهما- الدنيا والدين - وتفصيل ما أجمل من أحوالهما... مستشهداً من كتاب الله عز وجل بما يقتضيه، ومن سنن الرسول صلى الله عليه وسلم بما يضاويه، ثم متبعاً بأمثال الحكماء وآداب البلغاء وأقوال الشعراء.
- 2- إتجاه غلبت عليه النزعة الدينية والصوفية، وأختلط بالكثير من النظر الفلسفية، ويمثل هذا الإتجاه الإمام الغزالي في كتابه "إحياء علوم الدين وميزان العمل".
- 3- إتجاه بني نظرياته على أسس فلسفية متأثراً تأثيراً عظيماً بالفلسفة اليونانية، ويمثل هذا الإتجاه الكندي والفارابي وإبن سينا وإخوان الصفا وإبن مسكويه وإبن باجة وإبن طفيل وغيرهم.¹

➤ 4- الأخلاق في العصر الحديث

سبق أن عرفنا أن طابع الأخلاق في العصور الوسطى كان دينياً صرفاً، وظل الحال على ذلك في أوروبا حتى جاء عصر النهضة في القرنين 15 و16م، فانفصلت الفلسفة عن سلطان الكنيسة ورجعها وأنفصل علم الأخلاق عن الدين، وأتجه الفلاسفة مرة ثانية إلى العقل يبحثون عن طريقة غاية الإنسان من أعماله، ويستوحون منه مبادئ السلوك.

ولما جاء القرن 17م ظهرت طوائف أخرى من الفلاسفة بعنايتهم إلى إسترداد سلطان العقل وتحرير الفلسفة والأخلاق من سلطان الدين، وكان من نتيجة ذلك أن وجدنا منهم من راح يؤسس الأخلاق على أساس ميتافيزيقي ومنهم من جعل الواجب مبدأ الخلقية، ومنهم طوائف أخرى حاولت أن تقيم الأخلاق على أسس من علم النفس أو علم الحياة أو علم الاجتماع، وفيما يلي إشارة موجزة إلى هذه الإتجاهات المختلفة في علم الأخلاق في العصر الحديث.

¹ محمد يوسف موسى، فلسفة الأخلاق في الإسلام، مرجع سابق، ص 162-163.

1- أخلاق ما بعد الطبيعة: من ممثلي هذا الإتجاه "ديكارت، وماليزاناش، وسبينوزا" إذ يرى أصحاب هذا الإتجاه أن العقل مبدأ الخلقية وذلك لأن العقل هو الذي يبين لنا الطريق إلى الفضائل، ويوضح لنا الغاية التي يجب إن نعمل لأجلها وبه يمكننا أن نعرف الخير من الشر... الخ. وهكذا فان أخلاق ما بعد الطبيعة تقوم على التفكير الفلسفي الذي يكشف للإنسان طبيعته ونفسه، وعلاقاته المختلفة بالعالم الذي هو جزء منه والغاية التي يجب أن يتجه إلى تحقيقها، فهذا المذهب يحاول أن يربط الإنسان بالكون ويربط الدراسات الأخلاقية بدراسة الكون وخالقه، على إعتبار أنه ينبغي أن يكون في الإنسانية من التناسق والنظام ما في الكون الذي يسير إلى غاية معلومة وعلى منهاج مرسوم، والمثل الأعلى في هذا المذهب ليس شيئاً تعارف الناس عليه ولكنه شيئاً يصنعه الفيلسوف يستمده من تفكيره، ويرتبط حتماً بالله الذي هو الخير المطلق وأصل كل حقيقة وكمال.¹

2- أخلاق الواجب: مؤسس هذا الإتجاه هو الفيلسوف الألماني العظيم "إيمانويل كانط" الذي أقام الأخلاق على فكرة الواجب وحدّه، وعلى الإدارة التي تخضع له دون غيره، بعد إن كانت الأخلاق حتى عصره تقوم على أن الغرض الأسمى منها هو الوصول إلى الخير الأعلى الذي يشمل السعادة والفضيلة، على إختلاف في جعل إحداهما سبباً للأخر.²

ولكن "كانط" جعل الخضوع للأمر المطلق مقياس الأخلاق ورفع مقام الإنسان فوق اللذة والألم والخضوع للغايات، ورأى إن الإنسانية وحدها هي الغاية العليا ولا غاية وراءها، ورفع من شأن الضمير الإنساني فجعله مشرع الأخلاق وموحي السلوك وكل عمل يعمل بغير وحي الضمير، وقوة الإدارة الحرة، وصوت الأمر المطلق المجرد عن الغايات، هو عمل ليس من الخير في شيء.

3- الأخلاق النفسية: هذا الاتجاه يريد أن يؤسس الأخلاق على أسس من علم النفس مادامت النفس هي التي يطلب لها الأخلاق، وهذا الأساس الذي يتبناه أصحاب هذا الإتجاه هو الغريزة أو الميل أو العاطفة، و قد اختلف أصحاب هذا الاتجاه فيما بينهم نظراً لتنوع هذا الأساس وإختلافه فرأينا

¹ محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، مكتبة محمد علي صبيح ، سنة 1953، ص 230.

² محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، مرجع سابق، ص 269.

"هوبز" و "هلفيسوس" و "بنتام" و "مل" ممن عرفوا بمذهب المنفعة، ورأينا غيرهم ممن عرفوا بمذهب العاطفة، أو الحاسة أخلاقية، من أمثال "شافتسبري و هاتشون وأدم سميت".

ويقول هاتشون(1848-1964) في تعريف الحس الأخلاقي "هو الحس بالجمال في الأفعال والأنفعالات الذي ندرك به الفضيلة أو الرذيلة في أنفسنا أو لدى الآخرين، وهو حس مغروس بالفطرة في الإنسان بحكم حكماً مباشراً على أفعاله وإنفعالاته، ومن الخير لنا في نظر فلاسفة الحاسة الأخلاقية، أن نركن إليها في تعريف الخير والشر كما نركن إلى حاسة البصر في معرفة الألوان وأشكال الأشياء وصفاتها"¹ ويذهب أنصار فرويد وأنصار التحليل النفسي بوجه عام إلى حد تطبيق نظرياتهم في التحليل النفسي على التصورات الأخلاقية.

ولكن علماء الأخلاق يرفضون هذا المسلك على أساس أن التحليل النفسي يتعلق بالأمراض النفسية لا بالأخلاق، والأخذ به في الأخلاق يعد إهدار للقيم و المعاني التي تقوم عليها قيم الخير والشر والواجب والضمير... الخ، وذلك لأن التحليل النفسي يبرز كل سلوك ولا يفرق بين سلوك طيب وسلوك شرير، ولا معنى لديه للقيم الأخلاقية و لا صلة له بالخير والشر.²

4- الأخلاق الحيوية: من ممثلي هذا الاتجاه " هربرت سبينسر" و"نيتشه" الألماني، وأصحاب هذا المذهب يرون إقامة الأخلاق على أساس علم الحياة، وبذلك يمكن أن تصبح الأخلاق علماً له منهجه وقوانينه العامة المستخلصة من الظواهر المختلفة المتعددة للحياة والأحياء، "فسبينسر" يذهب إلى القول بأنه من الممكن أن يستهان بقانون التطور وانتخاب الأصلح الذي وضعه "داروين" في تفسير كل شيء في الوجود، في تفسير العالم الداخلي والنفسي والعالم الخارجي الإجتماعي، فأخذ هذا القانون وتوسع فيه، وجعله مبدأ يسير عليه في الأخلاق.

وكذلك كان من تأثير "نيتشه" بداروين أن طبق مذهبه في الحياة على الأخلاق فكما أن قانون الحياة هو تنازع البقاء، وبقاء الأصلح فالأمر كذلك أيضا في الأخلاق جعل الخير في القوة والشر في الضعف، وإن دعا ذلك إلى رفض ما كان متعارفا من الأخلاق التي لا تقوم على سيادة

¹ محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، المرجع نفسه، ص 252-265.

² عبد الرحمن البدوي، الأخلاق النظرية، الكويت، سنة 1980، ص 47.

القوة، و تأسيسا على الدراسات البيولوجية حاول أيضا "متشنيكوف" أن يضع أخلاقاً ونظرية في السلوك الإنساني¹.

5- الأخلاق الإجتماعية: ظهر في القرن 19م-20م إتجاه يحاول بناء الأخلاق على علم الإجتماع حيث أراد فريق من الباحثين الإجتماعيين أن يتجهوا في الأخلاق إلى الواقع الثابت، فرفضوا ما ليس مسلماً به من المبادئ المختلفة أيا كان مصدرها، وأرادوا أن يجعلوا للأخلاق مثلاً أعلى مستمداً من الجماعة التي تعيش فيها، وليس مستمداً من الدين وحده أو من تفكير فلاسفة ما بعد الطبيعة. وقد ذهب هؤلاء الباحثون إلى القول بأن الجماعة هي أصل الوقائع والحقائق الأخلاقية ولهذا فإنه يجب ملاحظة هذه الوقائع الأخلاقية ودراستها في الماضي والحاضر لتمييز الثابت منها من المتغير، وعندما نعرف عن طريق الإستقراء لماذا وفي أي النواحي تغيرت، يكون من الممكن أن نستخلص منها القوانين الضرورية التي تفسر الماضي وتنيرة الحاضر، وتصدق على المستقبل، وبهذه الدراسات الواقعية نكون قد وصلنا إلى جعل الأخلاق علماً له أساساً من الظواهر الأخلاقية نفسها لا من مبادئ مفترضة غير يقينية من علم آخر كعلم النفس أو الحياة. وقد كان أول من وجه الدراسات الأخلاقية من الناحية الاجتماعية هو "اوجيست كونت" مؤسس الفلسفة الوضعية وعلم الاجتماع الحديث، وحذا حذوه فريق من الفلاسفة الفرنسيين من أمثال "دور كايم" و"ليفى بريل"².

¹ محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، مرجع سابق، ص 277-282.

² محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، مرجع سابق، ص 290-291.

ثانياً: الإطار العام لأخلاقيات العمل

➤ 1- مفهوم علم الأخلاق و أخلاقيات العمل و أهميتها في المنظمة:

❖ أ- مفهوم علم الأخلاق و فوائده:

✓ مفهومه:

عندما نريد أن نعرف علم الأخلاق و نحدد مفهومه فإننا نلاحظ إننا جميعا في نظرتنا للعالم و للأشياء من حولنا لا نقف أزاءها مجرد متفرجين فحسب، بل إننا نرى و نفكر و نقيم فنحكم على الأعمال بأنها خيرة أو شريرة، نافعة أو ضارة، صالحة أو طالحة...¹ الج.

و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على إننا لا نستطيع الاستغناء لحظة من لحظات حياتنا عن الإهتمام بالمسألة الأخلاقية، لأنها في واقع الأمر ضرورة الحياة العملية، و هذه الضرورة تلح علينا بإستمرار أن نقرر لأنفسنا ماذا نعمل وما لا نعمل، و ماذا نترك و ما لا نترك، و في خضم هذه الحياة و تشعباتها لا يحتمل الأمر التسويق في المسائل الأخلاقية، بل لا بد من الجواب السريع قبل فوات وقت العمل، و هذا الجواب يجب أن يكون قائماً على أساس مبدأ يرضاه المرء قاعدة لسلوكه، و معيار لحكمه و تقديره.²

و هذا الحكم و التقدير من الأمور التي نمارسها جميعا في حياتنا اليومية، و فضلاً عن ذلك فإن كل إنسان يسعى في حياته لتحقيق أهدافه الخاصة به التي تختلف بالضرورة عن أهداف الآخرين، و هذا كله يدفعنا إلى التسائل عن معنى الخير ومعنى الشر، و عما إذا كان هناك أساس معين لحكمنا على فعل بالخيرية أو الشرية³، بمعنى آخر هل هناك مقياس نقيس به أحكامنا الخلقية، و كيف ينبغي أن يشكل الإنسان حياته، و كيف تكون تصرفاته أزاء إخوانه في الإنسانية، و ما الهدف الذي يجب أن تخدمه أفعاله الخلقية، و ما هي الدوافع التي ينبغي أن تصدر عنها تصرفاته الخلقية.

على كل هذه التساؤلات و أمثالها يجيب علم الأخلاق، فهو علم يوضح لنا الحياة الخلقية، و يساعدنا على معرفة الغاية الأخيرة للحياة، و يبين لنا المقياس الأخلاقي الذي نتهدي به في الحكم على الأعمال⁴، و

¹ Bochenski, wege Zum philos,Denken, p 69

² محمد عبد الله دراز، دراسات إسلامية، دار القلم الكويت، سنة 1980، ص 100

³ F Austeda, Worterbuch der philos, p72

⁴ رابو برت، مبادئ الفلسفة، ترجمة أحمد أمين، مكتبة النهضة المصرية، سنة 1965، ص 67

بعبارة أخرى هو علم يفسر لنا معاني الخير و الشر و يعطينا الصورة المثلى التي ينبغي أن يتبعها الناس في أعمالهم و معاملاتهم للأخريين، و ما ينبغي أن يقصده الناس في أعمالهم من غايات، و بأختصار علم الأخلاق هو "علم يبين الطريق لما يجب أن يكون"¹.

وينقسم البحث في علم الأخلاق إلى مجالين متميزين مجال البحث في الأخلاق العملية و مجال البحث في الأخلاق النظرية و ذلك على النحو التالي:

1- علم الأخلاق العملي: و يبحث في كل أنواع الملكات الفاضلة التي ينبغي على الإنسان أن يتحلى بها و يمارسها في حياته العملية اليومية، و ذلك مثل الصدق و الإخلاص و الأمانة و الوفاء و العفة و الشجاعة و العدل و الرحمة و نحو ذلك.

2- علم الأخلاق النظري: و يبحث في المبادئ الكلية التي تستنبط منها الواجبات الفرعية كالبحث عن حقيقة الخير المطلق و فكرة الفضيلة من حيث هي، وعن مصدر الإيجاب و منبعه، و عن مقاصد العمل البعيدة و أهدافه العليا و نحو ذلك.

✓ فوائده:

نشأ علم الإخلاق لدى اليونان القدماء في ظل التشكك في الأخلاق السائدة و التي قبلت على أساس ديني أو أساس تقليد بحث، في وقت إنحلت فيه عرى الأخلاق لدى طوائف الشعب و شاعت فيه الفوضى، و هذا ما يظهر في شتى العصور و في مختلف الحضارات ولا زالت تظهر أخلاق متباينة يناقض بعضها بعضاً إلى حد كبير، و كل منها تدعي لنفسها الصلاح المطلق، و هذا ما أوجد ضرورة لوجود علم يعنى بالأخلاق و يكرس فائدتها، لذا يعد الأشتغال اليوم بعلم الأخلاق ذا أهمية بالغة، و غاية تتحقق إذا كانت أخلاق الإنسان قابلة للتغيير و هذه مسألة إختلاف الرأي فيها لدى المفكرين بين معارض و مؤيد.

و قد كان سقراط مؤسس هذا العلم، على رأس المؤيدين بقبول أخلاق الإنسان للتغيير، إلا أن السبيل إلى تغييرها هو العلم، فالعلم عنده هو الفضيلة و الجهل هو الرزيلة.

و كذلك يرى الإمام الغزالي (توفي سنة 505هـ) أن تغيير الخلق ممكن، و لو لم يكن ممكن لما قال النبي ﷺ {حسنوا أخلاقكم}، فذلك دليل على إمكانية تغيير الخلق، و لو أمتنع ذلك لبطلت الوصايا و

¹ أحمد أمين، الأخلاق، بيروت، سنة 1969، ص 02

المواعظ، و الترغيب و التهيب، و كيف ينكر المرء تهذيب الإنسان مع إستلاء عقله، و تغيير خلق البهائم ممكن.¹

و يماثل كذلك هذا الرأي ابن مسكوية (توفي سنة 421 هـ) الذي يقول " ثم إختلف الناس إيضاً بعضهم إختلافاً ثانياً، فقال بعضهم: من كان له خلق طبيعي لم ينتقل عنه، و قال آخرون ليس شئ من الأخلاق طبيعياً للإنسان و لا نقول: إنه غير طبيعي، لأننا مطبوعون على قبول الخلق، و نتقل بالتأديب و الموعدة إما سريعاً أو بطيئاً، و هذا الرأي الأخير هو الذي نختاره لأننا نشاهده عياناً، و لأن الرأي الأول يؤدي إلى إبطال قوة التمييز و العقل، و إلى رفض السياسات كلها و ترك الناس همجاً مهملين"²

أما أصحاب الاتجاه المعارض لقبول أخلاق الإنسان للتغيير فإنهم يذهبون إلى أن العلم ليس له أثر في إصلاح النفوس، و منهم "هروبرت سبنسر" (1820-1903) الذي ينكر أية صلة بين العلم و الأخلاق، فالعلم في رأيه ليست له سلطة تهذيبية إذ يقول "كيف يرجح من العلم تهذيب الأخلاق و إصلاح النفوس بينما نرى من المتعلمين الذين أستنارت عقولهم و أتسعت مداركهم أفراداً لا خلاق لهم، ووعاظاً يقولون بأفواههم ما ليس في قلوبهم... و بجانب هؤلاء نجد من الجهال و الأميين من هم على جانب عظيم من الإستقامة و الشرف"³

و لو لم تكن لهذه الدراسات فائدة لما و جدنا القرآن الكريم يحثنا عليها يقول غز من قائل ﴿ و ذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين ﴾⁴ و إذا كان تغيير طباع البهائم و الحيوانات المتوحشة، فإنه من باب أولى يكون تغيير طباع الإنسان ممكناً، فالدراسة الأخلاقية تقوي إرادة الإنسان على الخير و سلوك الطريق القويم، و تنشيط العزيمة على المضي في سبيل الفضيلة، و الأهداء بها في أعمالها.

¹ محمد الغزالي، ميزان العمل، تحقيق د سليمان دنيا، القاهرة، سنة 1964، ص 247.

² ابن مسكوية، تهذيب الأخلاق لإبن مسكوية، مكتبة محمد علي صبيح ، سنة 1959، ص 31-32

³ رجب منصور، تأملات في فلسفة الأخلاق، بدون سنة، ص 36-37.

* ويذهب ماكس شيلر إلى تفسير هذا التناقض الذي أشار إليه سبنسر بقوله: إن إدراك القيم الخلقية لا يعتمد على العلم و الموهبة فحسب، و إنما يعتمد بصفة خاصة على الإرادة، و من هنا يستطيع الإنسان المستقيم أن يرى القيم الخلقية رؤية أكثر وضوحاً من إنسان آخر أقل منه إستقامة، و إن كان أكثر منه موهبة و علماً. (مدخل إلى العلم الفلسفي ليوخنسكي، ترجم محمد حمدي زفروق، مترجم عن الألمانية، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، 1980، ص 108).

⁴ الذريات، الآية 55

كما أن دراسة الأخلاق تكسب صاحبها القدرة على الدقة في تقدير الأعمال الأخلاقية و نقدها من غير أن يخضع في حكمه للعرف أو العادة أو يتأثر بحكم الزمان و المكان¹ و لكن ليس ذلك معناه إن دراسة الأخلاق تجعل جميع الناس فضلاء، فهذا أمر يعتمد بدرجة كبيرة على الإستعداد الشخصي لكل فرد كما هو الحال مثلاً في التصوف، فدراسة التصوف وحدها لا تجعل صاحبها متصوفاً، ما لم يكن لديه إستعداد و ميل للتصوف، و كل ما يمكن للمبادئ أن تحققه هو ما يقوله أرسطو في كتابه "أن تشد عزم بعض فتيان كرام على الثبات في الخير، و تجعل القلب الشريف بالفطرة صديقاً للفضيلة، و فياً بعهدتها"².

❖ ب- مفهوم أخلاقيات العمل

تمثل الأخلاقيات "مجموعة القيم أو المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء بين ما هو صواب وما هو خطأ فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك"³ والأخلاقيات تقدم دليلاً على ما هو مقبول إجتماعياً، و ما هو مرفوض، ولا شك أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي إستقرار و المحافظة على حياته الاجتماعية.

أما أخلاقيات العمل فهي "علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة إجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة للإحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية"⁴.

وبعبارة أخرى يقصد بأخلاقيات العمل "ممارسة المهام وفق فوائين الشرف والإستقامة والنزاهة" علاوة على الإلتزام بالتمرف لممارسة الوظيفة إي عدم الجمع بين أكثر من وظيفة كما يشترط في الموظفين من جهة أخرى الأتصاف بالسلوك الحميد.

¹ محمد يوسف موسى، مباحث في فلسفة الأخلاق، مطبعة الأزهر، سنة 1943، ص 15-16.

² كتاب الأخلاق لأرسطو، ترجمة أحمد لطفي السيد، الجزء الثاني، ص 366 (نقلاً عن الأخلاق لأحمد أمين، بيروت، 1969، صفحة 16)

³ سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 07.

⁴ تاريخ الأخلاق، مرجع سبق ذكره، ص 294-295.

فأخلاقية العمل التي تحيلنا على "الأخلاق الإدارية" أصبحت اليوم مبدأ أساسيا في عمل السلطات العمومية وبرامجها المنشغلة بتقديم صورة عصرية وشفافية للإدارة.

وكمصطلح يقصد بالأخلاقيات "نظام للقيم السلوكية ذات العلاقة بالضمير المهني التي تتكامل معه، فأخلاقية كل مهنة ترمي إلى القيام بالعمل والإلتزام به عن قناعة وطواعية وفيه خير للآخرين، والامتناع عن إتيان عمل من شأنه إلحاق الأذى والضرر بهم"¹

وفي هذا الصدد تندرج أخلاقيات ممارسة المهنة أو العمل ضمن المنظمة أو الإدارة، حيث أن العديد من البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، ودول أوروبا الغربية، شهدت حركة متنامية تنادي بوجود قيم على شكل مدونة تضع أصولاً من أجل ممارسة الأعمال، ولا سيما في مجتمع الأعمال الصناعية، حيث كانوا يقومون بتعيين الرجال عوض عن النساء لقناعة أن الرجال يمتلكون إمكانيات فسيولوجية تأهلهم أكثر للعمل، وهذه القناعة والممارسة لا يمكن إعتبارها أخلاقية، لذلك وجد المختصون في مجال المنظمة بوجه عام، و الإدارة بوجه خاص، ضرورة وضع هذه المدونة على شكل قيم تعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة يختلف تطبيقها من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر حسب الثقافة السائدة فيها.

فأخلاقيات المهنة ظلت لوقت غير قصير حكراً على المهن الحرة بدأت نطاقها يتوسع ليشمل نشاطات أخرى. كالرياضة والصحافة والمؤسسات والإدارات العمومية، لتصبح ضرورية أكثر فأكثر كلما كنا أمام ممارسة مهنة تتمتع بسلطة التأثير، أو تضع الغير في وضعية تسمح له بالاطلاع والمعرفة، أو التمتع بصلاحيه معينة، أو بنوع من الاحتكار فهي قواعد مكمله للقوانين الأساسية الخاصة بالعقود والإتفاقيات الجماعية أو الأنظمة الداخلية التي تحكم مهنة ما تكون ناقصة وعاجزة على تحديد مجموع الإلتزامات التي تقتضيها تلك المهنة. بل هي ضرورية لسد العجز أو الغموض الذي يكتنف الإحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول، من ذلك مثلاً مهمة الجمارك ومهمة الأمن الوطني ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد².

ولأخلاقيات العمل مجموعة من القواعد التي يمكن أن تنظم وتخدم الصالح العام والتي يمكن حصرها في الإلتزام بالقيام بالخدمة أو بالعمل المكلف به الفرد أو الشخص بصفة شخصية، والتقييد بقواعد المصلحة دون

¹ محمد يوسف موسى، فلسفة الأخلاق في الإسلام، ص 72.

² المرسوم التنفيذي رقم 136/96، المؤرخ في 16 افريل 1996 ج. ر.ج.ج. الصادرة بتاريخ 17 افريل 1996م.

التنصل من المسؤولية، وكذا الإلتزام بالطاعة إي إحترام الموظف أو العامل لمهامه والقيام بها وفق سلطة الدولة التي تفرض إحترامها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها، كذلك الإلتزام بالنزاهة والإستقامة إي عدم الإبتزاز والرشوة و المساس بمبدأ حرية الإلتحاق بالوظائف العمومية... الخ، زيادة إلى هذا مبدأ الإلتزام بالتحفظ والكرامة في السلوك العام إي التعبير عن الآراء باختلاف طبيعتها، فالموظفون مطالبون دائما بالتقيد أثناء الخدمة بالإستقامة الكاملة تجاه مستعملي المرافق العمومية وتجاه زملائهم ومرؤوسيههم في العمل.

❖ ج - أهمية أخلاقيات العمل في المنظمة:

تظهر أهمية أخلاق العمل في الأخلاق في حد ذاتها سواء تعلق الأمر بالعامل أو بصاحب العمل، في مجال العمل أو خارجه، لأن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعتيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق، وبالتالي يحتم على الإنسان المسلم التعرف إلى الأخلاق بحسبها وقبيحها، حتى يميز بينهما فيسلك بذلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها.

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطرة السليمة، فالبشر كانوا ولا يزالون يعدّون الصدق والوفاء بالعهد والجدود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، و لا يزالون يعدّون الكذب والغدر والجن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة، وتدم صاحبها، والشريعة جاءت داعية و ناهية من منطلق الأخلاق.¹

و نظراً إلى التقدم الهائل والسريع الذي حدث، ويحدث في مختلف العلوم، والتطور التقني المتعاظم الذي أتسمت به المنظمات في السنين الأخيرة، والإمكانات المالية الضخمة التي تخصص و تستثمر في مختلف المجالات الحياتية، الاقتصادية و التنموية و الإجتماعية، فقد أصبح لزاماً أن يكون هناك منظور أخلاقي ينظم ويحكم مثل هذا التوجه و الذي يهدف أساساً:

1- المحافظة على نزاهة المؤسسة وموظفيها أثناء عمليتي التغيير والإصلاح.

2- تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والإنتاجية من خلال بناء قنوات حوار مفتوحة والتعامل الواضح بين الافراد.

3- دعم النمو الوظيفي.

¹ أحمد الشرباحي، موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، ط 2، بيروت، 1987، ص158.

4- تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع.

5- الانسجام بين السلوك الفردي وقيم المؤسسة مثل الجودة وخدمة الزبائن.

➤ 2- الثقافة التنظيمية و أخلاقيات العمل و أهم العوامل المؤثرة فيها.

❖ أ- الثقافة التنظيمية و أخلاقيات العمل

يجتمع السلوكيون في مجال العلوم السلوكية¹ على أهمية الثقافة و دورها الحيوي في تكوين و تشكيل شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته، هذا فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام لأنماط السلوك المختلفة للفرد، و كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة و التي تميزه عن غيره من المجتمعات، فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها - حتى و أن كانت في بيئة إجتماعية واحدة و ذات مجال عمل واحد- بما تشتمل عليه من قيم و إعتقادات و مدركات و رموز و إفتراضات و لغة و غير ذلك.

و مع مرور الزمن تتكون لدى المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة، وهي مؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة المنظمة، هذه الأخيرة يمكن أن تعرف بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة المنظمة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها، وبشكل عام فإن ثقافة المنظمة شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم و إفتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة، أن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها و مناخها التي تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد²

و يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصاً في ممارسات إدارة الموارد إذ يعرف Shafaritz الثقافة المؤسسية بأنها " تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الإجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات،

¹ العلوم السلوكية: و يقصد بها علم الاجتماع، علم النفس، علم الإنسان(الأنثروبولوجية).

² حريم حسين، السلوك التنظيمي: "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار و مكتبة حامد، عمان، 2004، ص 327.

الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"¹

أما "Schein" فيعتبرها بمثابة "الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة"²

إن ثقافة المنظمة هي التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز منظماتهم عن غيرها، تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأتها وتطورها، وطبيعة الظروف التي مرت بها المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، حيث نجد أن الإدارة كانت في أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية أولا، ومن ثم بالهياكل والوظائف ثانيا، ومن ثم بالحوافز الموجهة للأداء ثالثا، وأخيرا كان الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل من اجل أداء أفضل في المدى الطويل، وهذا التطور يكشف عن التحول الكبير من مفهوم المنظمة كآلة غير معنية بالقيم- وهذا هو التفسير الفني للسلوك - الى مفهوم المنظمة كمركز للحياة ونظام اجتماعي (التفسير الإنساني للسلوك).

وبالمقابل فان البيئة التي تعمل فيها المنظمة كان لها تأثيرها على ثقافته سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها، أو من خلال تفاعل منظمات إيجابا أو سلبا مع البيئة، ومدى ملائمة أو عدم ملائمة تصرفاتها مع اعتبارات مصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية، والواقع إن هذا التفاعل يمكن إن يفسر جانبا مما يأتي:

✓ الصراع الناجم عن ضغوط المنظمة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية والاجتماعية المستمدة من بيئتهم العامة.

¹ المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية جانفي 1999 ، ص32

²goui.b,organizational culture in business, essay in world dialogue , net planet, univezsity of cologne , germany , april 2001, P01

✓ في البيئة التي تسودها عوامل المنافسة تعكس المنظمات العاملة فيها بدرجة تركيز أكبر عوامل المنافسة في ثقافتها، في حين ان البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن إن تعكس بدرجة تركيز أكبر عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها.

✓ إن المنظمات التي لا تنسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارساتها مع بيئتها تواجه تدخلاً من البيئة في فرض إعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون، لهذا فان المنظمات أصبحت أكثر وعياً في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة، فأخذت تبادر طوعاً. يجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها، وهذا يفسر إلى حد كبير ميل المنظمات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزءاً من ثقافة المنظمة الرسمية العلنية.

إن ثقافة المنظمة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل بوصفها معايير وقيماً تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يعني أن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازناً أفضل ما بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة، وما بين أهداف المنظمة و أهداف المجتمع، وما بين إعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية، مع تزايد الاعتقاد بان ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي و القيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس و وحدة العاملين ومصدراً قوياً لولائهم في المنظمات الناجحة.

وقد أشار "بيترز وترمانالي" إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً تتسم بثماني سمات أساسية من بينها السمة الخامسة وهي¹: الإمساك بالبعد القيمي، هذا البعد الذي يستند الى فلسفة واضحة للمنظمة وقيم شخصية للأفراد مع تعزيز نظام القيم في المنظمة بكل ما هو مشترك من القصص والطقوس و الأساطير بطريقة متكررة، ولا بد من التأكيد على إن أخلاقيات العمل _ بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة _ لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب ألا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف والسياسات المعلنة والمدونة الأخلاقية وغيرها) لأن هذه تمثل الجزء الظاهر و الأصغر من جبل الجليد الأخلاقي (ethical iceberg) للمنظمة، ولأن الأهم إن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية فيها.

¹ T.J.Peters and R.H.Waterman.JI.IN.Search of Excellence .lessons from Americas Best-Run Companies.Harper and ROW Publishers .Inc.New York.1982.p.p 05-13

❖ ب- العوامل المؤثرة على أخلاقيات العامل:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات - التي يصعب حصرها - في تأثير وتكوين هذه الأخلاقيات لدى

الفرد، ولعل من أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الإتجاهات نحو سلوك معين هي كالتالي:

1- البيئة الاجتماعية:

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحى والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسودها من تقليد وعادات ومعتقدات وأحوال إقتصادية وإجتماعية وسياسية، والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين إتجاهاته إذ تنمو هذه الإتجاهات والممارسات السلوكية، وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

2- البيئة الاقتصادية :

تلعب الأوضاع الإقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه العامل من غنى وفقير وإرتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور دوراً كبيراً في تكوين أخلاقيات العمل من مبادئ وإتجاهات وسلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات إقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد، الأمر الذي يؤدي بأعتناق كل جماعة مجموعة من المبادئ و الإتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب إتخاذه حيال كل طبقة.

3- البيئة السياسية:

لاشك أن في البيئة السياسية التي يعيش العمل العام في ظلها تلعب دوراً مهماً في تكوين إتجاهاته وأنماط سلوكياته، إذ أن نمط سلوكه يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للعامل العام، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع أو تعاقب السلوك الإداري اللااخلاقي.¹

و إضافة إلى هذه العوامل الثلاث هناك عوامل أخرى مؤثرة من شأنها أن تؤدي إلى أفعال خاطئة، تظهر أساساً في:²

¹ عثمان عبد الرحمن، المسؤولية الإدارية في إطار القيم و أخلاقيات الموظف العام، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد43، سنة1984، ص129-130.

²MERCIER ,S "L'éthique dans les entreprises" collection repères, la découverte 1999,p 123.

- 1- تصرفات القيادة أو المسؤولين في المنظمة، أي أنه كلما ابتعد هؤلاء على أخلاقيات العمل كلما شجع الموظفين على عدم الالتزام بها هذا من جهة، و من جهة أخرى درجة العقوبات المطبقة من قبل مسؤولي المنظمة، في حالة عدم احترام أخلاقيات العمل.
 - 2- التصرفات السارية في المنظمة، و التي إما أن تكون ملتزمة و مستحقة لأخلاقيات العمل أو مساهمة في تشجيع الممارسات الخاطئة.
 - 3- الجانب الأخلاقي في المجتمع، على إعتبار أن الإنسان إجتماعي بالطبع "حسب ابن خلدون" و بالتالي فإن أخلاقيات المجتمع تترجم في جميع جوانب الحياة لهذا المجتمع و التي من بينها المنظمة.
 - 4- الإحتياجات المالية و التي تعتبر من أحد أهم العوامل المؤثرة على الإلتزام بأخلاقيات العمل خاصة في ظل الإحتياجات المتزايدة للأفراد من جهة، و السياسات الأجرية المطبقة من قبل بعض بلداننا العربية من جهة أخرى.
- 3- أسس و مصادر نظام أخلاقيات العمل في المنظمة:

❖ أ- أسس نظام أخلاقيات العمل:

يعتمد النظام الأخلاقي على مبدأ أساسي وهو مبدأ الإلتزام الذي تبنى عليه المسؤولية الإدارية وما يترتب على تحقيقه من مسؤولية وجزء ذلك أن أخلاقيات العمل لا بد لها من قواعد تضيء عليها الصفة الإلتزامية التي تستلزم بالطبع تقرير المسؤولية في حالة مخالفتها مع تقرير جزء مناسب لهذا سنحاول التعرض لبيان مبدأ الإلتزام وما يصاحبه من مسؤولية وجزء.

1- مبدأ الإلتزام: تباينت تعريفات إلتزام العاملين نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله وكذلك لزم المفهوم بعد

التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام في بيئة العامل وتضمنه عدة مجالات مثل الإلتزام نحو العمل والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل وغيرها كل هذا عبرت عنه متغيرات أساسية في إلتزام العاملين.

ويقصد بالإلتزام هو ذلك السلوك الذي يتبعه الفرد عند توليه الوظيفة العامة ولهذا لا بد أن يكون واضحاً بما يمكن عملياً تنفيذه أو تحقيقه ويكون خاضعاً بدقة لمبدأ المشروعية ويقصد به الأنظمة القائمة على أحكام الشريعة الإسلامية وطاعة الله سبحانه وتعالى في كل أمر به وإجتنا ما

نهى عنه إما في الأنظمة الوضعية الأخرى فقد وقع شرحها إختلاف في تحديد¹ مفهوم هذا المبدأ فعرفه ابن منظور في اللغة بالعهد يلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.² ويعني كذلك في اللغة: القرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قدم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون إن الإنسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع أفراد و جماعات هو حاجة إلى التعاون والشعور بالإنتماء إلى تلك البيئة الإجتماعية ويرون أن إنتماء القوى العاملة الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم والعمل على نشر وتوطيد معتقدات ذلك المجتمع.

أما في الإصطلاح فله عدة تعاريف، فقد عرفه "أوربي" 1980م في كتاب العمل و الإنتماء الوظيفي بأنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الإندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة".

وعرفه "بوتري" 1974 كذلك في نفس الكتاب بأنه "الرغبة القوية للبقاء عضواً في المؤسسة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها"³، وعرفه "بدوي" بأنه "إحترام الإدارة للقانون في تصرفاتها الإيجابية ويعني كذلك وجوب قيامها بالأعمال التي يحتم القانون عليها ضرورة تنفيذها والقيام بها بحيث يعتبر سكوتها عن القيام بتلك الأعمال تصرفاً سلبياً غير مشروع"⁴

وعرفه الطماوي بأنه "سيادة حكم القانون" إي الإلتزام بجميع القواعد الملزمة في الدولة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة و أيا كان مصدرها مع مراعاة التدرج في قوتها.⁵ وهناك بعض الباحثين في الدراسات السابقة من أعتبر أن الإلتزام يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق، الإلتزام، الولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في

¹ ابن منظور، باب الميم، فصل اللام، 1956، ص 85

² ابن منظور، مرجع سابق، ص 124.

³ محمد حسن محمد حمادات، نقلا عن (سلامة، 2003)، العمل و الإلتزام الوظيفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، 2006، ص 63.

⁴ بدوي اسماعيل، القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1977، ص 24.

⁵ الطماوي سليمان محمد، القضاء الإداري، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 1967، ص 17.

بذل الجهد لصالحها والحفاظ على عضويته فيها، ومن خلال إستعراضنا للمفاهيم والتعارف السابقة يمكن أن نستنتج أن مفهوم الالتزام يضم ثلاث عناصر وهي كالتالي:

● الاعتقاد القوي في أهداف المنظمة ومدى تقبلها.

● الاستعداد و الميل لبذل جهود وافرة للتنظيم.

● الرغبة الجارحة للبقاء عضواً في التنظيم.

2- المسؤولية: يقصد بها حالة الشخص الذي إرتكب ما يوجب المؤاخذة وقد تم التعبير بمن أرتكب ما

يوجب المؤاخذة، ولم يعبر بمن وقعت منه المخالفة، لإظهار الجانب الإداري إذ لا بد أن يكون الشخص حال إرتكابه لما يوجب المؤاخذة عليه قاصداً الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة ويتوسع في إثبات هذا العلم في بعض أخلاقيات العمل لأن هناك جملة من الأخلاقيات لا يمكن إدعاء الجهل فيها، إما لأنها محددة بموجب نصوص معينة، أو لأنها مزروعة في فطرة الإنسان على تفاوت بين الأفراد في استحضارها، كما يشترط أيضا أن يكون إرتكاب ما يوجب المؤاخذة صادراً عن إدارة مختارة، فتتفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار، وتتنوع المسؤولية المترتبة على أرتكاب العامل ما يوجب المؤاخذة إلى ثلاثة أنواع: مسؤولية مدنية وأخرى جنائية وثالثة تأديبية.

3- الجزاء: الجزاء بمفهومه العام بأنه "رد فعل القانون على مواقف الخاضعين لهذا القانون"¹ وهذا التعريف

يشمل الثواب و العقاب، فمن قام بعمله على خير وجه فانه يستحق الثواب نتيجة تنفيذه لألتزماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته ومن أحل بهذه الألتزامات فأنه يستحق الجزاء الذي يختلف بحسب درجة المخالفة، فقد يكون جزاءاً تأديبياً وهو المحصور في الإنذار و اللوم و الخصم من الراتب و الحرمان من العلاوة الدورية، و الفصل من الخدمة، وقد يكون عقوبة جنائية.

و العقوبة هي الجزاء المترتب على قيام المسؤولية، وهي تركز عليه القوانين الوضعية المتأثرة بالعقلية الحديثة التي ترى أن العامل متى قام بعمله فقد قام بما هو واجب عليه، أما النظام القائم على أحكام الشريعة الإسلامية فإن العامل يعلم أن الجزاء يتمثل بالإضافة إلى الحصول على الحقوق الوظيفية، في

¹ دراز، محمد عبد الله، دستور أخلاق في القرآن، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1973. ص 245.

محبة الله ورضاه و الخوف من عقابه، يقول عز وجل ﴿ ومن يتقي الله يجعل له مخرجا، ويرزقه من حيث لا يحتسب ﴾¹ ويقول كذلك ﴿ ومن يقترف حسنة نزد له فيها ﴾². وهذا الجزاء من عظمة التشريع الذي جعل الجزاء كاملا ليس جزاء حسابيا محصا ولا وقتيا، بل جعله ثمرة الجهد، وليس حاثاً عليه فحسب، بل بلغ من تطفه الله بعباده بأن جعل العمل الصالح قرصاً يقرضه العبد لربه، وجعل التطوع ببذل الجهد يستدعي شكره سبحانه وتعالى لعباده يقول عز وجل ﴿ من ذا الذي يقرض الله قرصا حسنا ﴾³ فماذا يتوقع من عامل يعمل في ظل هذا القانون الرباني؟⁴

بالإضافة إلى ما سبق حول أسس نظام أخلاقيات العمل وتصنيفها وفق المبادئ الثلاث (الالتزام، المسؤولية، الجزاء) فإنه هناك من يرى بأنه أسس نظام أخلاقيات العمل يمكن تصنيفها كذلك إلى كفتين متعادلتين أحدهما تسمى بنظام القيم الذاتية، حيث تلعب المعتقدات الشخصية دوراً أساسياً فيها، أما الكفة الثانية فتسمى بنظام القيم الإجتماعية التي تلعب فيها البيئة سواء الإجتماعية منها، أو السياسية، أو الإقتصادية دوراً مهماً و أساسياً.

1- نظام القيم الذاتية:

أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة القيم والمعتقدات السلوكية التي تؤثر عليه وتدفعه لسلوك مفضل، ولكي يمكن فهم طبيعة السلوك البشري ودوافعه لابد من إكتشاف مجموعة القيم والقواعد التي تؤثر في السلوك، وبالتالي تدفع الفرد إلى مسلك معين دون الأخر، إذ يعبر الفرد عن قيمه الذاتية بقبوله شرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق .

2- نظام القيم الاجتماعية:

أن سلوك الفرد يتأثر بنظام القيم الاجتماعية لدى الفرد نفسه والذي تفاعل عدة عوامل في تكوينه، وهذه العوامل منها ما يتعلق بثقافة الفرد أو البيئة الاجتماعية أو الحضارية أو جماعات العمل. فعن طريقها

¹ سورة الطلاق، الآية 2-3

² سورة الشورى، الآية 23

³ سورة البقرة، الآية 265

⁴ البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 82-83

يكتسب الخبرة وتظهر له قابلية التعليم والإنصهار في نظام القيم الإجتماعية للجماعة والذي ينعكس في الأطر العامة لأخلاق العمل التي عن طريقها تتم عملية أغناء روح الانتماء للجماعة.

❖ ب- مصادر نظام أخلاقيات العمل:

هناك ثلاثة مصادر أساسية لأخلاقيات العمل في مختلف المؤسسات والمنظمات يعتمد عليها العامل

لإكتساب أخلاقيات وظيفته وهي كالتالي :

1- المصدرالديني:

تأمرالديانات السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة، والإستقامة في التعامل بين المسؤول وأفراد المجتمع.ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم يقفون أمام القانون المستمد من الشريعة السماوية، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله وإخلاصه فيه وإستقامته مع أفراد مجتمعه.

و تعتبر الديانات السماوية أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهج في الحياة، وفي العالم الإسلامي نجد أن التشريع الإسلامي وما يحمله من سمو في المبادئ، والقيم مصدر أساسي مهم للأخلاق يستمد منه العامل والإداري المسلم جميع تصرفاته وسلوكياته في العمل المناط به وسوف نوضح مصادر الأخلاق في الدين الإسلامي، والتي هي مصدر لأخلاق العامل المسلم وهي القرآن الكريم، السنة الشريفة ، و رأي الخلفاء الراشدين، و أهل الإمامة والعلماء.

2- البيئة الاجتماعية:

إن البيئة الاجتماعية للمجتمع الذي تسوده القيم السياسية أو الاجتماعية أو العقائدية المتناغمة لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس عليه في ممارستهم لوظائفهم.

وتعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها المرء، أو ينتقل بين شعوبها، وقطاعات المجتمع الذي يتمازج مع بعضه ويتزوج ويختلط صباح مساء .بما في هذه البيئة من عادات وتقاليد وأعراف وقيم، تعتبر من أهم

الأخلاقيات التي تؤثر في العمل، وفي مستوى التعامل بين الموظفين والمواطنين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى.¹

إن أي مجتمع لا يخلو من العادات والتقاليد الحسنة المرغوب فيها، والتقاليد والعادات السيئة غير المرغوب فيها، فعلى سبيل المثال نجد البيئة العربية قبل الإسلام تمتاز بتقاليد وعادات وأعراف ومثل عليا كالكرم والمرؤة والحلم والصبر والعفو عند المقدرة، وإغاثة الملهوف ونصر الجار، إن هذه التقاليد والعادات لها أثرها الكبير في تكوين المواطن المسلم وأخلاقياته في البيئة الإسلامية.

3- تشريعات الخدمة المدنية:

إن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تصدرها إدارات الخدمة المدنية ومكاتب العمل الوظيفي، وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل العامل وسلوكه وحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة، والعمل على الإرتقاء بالعمل الوظيفي وتقديم خدمة جلييلة للمواطنين.

وتعتبر التشريعات من أهم المصادر التي تتحكم في تسير الإدارة في الوظيفة العامة وتصريف المعاملات وتنفيذ الأوامر، والمقصود بالتشريعات، دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية والأنظمة واللوائح الأخرى على إختلاف أنواعها التي تبحث في أخلاقيات العمل من حيث الإنتظام بالدوام مثلاً والتقييد بالجدارة والإستحقاق، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وعدم قبول الرشوة، واستغلال المنصب ونحو ذلك.²

➤ 4- ضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمة:

❖ أ- إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

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

¹ روبرت أوستن، دليل سلوك المديرين، ترجمة عالي السلمي، ود-ل-نحرت، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة ص272.

² سياسات إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، المرجع السابق، ص 273.

لذلك فانه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة و ثقافتها، لكي يلتزم به الجميع، لأنه في غياب ذلك فان كل عامل تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لأخر، على إعتبار أن كل عامل يلتحق بالمنظمة تكون له شخصيته المستقلة وأفكاره الخاصة المستوحاة من بيئته الإجتماعية و الثقافية و الدينية وحتى الإقتصادية منها، لذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، خاصة عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات و المعلومات الإدارية، وكذا نشر روح العداة والإيذاء بين العاملين، إذ لا يمكن ترك كل عامل يتصرف حسب ما أعتاد عليه، ولا يمكن ترك العاملين يتبادلون الألفاظ البذيئة، أو يحكيون المؤامرات لبعضهم البعض، كما لا يمكن التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون، فهذا يجعل الجميع يسلك نفس مسلكه، كما لا يمكن أن تقبل أن يكون للعمال مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، أو تكون روح العداة هي المنتشرة و المسيطرة على جو العمل التنظيمي. إن الحرص على أخلاقيات العمل لهو أمر أخلاقي وديني وإداري ولكن للأسف، فإهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين في المنظمة لا يتعاونون بينهم والشركات لا تثق في بعضها البعض والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الإستفادة من خبرات بعضنا البعض، لذلك فأخلاقيات العمل ضرورية للتطور، بل لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومديرنا مما يستوجب التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف ومكانته الإدارية.¹

❖ ب- ترسيخ أخلاقيات العمل

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

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

¹ بوي، نورمان (1980)، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 01، ص 141-144.

- الكثير من المنظمات لا تخصص موظفا لأخلاقيات العمل وليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تسهم في خدمة الموظفين لتعلم أخلاقيات العمل الضرورية.
 - أن الكثير من الموظفين سواء في القطاع العام أو الخاص لا يثقون برؤسائهم في العمل.
 - الكثير من الموظفين الإداريين وغيرهم يأخذون معهم معدات مكتبية تتبع للشركة أو المؤسسة كالأقلام والأوراق والكتب... الخ، فضلا عن إستعمال الحاسب الآلي لإغراض شخصية.
- ولذلك كان لزاماً على المنظمة على إيجاد وسائل تساعد على ترسيخ أخلاقيات العمل حتى تضمن النجاح وتحسين الأداء ونذكر منها ما يلي:

1- **تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله سبحانه و تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكوّن هذا المفهوم الكبير في نفس العامل فستنجح المؤسسة بلا شك.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين "عمر بن الخطاب" رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة والرقابة الذاتية التي كانت تدفع وترقي بإيمان ذلك الراعي الذي مر به "عبد الله بن عمر" وطلب منه أن يذبح له شاه ويعطيه ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له فقال له ابن عمر يخبره إذا سألك مولاك عنها قل له أكلها الذئب فقال الراعي فأين الله؟ هذه الرقابة تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم، ففي إستبيان أجرته "روبرت هان انترناشيونال" المحدودة على أكثر من 1400 عامل أجاب 58 بالمئة منهم بأن الإستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشحين للوظائف.

ويشتهرون اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث أن العمل هو رمز لوجود المواطن الياباني وهو ما يعرف بالنزعة الذاتية للبحث عن الذات، من خلال العمل، ولذا كانت نسبة غياب العمال عن العمل في اليابان 20% وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت في ذلك، لرغبة الموظفين ببقاء ساعات العمل اليومية لمدة طويلة.¹

¹ الحاكم علي عبد الله ، واجبات و أخلاقيات الموظف العام وحقوقه في الإسلام و القوانين الوضعية، الإداري، سلطنة عمان، 1988، ص

ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل كتقوى الله بالإيمان القوي¹ وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الإجهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه ولذلك يجب على المؤسسة تخصيص مكتباً خاصاً للإهتمام بأخلاق المهنة يشرف عليه مجموعة من الموظفين حيث يظهر مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً، كما يجب وضع لائحة ظاهرة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والإلتزامات المكلف بها العامل.

3- القدوة الحسنة: إن نظرت العاملين إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولي أن يتعدوا عنها، فقد قال خليفة المسلمين ابوبكر الصديق رضي الله عنه "وليت عليكم وليست بخيركم، فان فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه- رحمك الله يا أبا بكر لقد اتبعت من بعدك". فالقدوة الحسنة أساس بقاء الأخلاق و تناميها.

4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: فإذا إقتنع العامل بأن العمل عبادة وإنه وسيلة للتنمية الوطنية وإزدهار البلاد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الإلتزام بأخلاق المهنة.

5- محاسبة المسؤولين والموظفين: لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعاية: "أرايتم إذا ولية عليكم خير من أعلم تم إمرته بالعدل أأكون قضيت ما على؟ قالوا نعم قال حتى أنظر في عمله أعمل بما إمرته أم لا".

6- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفز العاملين في عملهم هو عملهم ذاته إذ من يطور نفسه يقيم تقيماً صحيحاً وينال مكافأته على ذلك والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم وموطن إبداعهم وكذا نقاط ضعفهم.

الحاكم علي عبد الله ، المرجع نفسه، ص 118.

- ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هناك عقبات قد تقف حاجزاً أمام تطور وتنامي أخلاقيات المهنة نذكر منها الآتي:¹
- 1- عدم تطبيق العقوبات: فمن امن العقوبة أساء الأدب كما يقول المثل والعقوبة لا تتراد لذاتها بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
 - 2- غياب القدوة الحسنة.
 - 3- ضعف الحس الديني والوطني.
 - 4- عدم وجود أو وضوح أو تفعيل النظام.
 - 5- فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

ثالثاً: إعداد الموظفين لأخلاقيات العمل و أهميته في الإدارة:

تلعب أخلاقيات العمل دوراً جوهرياً في الإصلاح الإداري في القطاعين العام و الخاص، و تنعكس هذه الأخلاقيات على عدد من المبادئ والممارسات الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، والمحاسبة، و المصادقية، أو ما يعرف بمبادئ الحاكمة المؤسسية، و تتم ممارسة أخلاقيات المهنة في المنظمة من خلال إلتزام هذه الأخيرة أخلاقياً تجاه المجتمع، الزبائن و الموردين، و الممولين و جميع المتعاملين معها بشكل أو بآخر.

➤ 1- المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة.

إن التطور في مفهوم أخلاقيات الإدارة لا يعني أن المنظمات قد عاجلت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية، حيث إن التزايد في المآزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده، كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لاتزال تواجه أخلاقيات العمل على صعيد المفاهيم والممارسات العملية ويمكن أن نشير إلى هذه المشكلات والصعوبات فيما يأتي:

أ- إختلاط المفاهيم.

حيث إن مفهوم أخلاقيات الإدارة يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى، كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) والبعض قد أعترض على استخدام أخلاقيات الأعمال بالقول إنها لا تعني شيئاً، لأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة وفي هذا يقول " روبرت أوستن " (R.W.Austin) "أن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد، وليست

¹ الحاكم علي عبد الله ، المرجع السابق، ص 119

الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراداً فاسدين، وهم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع".¹

والواقع أن أخلاقيات الأعمال قد شاع إستخدامها بشكل أوسع من أخلاقيات الإدارة في الماضي، وذلك إنطلاقاً من حقيقة أن البيئة ذات تأثير شديد على الأفراد، وبالتالي فإن بيئة المنظمة الداخلية التي بدورها تتأثر ببيئة الأعمال السائدة في السوق تكون قوية التأثير على الإدارة وعلى قراراتها وعملياتها الإدارية، فعندما تكون البيئة فاسدة أو على الأقل محفزة على التصرف الأخلاقي، فإن الأفراد حتى حسني النية منهم يمكن أن يرتكبوا مثل هذه التصرفات، وفي بعض الأحيان دون أن يدركوا ذلك، فكما يقول أحد حكماء الهند "إن السمكة الموجودة في الماء الفاسد لا يمكن السؤال حول ما إن كانت تشرب منه أم لا" فعندما تكون المنافسة الشديدة القائمة على تعظيم الربح هي السائدة في البيئة، فإن التصرفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية، وتحد من الميزة التنافسية في السوق، ومثل هذه التكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن يكون لها عائد مادي (أي أن التصرفات الأخلاقية تكون ذات عوائد أكبر من تكاليفها).

ومن وجهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة، (Profession Morality) والواقع أنه في المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الإلتزام بها من قبل الممارسين المرخصين، وفي حالة عدم الإلتزام بها فمن الممكن أن تكون سبباً في حرمانهم من ممارسة المهنة، ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها أي معنى على الأقل في الوقت الحاضر، لأن الإدارة لاتزال وظيفة أكثر منها مهنة بالمعنى الأخلاقي، وبشكل خاص في أقطارنا العربية، حيث إن الإدارة لاتزال تمثل اختصاص من لا اختصاص له، ولا يزال أمام الإدارة إنجاز ما هو ضروري، لكي تتحول من اختصاص وتأهيل في التعليم والتدريب إلى مهنة إحترافية في الممارسة.

ومع ذلك فإن قواعد و آداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها في تطوير أخلاقيات الإدارة، حيث إن هذه الأخلاقيات تمثل بعداً أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية التي يجب الإلتزام بها من أجل الإرتقاء بالمهنة وسمعتها، ومن الواضح أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بشكل عميق بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم والممارسة العملية في العمل اليومي للمديرين، بينما نجد أن قواعد وآداب المهنة أقرب إلى الممارسة المهنية العملية، فهي أضيق نطاقاً وأكثر إرتباطاً بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها، هذا إلى جانب أن أخلاقيات الإدارة هي أوسع

¹ روبرت أوستن، دليل سلوك المديرين، على السلمي، ل نهرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة، ص

وأشمل من أخلاقيات المهنة، فهي تعني أخلاقيات المنظمة ككل، وبالتالي فإنها تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافاً حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدة.

ب- الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة وبين السلوك الإداري.

أن أخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا، أي إلى ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية، لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية، في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلاً، فكما أن العبرة ليست في القرارات وإنما فيما ينفذ منها، كذلك الحال فإن العبرة ليست بما تصدره المنظمات من لوائح جميلة ووردية من القيم الأخلاقية وما يصرح به المديرون من إلتزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم منظمهم، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية، فالكثير من المنظمات لديها مدونات أخلاقية (Code of Ethics) معلنة، وتلزم العاملين بقراءتها والتأكيد الكتابي على الإطلاع عليها والعمل بها، ومع ذلك يظل المديرون فيها يقومون بالتصرفات للأخلاقية المنافية لهذه المدونات، ولعل في بيئة المنظمة وثقافتها السائدة غير المكتوبة، وفي بيئة الأعمال السائدة في السوق، وعلاقة المنظمات فيما بينها ما هو أكثر تأثيراً وأهمية في سلوك المديرين من هذه المدونات، فلا عجب أن نجد تزايداً في أعداد المنظمات التي ترتكب المخالفات والإنتهاكات الأخلاقية على الرغم من تزايد أعداد المنظمات التي لديها مدونات أخلاقية معلنة، والأمثلة كثيرة التي تكشف عن هذه الفجوة ما بين التطلعات وأنماط السلوك الإداري الذي تجاوز هذه التطلعات.

ج- الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الإدارة بالكفاءة الإدارية.

فالأولى تبدو في أكثر الأحيان وكأنها قيد على الكفاءة فإذا كانت الكفاءة (Efficiency) تمثل مؤشراً جيداً على تعظيم الربح، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملاً غير مريح، وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للشركة في السوق، ولا بد من التأكيد على أن ثمة تاريخاً طويلاً من الاهتمام بالكفاءة دون أن يقابل ذلك إهتمام جدي وذو أهمية بأخلاقيات العمل أو الإدارة، وفي التراث الإداري الحديث ليس هناك اسم واحد كبير يمكن أن نعزو إليه إهتماماً جدياً أو مساهمة جدية في أخلاقيات الإدارة برغم أن لدينا أسماء لامعة كثيرة ساهمت في تطوير الإدارة علماً و تطبيقاً من أجل كفاءة أعلى.

إن الرؤية الهندسية في الإدارة التي قدمها رواد الإدارة العلمية في العقود الأولى من القرن الماضي تقوم على أن المنظمة هي آلة للربح، وأن الطريقة الوحيدة الفضلى التي أكد عليها "تايلور" (F.W.Taylor) وجعلها هدفاً للعلم الجديد في إنجاز كل عمل هي طريقة لا تتسم إلا بالكفاءة، وأن هذه الرؤية كانت تعمل من أجل إقصاء تدخل الإنسان وقيمه ومعاييره الخاصة في العمل لكي يكون أكثر كفاءة، وهذه الرؤية لاتزال تتفق مع

أخلاقيات الإدارة ومسئوليتها الاجتماعية في النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنه "ميلتون فريدمان" (M. Friedman) في كتاب "الرأسمالية والحرية" الذي أصدره عام 1963م، فقد أعتبر "فريدمان" الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص، وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وأنها ليست من طبيعة المشروع الخاص.¹

والواقع أن هذا النموذج ليس جديداً وإنما يمكن إرجاعه إلى "آدم سميث" (A. Smith) في كتاب "ثروة الأمم" عام 1776م الذي أكد فيه أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، وأن المنظمة لها هدف رئيسي هو أن تبقى كمنشئ للثروة (Originator of Wealth) لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح²، وفي هذا السياق يشير أحد أعلام الإدارة المعاصرين وهو "بيتر دراكر" (P. F. Dracker) في تأكيد هذه الرؤية للمشروع الخاص إلى أننا لو عهدنا إلى ملائكة كبار بإدارة الأعمال، وهم بطبيعتهم لا يباليون بشدة بدافع الربح، لتمنوا أن يحققوا ربحاً، وأن يعنوا بالربحية بتلهف ومواظبة وإخلاص، وبمسئولية أكثر التجار شراهة.³

ولقد أكد "دراكر" وفي وقت مبكر من عام 1963م رؤيته عندما تساءل عن الواجب الأول والمسئولية المستمرة لمدير الأعمال، فأجاب بأن يكافح من أجل أفضل النتائج الاقتصادية (الربح) إلا أن "دراكر" في محاولاته اللاحقة سعى لإضفاء مسحة من المشروعية على مهمة المدير، حيث أشار إلى أن مهمة المدير الأكثر أهمية وهي إعطاء مشروعية الإدارة في تحويل العمل إلى شيء منتج، والعامل إلى منجز مثمر، ودعم نوعية الحياة ليكون مقبولاً في المجتمع.

ولابد من أن نلاحظ بوضوح أن "دراكر" سعى إلى أن تقدم منظمة الأعمال نفسها بقدر كاف من المشروعية سواء في ظل الإمتثال للقانون (الحد الأدنى من الأخلاقيات المقبولة) أو اكتساب مواطنة المنظمة (Corporate Citizenship) بما يسمح لها أن تعمل لتحقيق مسؤوليتها الأولى، ألا وهي تحقيق الربح وجلب النقود، أن هذه المشروعية (وهي مبدأ أخلاقي) يتم التعامل معها بهذه النظرة على أساس الكفاءة وهو ما تستطيع منظمات الأعمال أن تبرع وتتفوق فيه وليس في إطار من الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، وخاصة

¹M.Friedman (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago. P 133. and M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, Sep3.1970, PP. 126-7.

²أنظر القراءة النقدية لثروة الأمم كما قدمها في دراسته:

B. Avishai, What is Business Social Compact? HBR. Vol. (72) No 1 Jan -Feb.1994, P P. 38- 48.

³بيتر دراكر، الإدارة و التكنولوجيا و المجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1976، ص 207.

أن "دراكر" نفسه بقدر ما يثني على رؤية "فريد مان" المذكورة ويتفق معها، يشير وبعيون مفتوحة جيداً إلى مسؤولية الأعمال الإحترافية في تحقيق الربح، إن هناك مشكلات إجتماعية خطيرة لا يمكن إغفالها من قبل المنظمات، وربما ليس من مصلحتها ذلك لأن منظمات سليمة ومجتمع مريض لا يتفقان.¹

ويجب ألا نغفل الإشارة إلى حقيقة أن المنظمات في سعيها التجاري المحموم من أجل الربح يمكن أن تتحول بسهولة إلى مصدر لتصرفات لا أخلاقية أو مضرّة إضراراً إجتماعياً عميقاً، ولنتذكر النقد اللاذع الذي وجهه أحد الرؤساء الأمريكيين إلى هوليوود حيث قال "تزعّم نخبة هوليوود أنهم يعكسون أحوال أمر يكا وهي مريضة، وأرى أنهم ينظرون في المرآة لأن هوليوود هي المريضة فالعنف والجنس سلعتان رائجتان، وهوليوود بصدد جمع الأموال من وراء ذلك، وهي إذ تتخلى عن مسؤوليتها في مراعاة المعايير الأساسية للحشمة، عملت على تعجيل انهيّار تلك المعايير في المجتمع إلى حد بعيد... وإن فشلت هوليوود في مراقبة نفسها، فعلينا إخضاعها لرقابة الحكومة"² ويمكن أن نلاحظ أن هذا التراث الإداري العريض كان يعمل لصالح الكفاءة و تأكيد معاييرها على حساب الأطراف والمعايير الأخرى، ومنها ما يرتبط بأخلاقيات الإدارة.

وبرغم ذلك فإن التطور لا يزال محدوداً في تجربة أخلاقيات الإدارة في المنظمات مع ما تمثله هذه التجربة من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة، وما ينجم عن التصرفات الأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة المنظمات والخسائر الكبيرة التي تتحملها بسبب الدعوات القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية، إضافة إلى التلويح بالقواعد والوسائل المقيدة والمفروضة بالقانون من قبل السلطات الحكومية عند عدم الالتزام الطوعي بها من جانب الشركات، وذلك من جهة ثالثة، ولعل هذا كله أخذ يفرض منظوراً جديداً لا يزال يتطور ويرتبط بالوعي بأسس مهمة تتعمق باستمرار في مقدمتها:

1- إن التصرف الأخلاقي يمكن أن يكون مكلفاً بشكل لا يمكن تبريره حتى من الناحية الاقتصادية

الصرفة في دعوات قضائية وتعويضات كبيرة لا آخر لها.

2- إن التصرف الأخلاقي يواجه على الأرجح بالثأر والانتقام (Retaliation) من قبل المنظمات

الأخرى، وإن السمعة المتضررة نتيجة انتهاك الثقة تجعل الآخرين يتوقفون عن التعامل مع الطرف غير

الموثوق به، لهذا يقول بايد (Bhide and Stevenson) وزميله إن الاقتصاديين ومنظمي اللعبة يخبروننا

أن الثقة تعزز في السوق من خلال الانتقام والسمعة.³

¹ بيتر دراكر، الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الجزء 1 القاهرة، 1995، ص 275.

² ريتشارد نيكسون، ما وراء السلام، ترجمة مالك عباس، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 246.

³A. Bhide and H.H. Stevenson, Why Be Honest If Honesty Does Not Pay, HBR. Vol. (68) No.(5) , Sep-Oct, 1990. P. 122

3- إن المنظور الحديث - خلافاً للتفكير التقليدي والمنظور القديم- أصبح أكثر تقبلاً لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تعود Ethics Can Pay بالمال أي يمكن أن يكون لها عائد مكافئ أو يفوق ما ينفق عليها في التصرفات الأخلاقية إن لم يكن ذلك في المدى القصير فإن ذلك سيكون على الأرجح في المدى الطويل.

4- إن المنظور الحديث أخذ يقرن تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة، في حين أن مراعاتها تقتزن بالمصلحة الذاتية المستنيرة (Enlightened Self-Interest) والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الاهتمام والتطوير لأن البعض يرى أن الخيار هو إما أن يكون إيثاراً أو مصلحة ذاتية وليس كلاهم، في حين أن المصلحة الذاتية المستنيرة تسعى للجمع بين الاثنين.

5- أن المنظمات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي لا بد أن تتحمل تكلفة إضافية وهذا خلاف المصلحة الذاتية لضبط العاملين لكي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يمكن أن يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم.

6- إن سمة الرشده (Rationality) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي يمكن أن توجد أيضاً في النموذج الاجتماعي الأخلاقي فكما تكون الكفاءة معياراً فإن الأخلاق تكون معياراً، وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى لتحقيق الأهداف المتعددة للإدارة الحديثة التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة كذلك، وليس فقط مصلحة الطرف الواحد.

7- إن بعض الممارسات الأخلاقية قد تكون جريمة، والجريمة بكل المقاييس لا يمكن أن تنتمي إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ولا إلى مبادئ الاقتصاد.

د- الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية

فمن التبسيط أن توضع المسائل الأخلاقية كلها بتصنيف أبيض "أخلاقي" وأسود "لا أخلاقي"، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة أعقد من ذلك بكثير في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة، وتصارع مصالح وقيم الأفراد في المنظمة، وتصارع المصالح للأطراف المختلفة من جهة أخرى، فإذا كانت الأمانة والامتثال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجلية، فإن الرشوة والاختلاس والكذب على الجمهور رذائل لا أخلاقية لا شك في ذلك، وبين الاثنين منطقة رمادية (Grey Area) واسعة ومليئة بالحالات الغامضة (Ambiguous Situations) التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة، ويمكن للمديرين الأخلاقيين المناورة فيها، دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليهم بأن موقفهم لأخلاقي.

ومما يزيد من هذه الصعوبة أن أخلاقيي الإدارة لا يكتفون بالمقارنة ما بين المواقف الصائبة والخاطئة، أي الأبيض والأسود فقط، وإنما يطرحون مسألة المقارنة بين المواقف الصائبة والمواقف الأكثر صواباً (المقارنة بين الأبيض والأبيض الناصع)، وربما يُمكن ذلك في مقارنة المواقف الخاطئة والمواقف الأكثر خطأً من الناحية الأخلاقية (المقارنة بين الأسود والأسود الفاحم) فبعض دعاة أخلاقيات الإدارة يرون أن على المدير أن يعمل الصواب، ليس لأنه يخدم مصلحة طرف ما، وإنما لأنه الصواب في حد ذاته، فثمة قيمة أخلاقية في عمل الشيء الصائب لأنه الصواب.¹

وقد كان هذا الاتجاه أحد الاتجاهات التي سادت ندوة حديثة عقدتها "مجلة الأعمال والمجتمع" تحت عنوان "القيام بالأخلاق الجيدة يضمن الأرباح الجيدة" حيث كان التأكيد فيها على أن القيام بالأعمال يجب أن يكون أخلاقياً، لا لأن الأعمال تفرض أن يكون كذلك، وإنما لأن الموقف الأخلاقي مطلوب لنفسه، أي أن أخلاقيات الأعمال تعني القيام بالأعمال من أجل أسباب مستمدة من غير قطاع الأعمال نفسه، ومن ناحية أخرى فإن فعل الصواب يجب ألا يكون مسكاً للعصا من الوسط لتجنب المساءلة فقط، وإنما هو التزام أخلاقي قبل كل شيء.

هـ - الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين

أن ضعف الحس الأخلاقي للمديرين يضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية، فالمديرون في عالم الأعمال اليوم لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية ولقد أكدت إحدى الدراسات حول سلّم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى، في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم وخلاف ذلك كانت قيم رجال الدين التي جاءت فيها القيم الدينية، فالاجتماعية، ثم الجمالية بالمراتب الأولى، ولتأتي القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة في السلّم القيمي.

¹ A.Stark, What Is The Matter With Business Ethics? Harvard Business Review Vol.(71) No.(3), May-June 1993 . p 40

الجدول رقم (02): يوضح ترتيب القيم لدى رجال الدين و المديرين التنفيذيون.¹

الترتيب	المديرون التنفيذيون	رجال الدين
01	القيم الإقتصادية	القيم الدينية
02	القيم النظرية	القيم الإجتماعية
03	القيم السياسية	القيم الجمالية
04	القيم الدينية	القيم السياسية
05	القيم الجمالية	القيم النظرية
06	القيم الإجتماعية	القيم الإقتصادية

المصدر : توماس وهلين ودافيد هنجر

وفي دراسة حول أخلاقيات الإدارة من إعداد أرشي كارول (A.B.Carroll) ظهر أن المديرين الذين يكونون مسئولين عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقصهم الوعي الأخلاقي (Awareness) (Ethical) ، وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقياً إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين (Moral Managers) ولا أخلاقيي (Immoral Managers) فقط، وإنما هناك فئة ثالثة مهمة في هذا التصنيف هي المديرين فاقدو الحس الأخلاقي (Amoral Managers) وهذه الفئة الأخيرة حاملة أخلاقياً وتتسم بأن الخيارات الأخلاقية واللاأخلاقية لديها سواء ولعل الأهم هو أن هذه الفئة من المديرين تتفوق عددياً على الفئتين الآخرين² وهكذا تظهر أبعاد هذه الصعوبة في نمط المديرين السائد في قطاع الأعمال الذي يتعامل مع المسائل الأخلاقية ببرود وتجاهل لا يمكن تبريره إلا بفقدان الحس الأخلاقي وبنمط الإدارة قصيرة المدى.

و- الصعوبة المرتبطة باختلاف الأخلاقيات نتيجة اختلاف الثقافات والبيئات.

فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونون ذوي خلفيات متباينة وسلّم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها، ولاشك في أن تزايد اتجاه المنظمات نحو الأعمال عبر الحدود و العولمة (Globalization) أخذ يزيد من تعرض المديرين لمثل هذه الصعوبة. وإذا كان مارشال ماكلوهان (M.Mcluhan) قد أعلن في الستينيات أن العالم يتجه لأن يكون قرية عالمية صغيرة، يتحقق ذلك في الثمانينيات مع الأقمار الصناعية، فإن روزابث كانتر (R.M.Kanter) ترى أن المنظمات وبشكل متزايد تتجه لأن

¹ توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، و زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 144- 145.

² R.Kreitner, Management, Houghton Mifflin Co. Boston. 1989 P. 772.

تكون منظمات عالمية المستوى (World Class Companies) وتقول في المستقبل فإن النجاح سيأتي لتلك المنظمات الكبيرة أو الصغيرة التي يمكن أن تفي بالمعايير العالمية.¹

ومع أن الخيارات المطروحة أمام المديرين تتراوح بين قطبين: قطب العولمة (Globalization) وقطب المحلية (Locality) إلا أن الخيار الأكثر بروزاً على الأقل على صعيد التنظير في الإدارة الدولية هو الجمع بينهما من خلال الشعار الذي شاع استخدامه بشكل واسع (فكر عالمياً واعمل محلياً)² وذلك بالسعي إلى الاستفادة من العوامل الصلبة (Hard Factors) في المنظمة الأم كالهياكل والأنظمة والاستراتيجية والتكنولوجيا والدراية الفنية المتاحة التي تساعد على التعامل الأكفأ مع أفضل ما في البيئة المحلية من عوامل ناعمة (Soft Factors) إلا أن هذا مع الأسف لا يزال فكرة لم تجد مداها الكافي في الممارسة العملية للشركات العالمية التي لا تزال تقدم قيم التعامل التجاري على القيم الحضارية للدول والمجتمعات المضيفة، وإذا كان البعض من هذه المنظمات يساهم بإيجابية في المجتمعات التي تعمل فيها، فإن البعض الآخر يساهم بشكل سلبي في تقويض حضارتها وقيمها الأساسية³، ومع التأكيد على أن العولمة هي ضرب من الحركة الرشيدة في فرض المعايير العالمية في التصميم والتصنيع والتسويق والتمويل... الخ، إلا أنها وبالتأكيد أيضاً لن تبقى آثارها محصورة في العوامل الصلبة كالتجارة المنظورة والتكنولوجيا، وذلك لأن الكثير من دعاة العولمة لا ينفون أهدافهم وتوجهاتهم في أن عولمة المنتجات والتكنولوجيا والأسواق كفيلة بتحقيق التماثل في الأذواق وأنماط المعيشة التي ستؤدي - وهذا هو الأخطر - إلى العولمة في العوامل الناعمة، أي في التقاليد الاجتماعية، القيم الأخلاقية، والخصائص المميزة للمجتمع، ولعل هذا التأثير للعولمة في الجوانب الناعمة هو الذي دفع البعض إلى التقليل من أهمية الاختلافات الثقافية في الأعمال الدولية، وإن "ثيودور ليفيت" (T.Levitt) في دراسته المهمة حول (عولمة الأسواق) يشير إلى ذلك مؤكداً على أن التكنولوجيا تخلق الأسواق لمنتجات قياسية عالمية المستوى، وأن ذلك يدفع بالتكاليف والأسعار إلى الأدنى وبالجودة والوسيلة والغاية إلى الأعلى، لذا فإن العملاء سيفضلون منتجاتها القياسية عبر العالم⁴ والواقع أن هذه التأثيرات الناجمة عن العولمة تجعل المديرين أمام اتجاهات وقيم متعارضة تتحكم في قراراتهم الإدارية، وفي ضوء هذه التأثيرات يمكن أن نميز ثلاثة أنماط من المديرين.

¹ R.M.Kanter: Thriving Locally In The Global Economy, HBR. Vol. (73) , (4), Sep-Oct, 1995. PP. 151-160.

² R.F.Maruca: The Right Way To Go Global, HBR. Vol. (72), No.(3) , March-April.1994 PP. 135-145.

³ توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 453.

⁴ T. Levitt: The Globalization of Markets, HBR. Vol.(61), N0.(3) May-June.1983 P. 97.

النمط الأول: المدير المحلي (Local Manager) وهو المدير الذي يعمل في المنظمة العالمية، ويكون موجهاً نحو قيم ومعايير البلد المضيف فهو يجسد الخصائص المتميزة للبيئة المضيفة ويتحقق ذلك باستخدام وتطوير المديرين من أبناء البلد المضيف الذي يعمل فيه فرع المنظمة العالمية، مما يجعله أكثر انسجاماً مع الخصائص والقيم المتميزة في بيئته، وأقل تعرضاً لردود فعلها السلبية، إلا أن هذا يؤدي بالمنظمة العالمية إلى أن تشبه لوحة الفسيفساء ذات المدلولات المتعددة نتيجة عدم التجانس داخلها في المركز والفروع.

النمط الثاني: المدير العالمي (Global Manager) وهو المدير الذي يعمل وفق معايير عالمية تتخطى القيم والمعايير الأخلاقية والخصائص المميزة للبيئة المحلية المضيفة، وعادة ما تكون المعايير العالمية هي قيم العمل التجاري المرتبطة بالتكلفة والسعر والجودة... الخ، والمدير في هذا النمط موجه نحو العالم (Oriented World) فهو فوق الخصوصيات والقيم الخاصة، وأقرب إلى القيم المشتركة العامة، وهو أيضاً نتاج القدرة التكنولوجية على خلق التصميمات والعمليات والمنتجات والصفقات القياسية، وما يرتبط بها من إجراءات واتجاهات وقيم وسلوكيات تتسم بالتماثل النسبي، والواقع أن هذا النمط لا يزال سائداً ليس فقط بين الشركات الأم في الدول المتقدمة وفروعها في الدول النامية، وإنما أيضاً في التعامل مع فروعها في الدول المتقدمة الأخرى.¹

ولعل الحالة القصوى في هذا النمط هي الفكرة التي تحدث عنها ألفين توفلر (A.Toffler) وانتقدتها، لأنها تسعى لأن توجد في المستقبل منظمة عالمية واحدة في كل مجال من المجالات، فهناك منظمة عالمية واحدة للغذاء، و منظمة عالمية واحدة للنقل، وأخرى للسياحة... الخ، لتكون هي قاعدة التماثل العالمي بالاعتماد على تكنولوجيا واحدة وأسلوب واحد، ومن ثم قيم ومعايير واحدة على مستوى العالم، وإنما نرى مع "توفلر" أن هذه الفكرة لا تستوعب التنوع الغني لشروط الحياة في المجتمعات وثقافتها وأديانها وأخلاقياتها، وأنها أيضاً وبفعل العمليات والمنتجات القياسية والتركيز التكنولوجي والإداري ستعمل على تهديد التنوع الثرى للمجتمعات وخصائصها العميقة المتميزة.²

النمط الثالث: وهو المدير المحلي العالمي (Local-Global Manager) الذي يحقق التوازن بين الأهداف والمعايير المحلية والعالمية، فهو ينتج المنتجات والخدمات العالمية المستوى على أساس كل بيئة أو

¹ R. Kreitner, Op. Cit. P. 741

² ألفين توفلر، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته، 1990، ص 361-

مجتمع (بوصفه قطاعاً سوقياً محددًا) من خلال تكنولوجيا متقدمة بالمعايير العالمية مع استجابة فعالة وعميقة لحاجات العملاء ومعاييرهم وقيمهم في مجتمعاتهم وبيئاتهم الخاصة.¹ وأخيراً فإن هذه الاتجاهات السائدة في المنظمات العالمية تلقي بتأثيرها المباشر وغير المباشر على المديرين فيها، وخاصة أن كل اتجاه منها يتعارض بهذا القدر أو ذاك مع الاتجاهين الآخرين، مما يخلق صعوبة في تحديد القيم والمعايير التي على أساسها تتخذ وتقيم القرارات.

➤ 2- أخلاق العمل في الدول العربية و الإسلامية.

تنشأ أخلاق العمل من نشأة الإنسان و طبيعة ظروفه البيئية، إلا أن الأهتمام بها في المجال الإداري أو التنظيمي يعتبر حديث النشأة، و قد زائد الأهتمام به في الأونة الأخيرة خاصة في القطاع الحكومي، و ذلك لأعتبار أن الوظيفة العامة في المجتمعات الحديثة خدمة وطنية يؤديها شاغل الوظيفة تتطلب أن يكون متحلياً بخصال الأمانة و الصدق، و النزاهة و الشرف، و الثقة و تحمل المسؤولية، فضلاً عن الاستقامة و الخلق.² حرصاً على سمو الوظيفة العامة و تعزيزاً لثقة الناس فيها، و هذا ما يتفق مع أداء العمل أو المهنة في الإسلام. لذلك كان أحد شروط التعيين في الوظيفة في بعض الدول العربية و الإسلامية منبسط من هذا الأساس، لذلك يجب أن يكون العامل حسن السيرة و السلوك، ومعناه أن يكون المرشح للوظيفة متصفاً بمجموعة من الصفات تجعله موضع ثقة للمجتمع الذي ينتمي إليه، و تجنبه مواضع الشك و الريبة، لذلك يقول جل شأنه في كتابه الكريم أمراً للمسلمين المؤمنين ﴿ واستقم كما أمرت و لا تتبع أهواءهم ﴾³ و الاستقامة هي ترك كل ما يثير الشبهة و يجلب الشك و الريبة، يقول صلى الله عليه وسلم " الحلال بين و الحرام بين و بينهما أمور مشتبهات، لا يعلمها كثير من الناس، فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لرضه ودينه"⁴ و مع أن تقدير هذا الأمر (حسن السيرة و السلوك) يرجع في الأصل إلى الجهة الإدارية بحسب نوع الوظيفة و طبيعتها، إلا أن من الأهمية بمكان تقنين و تأصيل مثل هذه الصفات من خلال نظام أخلاقي، أو ميثاق أخلاق شامل.

و قد أرجعت إحدى الباحثات الأمريكيات من خلال دراسة أجرتها على شخصيات ذوي خلفية علمية و عملية مختلفة أن العوامل التي تؤثر على فقدان أخلاق العمل هي و جود عبئ عمل كبير و غير طبيعي، و

¹ R. Kreitner, Op. Cit. P. 741

² مثلاً يعتبر هذا الشرط أحد الشروط الأساسية للتعين في الجهاز الحكومي في دولة الكويت.

عادل الطببائي، القانون الجديد للخدمة المدنية في الكويت، مطبعة جامعة الكويت، عام 1983، ص 114 بتصرف.

³ سورة الشورى، الآية 15

⁴ جزء من حديث صحيح من صحيح الجامع الصغير، رقم الحديث 3188.

قلق من عدم و ضوح نظام الأخور و الحوافز، و إختلاف الأتجاهات حول النظرة إلى المادية، و تملك المال حسب مجموعات السن و العرق، ووجود سياسات تتعارض و المصلحة العامة.¹

و أن الناظر إلى أنظمة الخدمة المنظمة في الدول العربية و الإسلامية يجد أنها تفتقر إلى الضوابط و الأسس الواضحة و العادلة للعديد من المواضيع المتعلقة بأخلاقيات العمل، و اللازمة للعامل في المنظمة و التي تمس العديد من قضايا الأخلاق لديه، و في مقدمتها إشكالية تعارض المصالح، و إستخدام سلطة الدولة لتحقيق مصالح شخصية، و لمنع مثل هذا الأمر تركز مختلف القوانين و الأنظمة في هذه الدول على منع الجمع بين الوظيفتين و تعتبرها جريمة التربح من المال العام و يعاقب عليها القانون، و كذا التشدد في منع العاملين من إستغلال النفوذ، و إساءة السلطة لمصالح شخصية، أو النغماس و العمل في الأعمال التجارية، و إهمال العامل الموكل إليه، و إن اختلفوا في العقوبات المترتبة على فعل ذلك، و هل هي عقوبات إدارية أو قضائية أو الجمع بينهما، فمثلاً في بعض الدول الصناعية يستخدم مزيج من العقوبات الإدارية و القضائية عند إساءة إستخدام السلطة، كفرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية، و إن كانت فرنسا تميل أكثر إلى العقوبات الإدارية على عكسها هو متبع في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد يكون مرجع ذلك إلى النشأة التاريخية للبلدين أما بريطانيا و كندا فنجد أن التشريعات لا تهتم كثيراً بالعامل العام و قيامه بنشاطات أو أعمال تجارية خارج نطاق العمل الحكومي، في حين أن أغلب تشريعات دول الخليج و المغرب العربي تركز على منع الموظف الحكومي بالأشغال بالأعمال التجارية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و يشمل ذلك أن يشتري أو يستأجر بالذات أو الوساطة عقارات أو منقولات من الجهة الحكومية التي يؤدي فيها أعمال وظيفته.²

أما من الناحية الإسلامية فإن الإسلام كان واضحاً في ذلك فأمر بترك كل ما يحك في نفس الفرد المسلم من عدم رضا و طمأنينة للشئ، و يقول في ذلك **عليه السلام** { إذا حاك في نفسك شيء فدعه }³ و يؤكد ذلك إقتراح عمر بن الخطاب رضي الله عنه و أرضاه عندما رأى الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه و أرضاه ذهباً إلى السوق للتجارة، فأقترح أن يكون هناك راتباً للخليفة حتى لا تختلط أمور الحكم بأمر التجارة و المال.⁴

¹ Strait, p, "Unethical Actions of public Sarvants: AVoyeur's View", a paper presented to the ASPA's 56th annual National Conference on July 22-26,1995, pp 12-13.

² فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث رقم 52 للمعهد الإسلامي للبحوث و التدريب البنك الإسلامي للتنمية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، الطبعة الأولى، سنة 1999م، ص 72.

³ حديث صحيح من صحيح الجامع الصغير:498.

⁴ عبد الحي الكتاني، نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، دار أحياء التراث الإسلامي، بيروت، الجزء الأول، ص 05.

و مع إهتمام الدول الإسلامية بضرورة أن يؤدي العامل عمله بأمانة و إتقان، و إن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات عمله أو وظيفته، و عدم إساءة إستخدام السلطة الممنوحة له، ألا أنه لا يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إصدار القوانين و التشريعات الخاصة بذلك، بل لا بد من وضع معايير و أسس لأخلاقيات العمل المطلوبة من العامل، و لعل هذه الأسس يمكن أن توضح من خلال إصدار ميثاق العمل أو بيان لأخلاق العمل، مما يعطي الموظف إحساس بوحدة الهدف و شعوراً بالالتزام أتجاه مسؤولياته نحو وظيفته و نحو المجتمع الذي يعيش فيه، و تزداد أهمية هذه الأسس لعدم وجود قواعد واضحة و محددة لحل المشاكل المتعلقة بأخلاقيات العمل¹ و ذلك نظراً لتنوعها و تعددها و أختلافها بأختلاف بيئة العمل و تراث المجتمع و قيمه، فمثلاً نصت المادة 24 من قانون الخدمة المدنية في الكويت على ضرورة أن يحافظ العامل أو الموظف على كرامة و وظيفته، و أن يسلك في تصرفاته مسلكاً يتفق و الأحرار الواجب لها²، و لكن لم يوضح القانون أو مذكراته التفسيرية، ماهية هذا السلوك أو متطلباته، و حيث أن من الصعوبة تقنين و صياغة مثل هذا السلوك الذي يتعارض و كرامة العامل، فأن وجود خطوط عامة و أسس محددة للأخلاق المنشودة و إعداد العامل لكيفية التعامل معها في مختلف المواقف، يساعد العامل على الألتزام بهذه التوجيهات.

➤ 3- التحديات و التجارب في مجال الإعداد الأخلاقي في الدول الإسلامية.

لعل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في الدول العربية و الإسلامية، في الإعداد الأخلاقي لعمالها و موظفيها، هي كيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية كالفساد الإداري، و عدم تكريس الجهد للقيام بمسؤوليات الوظيفة³، و سوء إستخدام السلطة و غيرها من الظواهر السلبية، فالوساطة و المحسوبية قد أنتشرت كقيمة إجتماعية، لان المجتمع لم يكن متعوداً على التعامل مع النظم البيروقراطية و الهيكل الهرمي للسلطة، فكانت الوساطة وسيلة لتفاديها و لتسهيل المعاملات، مما جعل الوساطة ظاهرة تستنكر من الجميع، و تمارس من الجميع أيضاً، و أما الفساد الإداري فقد أنتشر نتيجة لغموض اللوائح و تعقدها، مع وجود صلاحيات واسعة في أتخاذ القرارات الإدارية، دون رقابة أو تحكم، و مع أن الفساد الإداري قد أستنكرته الكثير من الدول الإسلامية، و تسعى إلى محاربه من خلال زيادة الوعي، و بإصدار القوانين و اللوائح الرادعة و

¹ Cadbury,A, " Ethical Managers Make their own Rules" Harvard Business Review, vol.5, p 70.

² قانون الخدمة المدنية لدولة الكويت الصادر عام 1979م.

³ تؤكد العديد من الدراسات أن مثل هذه الأنماط من السلوك، هي سمة عامة في العديد من الدول الإسلامية.

- دراسة فؤدا عبد الله العمر، مراحل تطور البيروقراطية في الكويت، دار السلاسل، الكويت، 1996م.

- دراسة شيبان أمة اللطيف بنت شرف، استخدام القوى العاملة بالهيئة الحكومية بسلطنة عمان و مشكلاته، معهد الإدارة العامة، سلطنة

عمان، 1994م.

الإجراءات المنظمة، إلا أن المحسوبة و الوساطة و تفضيل الأقارب لا تزال صعبة الضبط، نظراً لقوة و مكانة العائلة و تشابك العلاقات الاجتماعية، و لأن المجتمع يمر بمرحلة تحول إنتقالية من مجتمع الأسرة و القبيلة إلى مجتمع نظم الدولة و النظم الديمقراطية.

ومن الأمور الأساسية التي تواجه الدول الإسلامية ضعف الإلتزام تجاه الوظيفة، و العمل على أستغلال المعدات و الأدوات في غير المصالح العامة، و إعطاء الأولوية للمعاملات و النشاطات الخاصة، بدلاً من إنهاء معاملات الناس و تصريف أعمالهم، و يقول عليه السلام في ذلك { أن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن } و الإحسان يكون في كل شيء، و لكن أكثرها أجراً أعظمها نفعاً للناس، و أما البعد عن سرقة أوقات العمل و تكريس الجهد للوظيفة فهو يدخل في قوله تعالى ﴿ أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل أن الله نعماً يعظكم به أن الله كان سميعاً بصيراً ﴾¹.

ومن التحديات كذلك التي تواجه الدول الإسلامية في مجال أخلاقيات العمل، وجود مركزية زائدة في إدارة العمل مع تركيز السلطة، و هذان الأمران من الأمور التي لها تأثير على تزايد الأنحراف، و عدم الألتزام بأخلاقيات العمل، و يرى تقرير حكومي في دولة الكويت أن تركز السلطات قد أدى إلى قلة المبادرات الفردية، و ضعف الأبتكار، و بروز ظاهرة تعيين و تفضيل الأقارب، مما شجع على الأنحراف الإداري، و لذلك كان لا بد من تفعيل دور الإدارة و ترشيد أنشطتها، لمعالجة أخلاق العمل السلبية التي تؤدي إلى زعزعة ثقة المواطن و الرأي العام بالموظف، و حرصاً على تفادي هذه الأخيرة سعت الإدارة إلى البناء الشخصي للموظف الذي يجب أن يكون على أعلى مستوى من الألتزام الشخصي و الأمانة و العدالة، و ذلك من خلال غرس القيم الإيجابية، و الإعداد الأخلاقي الشامل.²

و حرصاً على هذا الإعداد الأخلاقي فقد سعت كثير من المؤسسات الكبرى، سواء أكانت خاصة أو عامة أو دولية، إلى و ضع ميثاق للعمل، و معايير للسلوك بالنسبة للعاملين فيها، هدفه إبراز أنماط السلوك الإيجابي المتوقع من العاملين، و توضيح توجهاتهم و ردود أفعالهم المتوقعة عند بروز مشكلة تتعلق بأخلاقيات العمل، و ترى إحدى الدراسات الشاملة التي أعدتها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاقيات العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية، كما أن عيابه يساعد على ازدهار الفساد الإداري و

¹ سورة النساء، الآية 58.

² فؤاد عبد الله العمر، مرجع سابق، ص 74-75.

إنتشاره¹، و تعتبر كذلك معايير السلوك للموظف العام في المؤسسات الدولية التي صدرت عام 1954م من الأمم المتحدة إحدى المحاولات الشاملة في هذا الصدد.

أن وجود ميثاق أخلاقيات العمل، مع توافر القدرات المناسبة لتفعيله يعتبر من الأساليب الوقائية في محاربة الفساد الإداري، و لذلك سعت العديد من المؤسسات و الهيئات في الدول العربية و الإسلامية في محاولات منها إلى إصدار ميثاق عمل أو ميثاق مهنة، و لعل إحدى المحاولات الأولية في توضيح و تفصيل بعض الواجبات و المحظورات السلوكية في الكويت، محاولة بيت الزكاة في دولة الكويت* حيث يفترض بالعاملين فيها أن يكون على مستوى عال من السلوك و الأنضباط أكثر من غيرهم، و قد تضمن هذا الميثاق ثمانية عشرة بنداً تم إعدادها من خلال حوارات ولقاءات مطولة مع العاملين، تضمنت هذه البنود القضايا العملية للعامل، و الضوابط و التوجيهات السلوكية التي تضمن للعامل التعرف على حقوقه، إلى التعاون مع الزملاء في العمل.... الخ، إلا أنها تمحورت في أربعة أمور أساسية و هي:

- 1- العلاقة بين العامل و رؤسائه و زملائه من خلال التعاون بينهم و الطاعة و أداء العمل و النصيحة (سنة بنود).
- 2- توجيه و تشجيع أخلاقيات العمل الإيجابية كالإبداع، و حسن معاملة المراجعين، و إنجاز العمل و عدم تأجيله (أربعة بنود).
- 3- حفظ حقوق العامل و ممتلكات المؤسسة، و عدم إفشاء الأسرار (ثلاثة بنود).
- 4- البعد عن التطرفات المنافية للتعاليم الإسلامية، و للقوانين، و الأخلاق العامة، و العرف و التقاليد (خمسة بنود).

و قد حاول هذا الميثاق و أن كان عملاً أولياً لم يستوجب كافة الجوانب اللازمة في موثيق العمل، معالجة المواقف الأخلاقية التي يمكن أن يتعرض لها العامل، و تعطيه الأسس الواضحة لكيفية التعامل معها، كما أن وضع هذا الميثاق من خلال الحوار المطول مع العاملين أعطاه نوع من المصداقية و القبول للتطبيق من قبل العاملين في المؤسسة.

➤ 4- برنامج الإعداد الأخلاقي و خطواته:

تزداد أهمية الإعداد الأخلاقي من تركيز العديد من إستراتيجيات الإصلاح الإداري عليه، و التي منبعها أساساً إنحدار أخلاقيات العمل، فمثلاً برزت في العقد الماضي ما يعرف بحركة إطلاق صفارة الإنذار أو قرع جرس الخطر، التي تدعو إلى تبني العديد من الوسائل للتنبيه إلى وجود إنحراف أخلاقي أو فساد إداري في

¹ Hope, K “ politics, Bureaucratic Corruption and Maladministration in the Third” International Review of public Administration, volume:51 P1-6.

المؤسسات، و للأعتراض على بعض الأفعال التي تتعارض و القيم و المبادئ الأخلاقية، وما يزيد كذلك من أهمية الإعداد الأخلاقي هو أنه يوفر في حالة تطبيقه بصورة فاعلة نخبة إدارية قيادية واعية و ملتزمة، مما ييسر تأثيرها المباشر على إلتزام و إنضباط العاملين ممن يعملون تحت سلطتهم، و هذا يؤدي بدوره إلى إلتزام الجهاز الإداري بأكمله بالنظم و القيم الأخلاقية، و قد أثبتت الدراسات الميدانية أن إلتزام القيادة السياسية و الإدارية و سمو أخلاقها يؤدي دوراً حاسماً في القضاء على مظاهر الأنحراف و الفساد الإداري في البيروقراطية¹، و هو ما أكدته الشريعة الإسلامية في إبراز دور القدوة في الإلتزام الأخلاقي، و لذلك قيل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه "عفتت فعفت الرعية، و لو رعت لرعت الرعية"²، و فساد القيم الأخلاقية في ميدان العمل لا يمكن إستئصاله أو الوقاية منه، إلا عن طريق تعديل القيم و طرائق السلوك لدى العاملين، ففي سنغفورة كان أكبر عامل في تطوير فاعلية البيروقراطية، هو تعديل أو تقويم توجهات و طرائق سلوك موظفي الدولة، من خلال إنشاء مركز لتدريب الكوادر البشرية و إعدادها الإعداد الصحيح لمعالجة المسكلات التنظيمية، لذلك فإن الإعداد الأخلاقي هو الركيزة الأساسية في ترشيد القيم و السلوك لدى العاملين. و يجب أن يشمل الإعداد الإخلاقي على نوعين من الإعداد:

✓ أولاً: الإلتزام بإجراءات و لوائح الإدارة في مجال الرقابة المالية، و الإدارية، و التقنية، و التأكد من حسن تنفيذ إجراءات الضبط الإداري.

✓ ثانياً: إتخاذ القرارات الأخلاقية المناسبة من خلال الضمير و التفكير الأخلاقي في المواقف الطارئة و المستحدثة.

و يتطلب نجاح أي أعداد أخلاقي متطلبات عديدة منها تأييد قيادة الدولة و مساندتها لهذا الإعداد، و توافر رأي عام مساند كذلك، و تيار سياسي يؤيد هذا الأمر، و وجود نظام تعليمي يستجيب لمتطلبات الإدارة و البيئة، و توافر طاقة تدريبية مناسبة، و توجيه موارد كافية لعملية الإعداد الأخلاقي. و لعل أي خطة للإعداد الأخلاقي بعد أخذها للأبعاد المذكورة أنفاً بعين الاعتبار، لا بد أن تحتوي العديد من الخطوات الأساسية و التي سنذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر و التي لا تشمل كل الخطوات و لا تستوعب كل جوانب الإعداد الإخلاقي، و هي كالتالي:

¹ Alfiler, M, Prosess of Bureaucratic Corruption in L Carion (ed), Bureaucratic Corruption in asia: Causes Causes, Consequences and Controls. Manila: JMC press.

² ابن كثير إسماعيل بن عمر، البداية و النهاية في التاريخ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 135-136.

1- زيادة الوعي الأخلاقي و التحليل الأخلاقي للمشكلات:

لا يمكن غرس القيم الأخلاقية، و الأنضباط الإداري بصورة فاعلة من خلال منهاج أخلاقي أو تعلم مثالي فقط، بل لا بد من وضع المعايير الأخلاقية و تطوير الأدوات التي تزيد من قدرة الموظفين على التحليل و إبداء الرأي من الناحية الأخلاقية في الموضوعات و المشكلات التي تواجههم، أو تستجد لهم، كما يمكن الإستفادة من المعايير الأخلاقية وأخلاق العمل المنفذة في بعض الدول المتقدمة و إخضاعها للتعديلات المناسبة للبيئة الإجتماعية و المحلية، كما يمكن تعميق الوعي الأخلاقي من خلال ترسيخ المبادئ العامة كالتعاطف مع الرغبات و الحاجات العامة و الحرص على تلبيتها، و العدالة في المعاملة، و التحكم في الذات و في أفعالها من خلال التدريب العملي، و التنوع الإعلامي، و يمكن الإستفادة في ذلك من نظام خدمة العميل في الجهاز الحكومي الذي أصدرته الحكومة الماليزية في عام 1992م و الذي يركز على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.¹

2- تعميق مبدأ الخدمة العامة:

يرى كثير من الباحثين أن أحد أسباب التسيب و الفساد الإداري في الدول النامية، هو غياب مبدأ الخدمة المدنية عن الجهاز الإداري، و الدول العربية و الإسلامية مثلها مثل الدول النامية تعاني من غياب مفهوم الخدمة العامة، و مع أن الرسول الكريم ﷺ قال {أحب العباد إلى الله أنفعهم لعياله}² إلا أن الكثير من الموظفين في الدول الإسلامية لا يستوعب هذا المفهوم السامي، و لذلك كان لا بد من إعداد الموظفين إعداداً مناسباً، و تهيئتهم لبيان واجباتهم و تحمل مسؤولياتهم إتجاه عامة الشعب.

3- إعادة تشكيل و صياغة قيم و طرائق سلوك الموظفين:

إذ تعتبر من الأمور الأساسية في الإعداد الأخلاقي، و ذلك من خلال تشكيل قيم العمل و أخلاق الوظيفة لدى العاملين، و تختلف مكونات الصياغة باختلاف طبيعة المرحلة العمرية و الوظيفية، على أن يكون البعد الأخلاقي ضمن منهج و مقررات الإدارة، كأحد الأبعاد الأساسية في اتخاذ القرار، و قد أهتمت العديد من الجامعات مثل جامعة هارفرد بإدخال الإعداد الأخلاقي ضمن مناهجها التعليمية، و خاصة في مجال الإدارة، أما الجامعات العربية فلا يزال معظمها يفتقر إلى البرامج و المناهج التي تهتم بالتوعية بأخلاق العمل و المهنة، و تدرب الطلبة على التعامل مع المشاكل المرتبطة بأخلاقيات العمل،³

¹ Malaysian Civil service, 1992, Clients Charter.

² رواه مسلم في كتابه البر و الصلة و الأدب.

³ فؤاد عبد الله العمر، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، 1996م، العدد 14، ص 87.

كما أن المراجعة المستمرة للنظام التعليمي و البرامج التدريسية و المناهج التربوية لتلي احتياجات أخلاق العمل، هي إحدى الأدوات الرئيسية في الإعداد الأخلاقي المبكر للموظفين و صياغة طرائق سلوكهم.¹

4- إيجاد أدوات الضبط الإداري:

من الوسائل التي تساعد على فاعلية الإعداد الأخلاقي و تظهر جوانب النقص فيه، إنشاء جهاز إداري مستقل يكون مسؤولاً عن و ظائف الرقابة الإدارية، مع متابعة تصرفات و سلوك العاملين داخل التنظيم، و العمل على إيجاد الوسائل و النظم الكفيلة بعدم تكرار ما هو سلبي منها، كما أن إعادة النظر بإجراءات الضبط الوظيفي و العقوبات، من الوسائل المفيدة في تفعيل الإعداد الأخلاقي و المساعدة على حسن تنفيذه، مما يمكن المديرين و المشرفين من بسط حد معقول من الضبط الوظيفي، و تنفيذ إجراءات رادعة في حق المخالفين أو من يسئ لعمله، كما أن و جود هيئات و آليات مختلفة للمراجعة و التدقيق، لها سلطات التحقيق و التدقيق تمنع إساءة استعمال أي سلطات، أو إتخاذ أي إجراءات تضر بالعمل. و قد قامت العديد من الدول الإسلامية، بتأسيس هيئات للرقابة الإدارية و ذلك كجزء من خطة الإعداد الأخلاقي، إلا أنه من الصعب تقدير أثره في تحقيق أهدافه أو رفع الإعداد الأخلاقي للموظفين داخل التنظيم.

5- تشجيع الموظفين و العاملين على كشف الإنجراف و الفساد الإداري:

هناك العديد من العاملين من ذوي الإستقامة الذين يعانون الفساد الإداري، و لكنهم لا يستطيعون فعل شيء حياله، لأن الإبلاغ عنه قد يؤدي إلى إنهاء جدماتهم، أو التضييق عليهم في معيشتهم، أو التشدد معهم، و لذلك تقترح إحدى الدراسات البحثية أن يكون هناك نظام يحمي الذين يبلغون عن الإساءة للعمل، أو الإنجراف و الفساد الإداري، بل يعطى الحوافز على هذا الإبلاغ، و هذا ما يشابه ما فعله عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه عندما أعطى الأعطية لمن يرشد لأمرًا يظهر حقاً، أو يبطل باطلاً.² و في هذا الإطار يمكن تدريب العاملين على إكتشاف ظواهر الفساد الإداري و حسن التعامل معها، و تشجيعهم على إبلاغها لمسؤوليهم مع تقديرهم من خلال المكافآت المادية أو غير المادية.

¹ المرجع نفسه، ص 88.

² ابن الجوزي جمال الدين، سيرة عمر بن عبد العزيز، القاهرة ص 117.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق وما أوردناه في هذا الفصل، يتضح لنا جلياً أن العمل الذي أُعتبر إلى وقت ما ليس له علاقة بالأخلاق هو إعتقاد خاطئ، على إعتبار أن الفضائح و الفساد التي عرفها العالم في مجال العمل في السنوات الأخيرة برهنت على أن لأخلاقيات العامل داخل المنظمة تأثيراً واضحاً على ممارسة مهنته و عمله. و أخلاقيات الأعمال تتعلق بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة وهذا يشتمل على طريقة تعاملهم في العمل سواء مع زملائهم أو مع زبائن المؤسسة أو مورديها، أو أي شخص آخر ، و يجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات العمل، لأن الأخلاق الشخصية تؤثر وتغطي على أخلاقيات العمال، ومن المهم أن نفرق بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني فالأخلاق هي السلوك المتوقع من الأفراد، أما القوانين فتتعامل مع الأفعال المطلوبة فهناك فعل قد يكون قانونياً ولكنه غير أخلاقي، أو أخلاقي ولكنه غير قانوني.

لذلك فالسلوك الأخلاقي يتضمن إختيار التصرفات التي تكون سليمة ومناسبة وعادلة و تتماشى مع القيم الإجتماعية و التنظيمية، ومع أن الأفراد يختلفون دائماً في وجهات نظرهم غير أن هناك إتفاق عام حول معنى إصطلاحات القيم الأخلاقية من مبدأ عام يعتبر أساساً لجميع الأنظمة الأخلاقية وهو الاعتقاد بأن كل عضو في أي جماعة يتحمل بعض المسؤولية من أجل خير ورفاهية غيره من أعضاء الجماعة، إذ أن رغبة الفرد في أن يضحى بمصلحته الذاتية من أجل رفاهة المجموعة تكون بمثابة قلب التصرف الأخلاقي، اذن فأخلاقيات العمل تنحصر ضمن إطار سلوك الأفراد داخل الوحدة الاقتصادية أو في أي نشاط آخر يتمثل بالتعامل مع الآخرين.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل:

أن دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة تنبع من أهمية السلوك البشري ككل، لأن فهم سلوك الآخرين يتيح لنا فهم تفكيرهم و منطلقاتهم و تصوراتهم و بالتالي مساعدتهم على اتخاذ السلوك الصحيح في المكان و الوقت الصحيحين، مما يزيد من فرص النجاح في العمل.

و الحقيقة أن فهم و دراسة سلوك الآخرين ليس بالأمر السهل و لا اليسير، لأننا نتعامل مع متغير يتغير باستمرار نتيجة ظروف الحياة و ضغوط العمل، و العلاقات مع الآخرين، و لذلك كانت دراستنا هذه حول السلوك العملي للعامل في محيط العمل و التي هي لا تبعد كثيراً عن سلوكه الإجتماعي خارج العمل، فالبيئتان الإجتماعية و التنظيمية بيئتان متداخلتان لا تنفصل إحداهما عن الأخرى نتيجة العامل المشترك بينهما و هو العامل، لذلك لنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم السلوك التنظيمي و طبيعته، و أهم نظرياته، و محدداته، و أهم المفاهيم المرتبطة به.

أولاً: مدخل دراسة السلوك التنظيمي.

1- مفهوم السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي تجدر الإشارة بنا إلى مفهوم المنظمة و مفهوم التنظيم داخل هذه المنظمة:

أ- مفهوم المنظمة: تتعامل الإدارة مع مجموعة من الأفراد تشغلهم و تستثمر مجهوداتهم للوصول إلى الهدف المنشود، و من ثم فإن الإدارة تمارس أنشطاتها في جهاز أو هيكل مثل المؤسسة أو المدرسة أو الوزارة أو الشركة أو المستشفى... الخ.

و يطلق على هذا الجهاز لفظ "المنظمة" و تعني المنظمة تلك "الوحدة الاجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف"، كما تعرف كذلك "بأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين"¹ و يعني ذلك أن للمنظمة جانبين أحدهما إنساني و الآخر فني أو تكنولوجي، و يلعب كل فرد في المنظمة دوراً محددًا يتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.

ب- مفهوم التنظيم: يعتر التنظيم موضوعاً من الموضوعات التي تجازبتها دراسات وقعت في نطاق علوم الإدارة و السياسة و الاقتصاد و التاريخ، إلا أن إحساساً ظل يتزايد حول الحاجة إلى مدخل جديد يعالج قضايا التنظيم معالجة تحيط بفهم طبيعته و بنائه ووظائفه و دوره في المجتمع الحديث، و قد دخل هذا الموضوع علم الاجتماع من مدخل علم الاجتماع الصناعي، و من خلال الأهتمام بأفكار "ماكس فيبر" عن البيروقراطية كنسق يتزايد أهميته في الوصول إلى أقصى درجات الضبط، أو أبعد مدى في الكفاية و الإنجاز و مستوى الأداء.²

يشتمل التنظيم على تقسيم الأعمال إلى مجموعات تنضوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة، و توزع الأعمال في كل إدارة و قسم على الأفراد العاملين به، و تحديد واجباتهم، و تنسيق مجهوداتهم، و تحديد السلطة و المسؤولية و نطاق الإشراف و توضيح خطوط الاتصال بين الإدارات

¹ علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، ص 18.

² علي عبد الرزاق حليبي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

و الأقسام و ذلك حتى يتسنى العمل بكفاءة و تسلسل خطواته و تناسق جزئياته حتى يتم أدائه بالدرجة الواجبة من الإتقان¹، و قد وردت عدة تعريفات للتنظيم نعرض منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

عرفه "فيرت"(feert) عام 1964 بأنه "ضمان ترتيب منظم للمناصب و الواجبات التي تحدد سلسلة الأوامر"²، و يعرفه "بارسونز" بأنه "نسق إجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"³. كما عرفه "إنتزيوني" مفاده أن التنظيمات هي "وحدات إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة... و تستثنى من هذه الوحدات حسبه جماعة الأصدقاء، الأسرة، فهدين الشككين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم"⁴، و ينقسم التنظيم إلى قسمين: التنظيم الرسمي، و التنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي: يعرفه كل من "روثلسبرغر" و "ديكسون" بأنه "نماذج التفاعل داخل التنظيم بين التنظيم البشري و التنظيم التقني التي تفرضها القواعد و السياسات الواضحة للمنشأة، لتأمين التعاون الضروري لإنجاز أهدافها الاقتصادية"⁵، و يعرف كذلك بأنه "مجموعة من القواعد و اللوائح و القوانين و التعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين، و تعين بها حدود الإدارات و الأقسام و تخصص الأدوار، و تعرف الأختصاصات و السلطات و المسؤوليات و تحدد قنوات الأتصال"⁶.

التنظيم غير الرسمي: يعرفه "روثلسبرغر" و "ديكسون" بأنه "العلاقة الشخصية الفعلية الموجودة بين أعضاء التنظيم التي لا يعرضها التنظيم الرسمي أو يعرفها بشكل سيئ، و مقابل هذا التنظيم منطلق العواطف أي تلك الأفكار و الانتقادات التي توضح القيم الخاصة بالعلاقات البشرية في مختلف مجموعات المنشأة"⁷.

ج- مفهوم السلوك التنظيمي:

يطلق مفهوم السلوك على مجموعة التعابير و الأفعال التي يمارسها الفرد خلال إتصالاته و تفاعلاته مع بني جنسه، و هو في هذه العملية يحمل في ذهنه معايير و قوالب يزن بها أفعاله، و بذلك يعرف السلوك بشكل

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 17.

² سيلفرمان دافيد، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة مختار الهواري عادل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2، ص15.

³ السيد الحسيني، علم الأتتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م، ص 73.

⁴ حسن الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م.ج، الجزائر، ص 12.

⁵ Bernard. Mottez : la sociologie Industrielle, Edition pu.F. paris, 1975, p 23

⁶ علي محمد علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، ج2، القاهرة، 1975م، ص ص 25-26.

⁷ B. Mottez, ibid : p 23.

عام على أنه "أي تغيير في مستوى نشاط الفرد رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة خضوعاً لإرادة البيئة المحيطة به"¹

أما السلوك التنظيمي: فقد أورد الدكتور "صلاح الدين عبد الباقي" تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال لا الحصر:

السلوك التنظيمي هو "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة"، وذلك باعتبار أنّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم، كما ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الإجتماعية خارج المنظمة"، و يعرفه كذلك على أنه "تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين"².

و مما سبق يستخلص الدكتور صلاح الدين عبد الباقي أن السلوك التنظيمي هو: تلك الإستجابات الصادرة عن العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب التفكير والإدراك، في شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة بغية تحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت.³

و يذهب علي "محمد عبد الوهاب" إلى تعريف السلوك التنظيمي على أنه "سلوك الفرد الذي يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة، و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح و إستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية(سلوك المواطنة التنظيمي) و تحمل المسؤولية.⁴ أي أنه يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.

و نقصد بالسلوك هنا الإستجابات الصادرة عن الفرد بعد إحتكاكه بأفراد آخرين أو إتصاله بالبيئة المحيطة به و تتمثل هذه الإستجابات في العمل الحركي أو التفكير أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الأنفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، و التي تهدف إلى تقديم منفعة أو خدمة للمجتمع أو قيمة جديدة في حياة الفرد.

¹ Francois.Gresle.et.autre, Dictionnaire des science humaine ed, nathour, paris, 1990, p 109.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 39.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 40.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، خطاب عابدة السيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م، ص 58.

و يمكننا أن نميز بين نوعين من السلوك، السلوك الفردي و هو سلوك خاص بفرد معين، و السلوك الاجتماعي و هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، و الذي يهتم به علم الاجتماع، أما السلوك التنظيمي فهو ذلك "السلوك الذي تفاعل مع علم النفس و علم الاجتماع و علوم أخرى من أجل دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم، أي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، و دراسة المنظمة ذاتها، و دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المنظمة من ناحية و تفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى".¹

و في الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم و الفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، و التنبؤ به، و التحكم فيه، و من جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه و خبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين، و لهذا فإننا يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن.²

- ✓ السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- ✓ السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس و علم الاجتماع.
- ✓ السلوك التنظيمي هو علم و فن.

2- أهمية و أهداف السلوك التنظيمي في المنظمة:

أ- أهمية السلوك التنظيمي في المنظمة: يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في المنظمة في النقاط التالية:³

1- نظراً لأهمية المورد البشري في المنظمة و فعاليته إستلزم ضرورة الإهتمام بدراسة و فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة.

2- تغيير النظرة للمورد البشري في المنظمة، و إعتبره أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهدافها جعل الإهتمام بتطويره و تحسين مهاراته لزيادة كفاءته أمراً ضرورياً، و من ثم فإن الفهم الصحيح لسلوكه

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 05.

² المرجع نفسه، ص 07.

³ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 34.

يمكن المنظمة من التعامل معه بشكل صحيح، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك.

3-تعقد الطبيعة البشرية و وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات، و هذا ما يزيد في التحكم أكثر في هذا السلوك، لأن الفرد يولد و يتربص و يكتسب ثروته و ينهي حياته في المنظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال المنظمات، و أن الكثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات.

4-التأثير القوي للمنظمات على حياتنا مما يستوجب منا التعرف على هذه المنظمات و على كيفية عملها، و مختلف الأنشطة التي تقدمها، لأن علاقتنا مع المنظمات تحتم علينا تبني دور من الأدوار العديدة، كأن نكون مستهلكين أو موردين أو عاملين.

5-توضيح العوامل التي تؤثر في إدارة المديرين لمنظمتهم، فيقوم السلوك التنظيمي على وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يُعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.

6-تقديم وجهات نظر و آراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كأفراد، الأفراد كموردين، و الأفراد كمسيرين و مسؤولين...الخ.

و بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً كباقي الوظائف المتعددة كالمحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنه تغلغل في كل وظيفة تقريباً سوء على مستوى المنظمات، أو الأعمال، أو التخصصات، فكل فرد يشغل عملاً في منظمة ما لابد له من دراسة و فهم السلوك التنظيمي ليعرف كيف يتعامل مع الآخرين.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم و توجيه سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

ب- أهداف السلوك التنظيمي في المنظمة:

تسعى المنظمات الكبرى ذات الفعالية العالية إلى تشجيع مديريها لدراسة مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير و التحليل لمختلف السلوك الحاصل في المنظمة، و هي أيضاً أساس التنبؤ به، و أساس التوجيه و السيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرين ذو خبرة و معرفة علمية بكيفية التفسير و التنبؤ بسلوك الآخرين و التحكم فيه تمكنهم من تصميم أنظمة و قواعد ذات تأثير على سلوك العاملين داخل التنظيم، و بناء على ذلك يمكن القول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي.¹

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

و قد يتساءل الكثير حول إمكانية تفسير و تحليل السلوك، و هل يمكن التعرف على مسبباته، و كيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه، و هل يمكن بالفعل التنبؤ بهذا السلوك، و هل يمكن السيطرة عليه. إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك و تفسيره و تحليل هذا السلوك، و التعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، و يمكننا أيضاً التحكم في هذا السلوك، إلا أن هذا الإيجاب نسبي. ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك و تفسيره و تحليله يتطلب وجود نماذج و نظريات تقدم المبادئ و الأصول التي يمكن من خلالها تفسير و تحليل السلوك، و لحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن العشرين و حتى الآن، قد أستطاع أن يقدم العديد من النظريات و النماذج²، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك العاملين داخل التنظيم، و تقديم العديد من مسبباته، و كيف تعمل هذه المسببات منفردة كانت أو مجتمعة في التأثير على السلوك التنظيمي.

و بذلك يمكننا القول أن السلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، و يهدف إلى تفسير، و التنبؤ، و السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي وذلك من خلال:³

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، مرجع سابق، ص35.

² النظريات السلوكية (نظرية الدافع، نظرية y.X، نظرية ماسلو، نظرية هيرزبرغ،... الخ).

³ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة-، ط3، دار الشروق، عمان، 2003، ص148-149.

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المدخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

3- عناصر السلوك التنظيمي في المنظمة: تتمثل عناصر السلوك التنظيمي في كل من الفرد والجماعة:

أ- بالنسبة إلى الفرد:¹

1- الإدراك: هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و

كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى إتخاذ القرارات.

2- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم

أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

¹ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق ص 150.

3-الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5-الاتجاهات النفسية: و ينقسم إلى ثلاث أقسام:

➤العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

➤العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

➤العنصر السلوكي (الميل السلوكي): و يفهم ذلك في شكل التنبه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة: و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ومعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:¹

1-جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3-الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

¹ أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011م، ص 10.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد و منها ما تتعلق بالجماعة، أن اطلاع الاداره على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو إتجاهاتهم النفسيه سيدفع بالمنظمه إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهه، ومن جهة أخرى فأن اطلاع الاداره على التنظيمات و الجماعات الرسميه أو غير الرسميه و على الصراع الدائر فيما بينها يمكن الاداره من توجيه هذا الصراع وتحويله الى منافسة، وتحفيز لزياده عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم مصلحه التنظيم.

4- القيم التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي:

القيم هي أعمق مستوى في الثقافة، "إنها أحاسيس مستقرة في اللاوعي عند الإنسان وليست عرضة للمناقشة" و تهتم بما هو جيد أو سيئ، نظيف أو قذر، جميل أو قبيح، عقلائي أم غير عقلائي، طبيعي أو شاذ، مؤدب أو فاجر، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أبناء المجتمع الواحد، إن العديد من هذه القيم القوية والأساسية في مجتمع معين غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة، والمعتقدات، والإفتراضات، وأساليب التفكير والتصرف بين أفراد المجتمع وإتجاه الغرباء، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع"¹

إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الانساني وهذه تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والإجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد في المجتمع نحو إتخاذ القرار الصحيح والبعيد عن السلوك غير القويم.

و قد أورد المدهون و الجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها تلك "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"² و عرفها أحمد لطفي بركات كذلك بأنها "مجموعة القوانين و المقاييس التي تنبثق من جماعة ما و تكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية و المعنوية، و تكون لها من القوة و التأثير على الجماعة"³

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 37.

² صالح تركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1422هـ، ص 10.

³ أحمد لطفي بركات، القيم و التربية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1983، ص 04.

من خلال هذان التعريفان يتبين لنا أن للقيم التنظيمية دوراً هاماً في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث ترتبط بالوضع الاجتماعي و التنظيمي للفرد، إذ تعتبر القيم كمقياس للإلتقاء يقيس به الفرد الأشياء و الأفكار من حيث فعاليتها في تحقيق أهدافه و مصالحه، و بذلك تصبح القيم هي الدليل الموجه للسلوك الإنساني، حيث تؤثر على القرار التي يتخذها العامل أثناء مسيرته العملية و التي تنعكس في تصرفاته و أفعاله سواء مع زملائه في العمل أو مع الإدارة و المسؤولين.

و يرى "سومر" بأن القيم الأخلاقية إذا كانت راقية في التنظيم فإنها تجني عدداً من الفوائد العامة، و تقلل من الأخطار في العمل حيث تساهم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع ثقافة المنظمة، كما أن أغلب الدارسين أتفقوا على أن هيكل القيم الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل، حيث يزداد التعارف بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعة و يقل إذا كان العكس.¹

و يؤكد "فيجان" علو أهمية التمسك بالقيم و ذلك لتأثيرها و فعاليتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة، إذى تلعب الكثير من القيم الظاهرة دوراً هاماً في تعزيز الكثير من العمليات الاجتماعية، كالتعاون و العدل و الاحترام و الإخلاص، بالإضافة إلى الإستقامة الأخلاقية و غيرها.²

ثانياً: نظريات السلوك التنظيمي (جذوره و تطوره التاريخي).

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيراً متكامللاً للسلوك الإنساني، و تأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إلا أن الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري و المديرين.

إنّ التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين و سوف نعطي مثالاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر و هو النموذج الميكيافيللي، ثمّ نتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة و العلمية، فبدأً بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، و التي يبدأ بالإدارة العلمية لتايلور، ثمّ نموذج العملية الإدارية، ثمّ النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، و بعدها مباشرة نعرض نظرية العلاقات الإنسانية، لتأتي أخيراً نظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي.

1- النموذج الميكيافيللي:

تعتمد نظرية ميكيافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية للمنصورة، مصر، 2003، ص 50.

² ناصر دادى عدوان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي " دراسة نظرية تطبيقية "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 111.

السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب ميكيافيلي كتابه « الأمير » في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية، وفي هذا الكتاب وصف ميكيافيلي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو « الغاية تبرر الوسيلة » وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكيافيلي للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين، ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع.¹

والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئياً في بعض المديرين، أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها، كما يمكن القول أن العمل السياسي والمنظمات السياسية والسياسيين يتبعون العديد من مبادئ ميكيافيللي، كما أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأساليب غير أخلاقية، وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد كلية على هذا الأسلوب لا يؤتي ثماره في الأجل الطويل.

2- المدرسة الكلاسيكية (جذور السلوك التنظيمي):

من دراستنا لمدارس الفكر الإداري و السلوكي نجد أن البدايات الأولى لها والتي كانت تعرف بالمدرسة الكلاسيكية والتي تضمنت: حركة الإدارة العملية لفريدريك تايلور في أمريكا، وحركة المراحل أو الوظائف الإدارية لهنري فايول في فرنسا، والنظرية البيروقراطية لماكس ويبر في ألمانيا، والذين ظهروا تقريبا في وقت واحد تركز في بدايات القرن العشرين.

ورغم شهرة هذه المدارس وما قدمته للإدارة من إسهامات متميزة إلا أن أهم ما وجه إليها من إنتقادات هو نظرتها للعنصر الإنساني، والذي لم يكن يشغل أي اهتمام من جانب أصحاب هذه المدارس كإنسان وبشر له حاجات إنسانية واجتماعية معينة، وإنما اعتبرت هذه المدارس الإنسان كآلة، وأن أهم ما يحتاج إليه لكي يعمل هو الجانب الفني والأجر المادي باعتبار الأجر المادي هو الدافع الأساسي لكي ينتج ويعطي، و هو ما جعلها تفترض على اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم

¹ أندرودي سيزلاقي و مارك جي و لاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،

بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت إفتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.¹

لقد تركز اهتمام أصحاب هذه المدرسة على زيادة وتحسين الانتاجية ومضاعفتها بأى ثمن دون الاهتمام المطلوب بالعنصر الإنساني الذي يعتبر محل إهتمام المسؤولين و المديرين و العاملين في الإدارة، إذ أن تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها بكفاية و فعالية يتطلب منها فهم سلوك الإنسان العامل داخل التنظيم، لأنه مهما توفر للمنظمة من موارد و إمكانات يبقى السلوك الإنساني العامل الحاسم في تحقيق النجاح أو الفشل لها، و لذلك حسب العلوم السلوكية لا بد من دراسة هذا السلوك و معرفة ما يؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، إذن السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك و إتجاهات و أداء العاملين، و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها.²

أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ومساعدوه.

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" ومساعدوه أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم، لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي (بغض النظر عن صواب اتجاهها أو خطئه) فقد أتبع فيها "فريدريك تايلور" ومعاونوه أسلوباً يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج مركزين على الجوانب الفنية للعمل دون سواها - حتى عرفت هذه المدرسة في بعض الكتابات، بمدرسة دراسة وتحليل طرق العمل - كما كانت تشغل أفكارهم حينئذ مشكلة الإنتاجية وسبل زيادتها.³

ورغم أن "تايلور" كان مدركاً لأهمية العنصر البشري في الإدارة والتنظيم، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني، ولم يعطه الإهتمام اللازم من البحث والتحليل، لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه:⁴

✓ التخصص و التدريب الفني.

¹ أندرودي سيزلاقي و مارك جي و لاس، المرجع السابق، ص 18

² أندرودي سيزلاقي و مارك جي و لاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، ص 20.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، ب ط، الإسكندرية، 2004، ص 24.

⁴ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 13.

✓ تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حده حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها.

✓ تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن إنسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء أعماله.

✓ تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

لقد تم إستنتاج هذا الأسلوب، لما لاحظ " تايلور " أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقاً عقيمة في أغلب الأحيان، مما يترتب عليها خسارة وتبذيراً في الجهد والأموال، لأن الإعتقاد في زمنه كان ينصب على أن الخبرة والتمرن كفيلان بأن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركة الصحيحة اللازمة لعمله (الخطأ والصواب)، بل وكفيلان بإزالة الحركات الزائدة والضارة والدخيلة على العمل تدريجياً. غير أن " تايلور " نفسه لم يسلم بهذا الرأي (الخطأ والصواب) بشكل مطلق، لذلك لم يأخذ به، ونصح بدلاً من ذلك بإجراء دراسة دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي وذلك بتقسيمه إلى مجموعة من المراحل. حيث تقوم في كل مرحلة بملاحظتها والتجريب عليها ومن ثم تحليلها وإستخلاص النتائج، وهذا ما سيساعدنا على إستبعاد الحركات الزائدة والطائشة ثم تقدير الوقت اللازم الذي تستغرقه كل حركة ضرورية وفعالة تقديراً دقيقاً، ثم الجمع بين كل الحركات الضرورية التي تتطلبها العمليات الإنتاجية في مجموعات بحيث تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل، وهي الطريقة المثلى والوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل أثناء أدائه لعمله، بصرف النظر عن الفروق المختلفة التي تميزه عن غيره من العمال الآخرين،¹ فإذا ما زادت الإنتاجية (وفق هذه التقنية) أمكن لكل من المنظمة والعاملين جني فوائدها، فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح، ويحصل العمال على المزيد من الأجور والحوافز.

نلاحظ هنا، أن " تايلور " قد بنى نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو أن كليهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخيم وتثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق (حسب رأيه) إلا بما أسماه الثورة العقلية " التي يجب أن تتبناها الإدارة والعاملون على حد سواء"² ، وقد قصد "تايلور" بالثورة العقلية،

¹ محمد كشك جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص 57.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 14.

أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، وأن يوجها إهتمامهما وطاقتهما أولاً نحو زيادته، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما.

و قد حاول رواد الإدارة العلمية، مثل "الزوجين فرانك و ليليان جلبرت" بالإضافة إلى "فريدريك تايلور" أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبؤا به، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرية (مالية)، و أنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل، و تعتبر محاولات "فريدريك تايلور" أول محاولة منظمة في هذا المجال، و قد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 و هذه المبادئ هي:¹

- 1- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل و يجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة و السليمة .
- 3- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين، و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكولة إليهم.
- 4- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور و الحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، و يمكن دفعه للأداء من خلالها.

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك و ليليان جلبرت فيما يسمى "بدراسات الحركة و الوقت" و هي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة، و يتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجهم أو إختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع. و استطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات. ففتح الزوج مكتباً للاستشارات الإدارية، و حصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، و كان عنوان رسالتها "علم النفس الإداري" و ذلك في عام 1915م.

ومن الطريف أن يذكر أبناء "فرانك و ليليان جلبرت" أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، فقد وجد أن إدخال زراير القميص في العراوى أسرع لو تم ذلك من أعلى و يحتاج ذلك ثلاث ثواني، وعندما حاول أن يطبق ذلك على حلاقة ذقنه استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما إستخدم ماكنتين

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 16.

للحلاقة وحركات معينة، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه. وعلى هذا يمكن القول أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها.¹

ونخلص من هذا كله إلى أن مدرسة الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية والتي هي مقياس للفعالية والتطور، لكن من جهة أخرى، فقد أغفلت هذه المدرسة عدة أمور هامة التي أخذتها المدارس التي جاءت بعدها في الاعتبار، وعلى رأس هذه الأمور الجانب الإنساني، حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين ومنها الفروق المورفولوجية والذهنية والنفسية، بالإضافة إلى إهماله لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغباته ودوافعه وقيمه الروحية والفكرية... الخ، كما يعاب على تايلور تركيزه المفرط على الجوانب المادية كدوافع تساهم وحدها في تحفيز العمال على العمل بأقصى طاقتهم، بغية تحقيق أهداف المنظمات، كل هذه الملاحظات والانتقادات وجدت من يقيم لها مدارس ونظريات سنأتي على ذكر بعضها في حينها.

ب- نموذج العملية الإدارية لهنري فابول.

هناك إختلاف واضح بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"، وبين نظريات الإدارة لـ "هنري فايول ولوثر جوليك"، فقد تمثل هذا الإختلاف في بؤرة التحليل للعملية الإنتاجية بكاملها، لأن إهتمام تايلور كان منصباً أساساً على العامل الفرد وخاصة على مستوى الإنتاج، لا ككائن بشري إنساني له قيمه وإتجاهاته وأحاسيسه، وإنما ككائن منتج لسلع يستفيد منها رب العمل. من هنا جاءت أعمال المفكرين والمنظرين الآخرين لسد هذا النقص الذي بدا واضحاً في الفكر التنظيمي الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية حيث أخرجت هذه الأفكار مشكلة الضبط والترشيد من نطاق الأقسام الإنتاجية إلى نطاق بناء التنظيم وعملياته المختلفة بصفة عامة.²

و رغم تشابه الافتراضات التي إستندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، إختلف عن الإدارة العملية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، المرجع سابق، ص 17.

² سعد عيد مرسي بدر، الأيدولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 134.

الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني. وحتى يحدد فايول الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، قام بتحليل هذه الأنشطة المختلفة وقسمها إلى ست مجموعات معتبراً النشاط الإداري إحداها وهي¹:

- أنشطة فنية: أو تكنولوجية.
- أنشطة تجارية: بيع، شراء، مبادلة.
- أنشطة مالية: البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له.
- أنشطة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.
- الأنشطة المحاسبية: عمليات الجرد وبيان الميزانية والتكاليف والإحصاء.
- الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة.

وقد سعى " فايول " إلى وضع أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم، حيث إعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى أن تطبيقها والإلتزام بها يضمن فعالية الإدارة ومن خلالها التنظيم ككل، وقبل ذكر هذه المبادئ، أشير أيضاً إلى أن فايول وفي تحليله للبناء التنظيمي، قد بدأ من القمة إلى القاعدة أي من الأعلى إلى الأسفل (الخلاف الدائم مع تايلور). وبناء على هذه الأنشطة قام فايول بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن من خلالها الاضطلاع و القيام بأنشطة الإدارة على خير وجه والتي أجملها فيما يلي:²

1- **تقسيم العمل والتخصيص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

2- **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3- **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4- **وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد.

¹ أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العملية ناشرون مكنتات، 2005، بدون طبعة، ص 48.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الأجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، بدون طبعة، ص 68.

- 5- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
- 8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصالات.
- 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.
- 11- العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12- إستقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.
- 13- المبادأة: لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
- 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وقد نظر فايول إلى الإدارة بوصفها نشاطاً يتكون من عناصر و وظائف تنطبق على كافة الجهود البشرية وفي كافة المجالات الصناعية منها والتجارية والخدمية، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. إن هذه الفكرة بالذات جعلت من الباحث مرسي بدر يحكم على فايول بأنه " لم يكن لديه فهم علمي للعلاقات الخاصة في مجال الإنتاج داخل المجتمع الرأسمالي، حيث ركز على المقولات المجردة وتحدث عن المجتمع عموماً، كما نظر إلى المجتمع على أنه تنظيم هادف للناس جميعاً"¹.

و لذلك أعتبر فايول أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الوظائف تمثل منهجاً مهماً لأنه يقيم وزناً للدور أو المنصب و لذا فمن الواضح أن فايول يعد الأنشطة الإدارية جزء من الأنشطة الإنسانية. حيث يقول في ذلك "أن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء فلا بد أن يكون لدى القائد بعد النظر و قدرة على

¹ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 142.

توقع المستقبل بحيث يقدر كل الإحتمالات و يقدر إن أصعبها قد يقع و من تم يستعد له" و قال أيضاً في كتابه الشهير للإدارة "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب"¹

ج- النموذج البيروقراطي لماكس فيبر.

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحيادية والعقلانية إعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.²

ويعتبر ماكس فيبر أشهر علماء هذه المدرسة دراسة للإدارة والتنظيم، قد أتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء إستخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الإتفاق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:³

- 1-التخصيص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- 2-التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.
- 3-نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- 4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.
- 6-نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات في استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات إذ أن مبادئ البيروقراطية في ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند تطبيقها تجد العاملين يهابون من أي تصرف نظراً للخوف من عدم وجود قاعدة أو إجراء تسمح بهذا التصرف مما قد يوقعهم في العقوبة، ولذلك فالبيروقراطية الزائدة تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار، إذ يصير الهم الأكبر هو الالتزام بالقواعد

¹ إبراهيم بن علمي الملحم، علماء الإدارة و روادها في العالم، بدون دار النشر، الرياض، ب ط، 2008، ص 42.

² رابع كعباش، علم الاجتماع تنظيم، مخبر علم إجتماع الأتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ب ط، ص 45.

³ عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009، ص 51.

والإجراءات فقط، دون النظر إلى التجديد والابتكار ورفع الكفاءة وزيادة الفاعلية. لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور وأهم عيوبه هي: ¹

1- تضخم الأعباء الروتينية.

2- عدم الاعتناء بصالح المنظمات من قبل العاملين، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء.

5- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

وقد أدى هذا النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدرسة الكلاسيكية إلى ظهور مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط إنساناً اقتصادياً، وقد ظهرت نظريات تبعاً لافتراضات هذه المدرسة ومن أبرزها وأشهرها مدرسة العلاقات الإنسانية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية (دراسات هوثرون):

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، إفترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية. ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي: ²

1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية.

2- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل

جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 32.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الأتتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2004، ص

4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات إهتماما بمشاعر العاملين.

و يعتبر الإنجليزي "أوليفر شيلدون" Oliver Shildon أول رائد لهذه المدرسة عكس ما هو شائع من أن الأسترالي "التون مايو" هو أول مؤسس لها حيث قال "شيلدون" في كتابه "فلسفة الإدارة" عام 1923م إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، نلاحظ على أن هذا القول هو رد صريح وقوي على الإدارة العلمية "لفريدريك ونسلو تايلور"، حيث أعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية، و لقد اقترح "شيلدون" إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال¹:

✓ لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

✓ لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.

✓ لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.

✓ لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.

✓ لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.

✓ لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

و لقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية " ماري باركر فوليت " Mary Parker Follet التي قالت " إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والإحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وإحدى تلك الإحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه"²، بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم، كما كانت " ماري " تعتقد أن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة و الفعالة.

هذا ما دفع الأسترالي "إلثون مايو" Elton Mayo للقيام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه، ولعل أهم دراسة

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص102.

² عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية زكريا غنيم الإبراهيمية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 47.

أمبريقية انطلق منها الباحث وجماعته، من أمثال "روثلسبرجر" Roethlisber و "وليم ديكسو" W. Dicksonger من جامعة "هارفارد" Harvard هي دراسات "هاوثورن" Hawthorne الشهيرة التي أجريت بمصانع "الويسترن إلكترونيك" والتي دامت بين سنتي 1927 و 1932 (Western ، Electric Company)، وقد كانت هذه الدراسات في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاج (إنارة، وتهوية، وضوضاء، وتلوث...). وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي وعلى هذا الأساس صنفت على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً و لكنه عضواً في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها.¹

و تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

و تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية كونها تركز إهتمامها على الأفراد أكثر مما تركزه على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الأتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985 م، ص 124.

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.¹

و قد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخريين، تشجيع الآخريين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخريين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الإجتماعية خارج بيئة العمل وحث الجميع على ذلك، وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخريين ومودتهم بالإضافة الى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخريين لها وتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين كما يلي:²

- 1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- 2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- 3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبى مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 10.

² أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 11.

- 4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل.
- 5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما يثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- 6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة والإخلاص.
- 7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المحاملات و المحاببات التي تتسبب بحالة من التسبب في العمل.
- 8- إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والأطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا ما يؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:¹

1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
 2. تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
 3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
 4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.
- أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي:²
- 1-التواضع: وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2-التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3- التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق ، ص 12.

² أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 13.

- 4- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
- 5- **العدالة:** إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
- 6- **القدوة الحسنة:** فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
- 7- **المسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
- 8- **الرحمة:** فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

وبهذا يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية على النقيض من المدرسة الكلاسيكية حيث افترضت بأن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبالتالي إختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع العنصر البشري للسيطرة على سلوكه، فالتجتهت هذه النظرية إلى القيادة الديمقراطية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوى والإقتراحات والرحلات والحفلات الإجتماعية، ومن العيوب التي قد تتخذ على هذه النظرية أنها أفرطت في الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية، الأمر الذي قد يصل في النهاية إلى تدليل العاملين وإفسادهم.

4- الأتجاه السلوكي في التنظيم:

إن نجاح المنظمات مهما كان نوعها -سياسية أو خدمية أو صناعية أو اقتصادية - في تحقيق جميع أهدافها ترتبط بدرجة وثيقة بكفاءة وفعالية مواردها البشرية، دون النظر إلى مراكزهم وأدوارهم داخل التنظيم، لأن الإنسان هو رأس المال والمورد الحقيقي الذي تقوم عليه أية منظمة بما يملكه من مهارات فنية وقدرات فكرية وعقلية على الإبداع والابتكار لصالحه وصالح من يستخدمه، ولهذا تسعى المنظمات الحديثة للإهتمام بالعنصر البشري لأنها أدركت أن نجاحها لن يكون بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وحدها (رغم أهميتها) وإنما إعترفت (من منطلق مصالحها الخاصة) بأن الإنسان هو الذي يوصلها إلى مبتغاها إذا أحس أنه موضع إحترام وتقدير من قبل رؤسائه أو مستخدميه، ولن يتأتى هذا إلا إذا حددنا بدقة ماهية السلوك الإنساني التنظيمي، وما هي مصادره واتجاهاته وبالتالي كيفية توجيهه والتحكم فيه.

و قد أورد كلاً من "فريديريك ستاك" F.Stake و "جيري غراي" G.Gray في كتابيهما " السلوك التنظيمي " عام 1988م، مفهوماً للسلوك التنظيمي حيث عرفاه على أنه " سلوك الأفراد داخل المنظمات "

ونفهم من هذا التعريف أن السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الأفراد بغض النظر عن نوع هذا السلوك، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وبغض النظر عن مصدره، سواء كان صادراً عن الإداريين أو عن العمال.

أما المفهوم الذي وضعه "فريد لوطانس" F.Luthans و الذي يعتقد أنه أقل عمومية وأكثر تحديداً من سابقه، والذي رأى أن السلوك التنظيمي "هو تفاعل العنصر البشري مع المكونات الأخرى للمنظمة ومنها التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة والهيكلة التنظيمية، وكذا البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية الخارجية".

يلاحظ أن هذا التعريف، وضع مجموعة من المتغيرات حتى يسهل تحديده، فهو من جهة كل العلاقات التي يرتبط وفقها أعضاء التنظيم فيما بينهم، وهو من جهة ثانية تفاعل هؤلاء الأعضاء وتحديد مواقفهم من الأشياء والمؤثرات الأخرى المحيطة بهم، سواء كانت مادية (تكنولوجية)، ومحاولة تحديد موقف الإنسان منها وإستيعابه لها، أو البيئة المحيطة به خاصة منها الخارجية وما تحتويه من قيم واتجاهات وتأثيرها عليه.

هكذا إذن نظر المفكرون المحدثون لطبيعة السلوك الإنساني داخل التنظيمات، مؤكداً على ضرورة دراسته وفهمه حتى يتسنى التنبؤ بمستقبله وتوجيهه بما يخدم المنظمات، وهذا لا يعني أن الاهتمام به لم يظهر إلا في السنوات القليلة الماضية، بل ظهر في منتصف القرن الماضي كرد فعل مباشر للاتجاه الذي تبنته مدرسة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" F. Taylor و أتباعه، وكذا نتيجة القصور والعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" E.Mayo و أتباعه، وإهتمامها المفرط بدراسة مشكلات العمل داخل المنظمات أو المصانع فقط، وعدم إهتمامها بدراسة أثر البيئة الخارجية على هذه المنظمات.

لذلك وكما يقول سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، فإن الاتجاه السلوكي في التنظيم - أو المدرسة السلوكية كما يسميها البعض الآخر- تتميز عن سابقتها (مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية) بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها، وتأخذ في إعتبارها عدداً وافراً من العوامل المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية، والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية ثانية، فأما دراسة السلوك الفردي والجماعي فتشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه، والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأ أسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة، وتوضح نواحي التأثير والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة، و رغم أن هناك من لم يفرق بين اتجاه العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي على اعتبار أنهما ظهرا كرد مباشر على الاتجاه الذي تبنته الإدارة العلمية، أضف إلى ذلك أنهما يدرسان الإنسان العامل من جميع الجوانب.¹

¹ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 159.

كذلك توجه المدرسة السلوكية إهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير، من عوامل اقتصادية وتكنولوجية وإجتماعية وتعليمية، وتريد هذه المدرسة بذلك مساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها.¹

إذن وحسب هذا الاتجاه، فإن الارتباط قوي بين النجاح في الأداء وفعالية التنظيم، وبين الفهم والإهتمام بالموارد البشرية التي لا تعمل إنطلاقاً من دوافع مادية شخصية بحتة، ومن أبرز رواد هذه المدرسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر كل من "وايث باك ودوغلاس ماك جريجور ودافيد إمري وكريس ارجريس وفريدريك" وغيرهم كثير ففي عام 1945 عرض باك هرزبرغ Bakke نظريته الشهيرة - توافق السلوك الإنساني - التي قامت على مفهوم جديد بالنسبة للفكر التنظيمي وهو بناء الحياة Structure of Living حيث أكد فيه على النزعة الدائمة لدى الأفراد نحو بناء التنظيمات وتطويرها، ومنه أيضاً اهتم بأنماط السلوك الفردي التي يجب الإهتمام بها، بغرض الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف.²

من هنا بدأ الابتعاد شيئاً فشيئاً عن التركيز على مسألة التفاعل الإنساني داخل المنظمات الذي اعتبر بمثابة المتغير الرئيسي في جعل العاملين يحسون بنوع من السعادة الوظيفية، التي تؤدي بدورها إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الرخاء المادي - وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية- فأصبح الإهتمام بعدها منصباً على موضوع السلوك الإنساني، وإعتبره أداة هامة في يد المديرين والرؤساء الذين يرغبون في الوصول إلى درجات عالية من الفعالية بعد تحليله وفهمه على حقيقته، لقد أفرزت المدرسة السلوكية إنطلاقاً من هذا التوجه أفكاراً هامة ساعدت على فهم جوانب أساسية لم تكن واضحة من قبل، مثل "الدافعية والقدرة على القيادة وأهمية العوائد التي يحصل عليها العمال نتيجة أدائهم الفعال" إضافة إلى موضوع الإعتماد أو التكامل أو حتى الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كل هذه المؤشرات تم النظر إليها وفق هذه المدرسة كعوامل رئيسية يجب على الإداريين الإهتمام أو الإعتناء بها.

فلو نظرنا مثلاً إلى الإسهام الذي قدمه "دوغلاس" ماك جريجور "MC. Grigor" فسنعده يركز على مجموعة من القضايا لعل أهمها، تناوله لشروط القيادة الفعالة عندما حددها في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين والقيادة غير الرسمية الموجودة أصلاً في أي تنظيم، لقد أنطلق من فكرة أن العلاقة بين القائد والعامل هي علاقة إعتماد أو تكامل، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 21.

² محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط 5، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص 288.

الكثير من حاجاته، كالحاجة للإستمرار في العمل أو الحاجة إلى الحصول على الترقية والحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم وغيرها، وليس هذا فحسب فقد أعتبر " ماك جريجور " أن الاعتماد والتكامل لا يتحدد فقط بين المسؤول الإداري والعامل، بل يوجد بين مختلف المستويات التنظيمية كالإعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام والمدير المساعد، أو بين المدير العام أو المساعد ورئيس فرقة عمل، إن هذه الأفكار يمكن اعتبارها كبوادير أولى ساعدت " ماك جريجور " على صياغة نظرية خاصة به والتي رمز لشق منها بحرف X ورمز للشق الثاني بحرف y.¹

أما نظرية X فقد قدم فيها مجموعة من الإفتراضات السلبية حول الإنسان العامل من أهمها²:

✓ التأكيد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل، لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

✓ يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح إلى افتراضات مغايرة تماماً للافتراضات الأولى، لأنها جاءت على شكل افتراضات إيجابية أهمها:

للم يجب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعياً وضرورياً.

للم يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضببط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

للم تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.

للم يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

وبناء على هذه الافتراضات، رأى " ماك جريجور " أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط

إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشداً لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

أما الممثل الآخر للاتجاه السلوكي، فهو " دافيد إمري " D. EMERY حيث صاغ إطاراً تصورياً، اعتقد أنه يساعد على إمداد الإدارة ببعض الوسائل العملية الفعالة التي تمكنها من بلوغ كل أهدافها، فوضع من أجل هذا "المسلمات" التي اعتبرها مساعدة على فهم هذا الإطار وبنائه فقد نظر إلى قيم الأمن

¹ مهدي حسان زويلف و علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة- إدارة و سلوك-، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1996، ص66-67.

² مهدي حسان زويلف و علي محمد عمر العضايلة، المرجع السابق، ص 65-66.

والتحصيل و الإسهام والشعور بالانتماء إلى التنظيم، على أنها تمثل العوامل الأولية التي تدفع العاملين إلى العمل الجاد وتحدد إتجاههم نحو العمل في جملة، كما أعتبرها قيم دينامية، بمعنى أن أهميتها قد تتغير من موقف إلى آخر بالنسبة للفرد نفسه وهي كذلك مختلفة من جماعة إلى جماعة أخرى، وأن هذا التغير يكون نتيجة لتغير الظروف الخارجية أو الداخلية بالنسبة للتنظيم برمته.

ويخلص "إمري" بناء على هذه المسلمات إلى قضية نظرية مؤداها، أن الأفراد سيبدلون أقصى جهودهم في العمل ويساهمون في عملية التنظيم، إذا أحسوا أو تأكدوا من أن الإسهام في تحقيق الأهداف العملية لقسمهم هي بمثابة وسيلة لإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت، وهذا ما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، خاصة إذا ما مُنحت لهم الفرصة في إتخاذ القرارات لأنهم غالباً ما يفضلون فهم وتأييد الأفكار التي شاركوا أو ساعدوا على صياغتها.¹

من جهته، فقد ساهم "كريس أرجريس C.Argris في محاولة تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات بهدف التنبؤ والتحكم فيه، وذلك حينما أوضح أن هذا السلوك هو عبارة عن محصلة تفاعل عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية.

لقد إنطلق "أرجريس" في توضيحه للعلاقة بين الفرد والتنظيم من أن هناك تناقضاً أساسياً بين متطلبات أو رغبات الشخصية الإنسانية النامية أو المتجددة وخصائص التنظيم الرسمي، كما لاحظ أن وجود التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من "الانفجار" أو الإنهيار نتيجة الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي، إذن فالتنظيم غير الرسمي ضروري لأنه يساعد على "خلق" التوازن المطلوب بين العامل وإدارة التنظيم، من جهة ثانية فقد أكد "أرجريس" على أن التمسك بالفكر التنظيمي التقليدي يؤدي إلى حالة من الجمود في حركة التنظيمات، مما ينتج عنه تناقض وصراع مع متطلبات الإنسان العادي الذي يبحث في التنظيم الذي ينتمي إليه عن فرص لتأكيد ذاته وتحقيق أهدافه في التقدم والازدهار، لذلك فقد قصد من ملاحظاته هذه ضرورة تعديل الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي حتى يستطيع التخفيف من آثاره السيئة على الفرد، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة للتقارب والتفاعل بين الطرفين أي بين الفرد والإدارة إلى أقصى حد ممكن، ما يساعد بعد ذلك على إندماج بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وكنتيجة مباشرة لأفكار "أرجريس" فقد نمت فكرة مشاركة العمال في الأداء الإداري أو ما سمي فيما بعد الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج.²

¹ علي عبد الرزاق جلبي، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 63.

² محمد كشك جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 105.

ومن خلال هذه الأفكار التي قدمها "كريس أرحيس" فقد صنّفه "عبد الغفور يونس" من بين قادة المدرسة السلوكية الحديثة التي من بين أهدافها إدخال مبادئ علم النفس، وعلم الاجتماع، و علم الأجناس، والعلوم السياسية داخل الإطارات التنظيمية، لتحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى.

ثالثاً: مبادئ و محددات السلوك التنظيمي و كيفية إدارته في المنظمة.

1- المبادئ السلوكية في التنظيم.

لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسات خدمتية أو منشأة أعمال إنتاجية.

- 1- التنظيم الإداري الذي يعبر دائماً عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.
- 2- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات، يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركاً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالات من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.
- 3- إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعاً من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

- 4- أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.
- 5- إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري

كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر ، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.¹

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة فنوعيه القياده الاداريه داخل المنظمه ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمه بالبيئه الخارجيه وبقراؤها من المنظمات الاخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمه خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما الى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الاداره بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفه لافرادها سيكون حافز مهم للاداره في تطويرسلوكيات الافراد بما يخدم العمليه الانتاجيه.

2- محددات السلوك التنظيمي.

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.²

أولاً: المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتي:

✓ فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

✓ إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافزوالدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

¹ محمد حربي حسن، علم المنظمة، مطابع جامعة الموصل، بغداد، 1989، ص 11.

² أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 6.

ثانياً الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثاً البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

✓ تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- ✓ التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- ✓ تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- ✓ تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
- ✓ تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- ✓ تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ت- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة .

وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:¹

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 7.

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:

أ- إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً، وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئه الخارجيه أو الداخليه التي يسبح التنظيم في فلکها بغية الوصول إلى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضاره والإزدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العمليه الإنتاجيه والإداريه داخل المنظمه.

3- فوائد دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات.

تعتبر المنظمة عن مجموعة من الأفراد، يعملون معاً، لتحقيق هدف واحد مشترك و هو ما يوضح لنا أن أهم عنصر من عناصر المنظمة هو وجود أفراد، أي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك.

ولما كان لهؤلاء الأفراد طباع مختلفة وإتجاهات وقيم ودوافع مختلفة، وقدرات مختلفة فكان من الضروري وجود علم منظم يساعد على تفهم تلك الإختلافات بين هؤلاء الأفراد أو الجماعات حتى يمكن ضمان تحقيق درجة عالية من التفاهم والتناغم والتناسق بين عملهم كأهم فرداً واحداً، والذي يساعد على ذلك هو تعمق النواحي النفسية والإجتماعية لهؤلاء الأفراد، وهذا هو هدف دراسة وتفهم السلوك الإنساني في المنظمات، بإعتبار أن كل واحد منا عضو في منظمة ما، قد تكون أسرتك التي تنتمي إليها، أو النادي الرياضي الذي تشارك فيه، أو المصنع أو الشركة التي تعمل بها، أو أي مؤسسة تنتمي إليها أو تعمل بها، فلا غنى لأي منها عن التعرف على مفاتيح فهم السلوك الإنساني لكي يحرز نجاحاً مع من يتعامل معهم لكي يصل إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في أدائه، ومن هنا يتضح تماماً إن دراستنا للسلوك الإنساني في المنظمات

ومحاولة تفهمه تعتبر أساسية من أساسيات العمل الحديث في المنظمات، و من هنا يمكن القول أن دراسة السلوك الإنساني مهمة في المنظمات نظراً للآتي:

- 1- أن هذه المنظمات وغيرها إنما تتكون من مجموعة من الناس والبشر وليس من مجرد آلات ومعدات.
 - 2- أن الاستعداد النفسي في العمل لهؤلاء الأفراد يعتبر محددًا أساسيًا للأداء.
 - 3- أن دراسة العلوم السلوكية تساعدنا على تفهم السلوك الإنساني في المنظمات.
- ولما كان للمنظمة من أهمية في حياتنا نظراً لأن معظم الأفراد يولدون ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، و قد ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، الشيء الذي يؤثر تأثيراً قوياً على حياتهم فإنه من الأهمية بمكان دراسة السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات و كيفية إدارته و التي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:¹

- 1- الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
- 2- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- 3- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار.
- 4- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته.
- 5- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
- 6- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته.
- 7- توجيه القيادة الى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
- 8- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.
- 9- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري (مادية - معنوية... الخ).
- 10- الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.

11- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.

12- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.

¹ عبد العزيز صديق جستنيه، السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، 2010م، ص 122.

13- من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم ولا بد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم.

14- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بـ مبدأ السلوك الايجابي.

15- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

16- الأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين.

17- الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على: المبادأة / الابتكار / التجديد / التغيير والتطوير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.

4- السلوك التنظيمي عناصره و مفهوم النظم.

أ- عناصر السلوك التنظيمي.

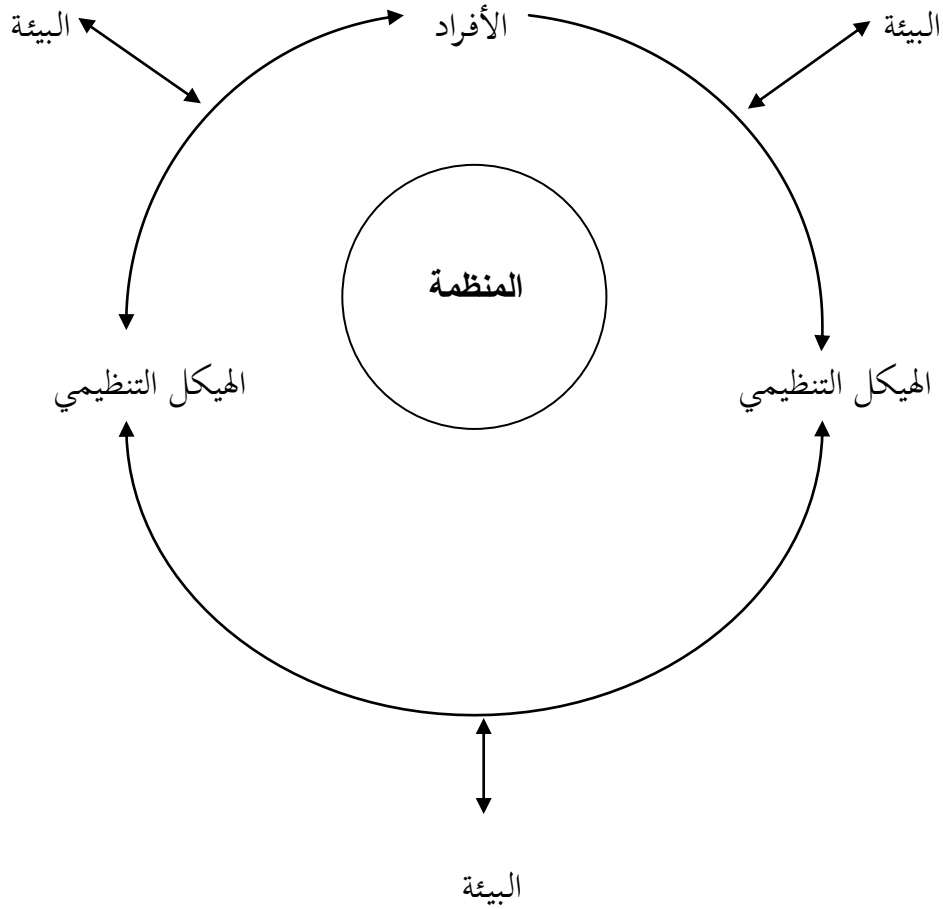
إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة ، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

1- **الأفراد "People"**: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

2- **الهيكل التنظيمي "Structure"**: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

3- **التكنولوجيا "Technology"**: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أنّ لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

5- البيئة "Environment": تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.¹



¹ عبد العزيز صديق جستنيه، المرجع السابق، ص 126.

الشكل رقم(01): يوضح العناصر الهامة في السلوك التنظيمي¹

ب- السلوك التنظيمي ومفهوم النظم.

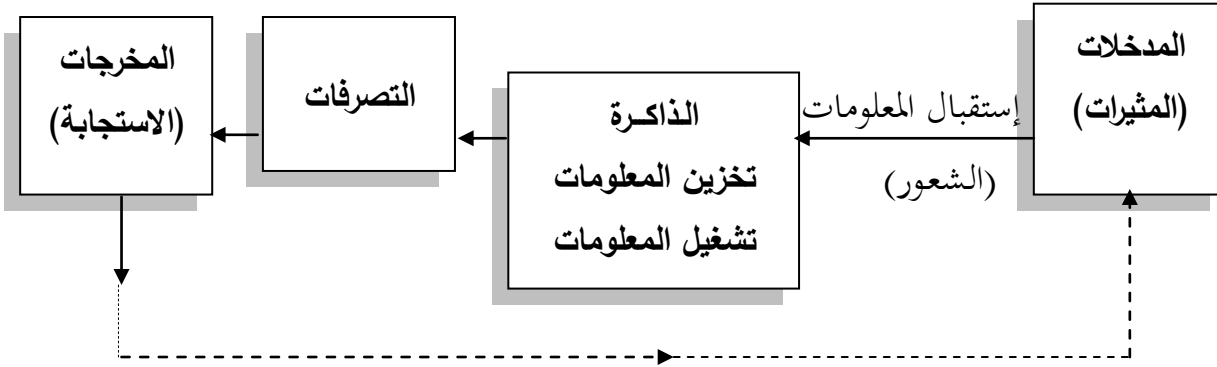
يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء، والإنسان في المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح، ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل وتناسق، وهي:

1- المدخلات "Inputs".

2- الأنشطة والعمليات "Processes".

3- المخرجات "Outputs".

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنساني، ويوضح الشكل التالي نموذج نظام السلوك الإنساني.²



الشكل رقم (02) نموذج نظام السلوك الإنساني

وسوف نقوم بشرح المكونات الثلاثة لنموذج السلوك الإنساني في المنظمة.

1- المدخلات: وهي تمثل المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات المختلفة، ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام. وتعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني هذه الوسائل تشمل:

■ البصر: إن كثير من المعلومات التي يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة تستقبلها العين، وترجم عملية

الإبصار في النهاية داخل الجهاز العصبي إلى شحنات كهربائية يدركها مخ الإنسان.

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص37.

² صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص39

■ **السمع:** بالرغم من أهمية حاسة البصر في استقبال المثيرات، إلا أن حاسة السمع لا تقل أهمية عنها، وهناك خصائص ثلاث للمثيرات السمعية وهي: مدى تكرار المثيرات، مدى كثافة أو وحدة المثيرات، مدى تعقد المثيرات.

وبجانب حاستي البصر والسمع هناك حواس أخرى مثل: الشم والتذوق واللمس.

2- التعامل (التشغيل المركزي) للمعلومات: بعد استقبال المعلومات، تتم عمليات تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها:

■ **الإدراك:** يعتبر الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي، ويشير الإدراك إلى تفهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات)، وتظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات، بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معاني.

■ **التفكير:** وهو يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك، وهو يشمل عملية التعمق في دراسة المدركات والربط بين الماضي والحاضر والمستقبل والوصول إلى استنتاجات تمهيداً لحل المشكلات.

■ **اتخاذ القرارات:** ويقصد بها اختيار الحل أو البديل المناسب للتصرف، ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة، حيث يتم دراسة وتحليل الموقف، وتحديد الحلول أو البدائل، ثم تقييم البدائل واختيار أنسبها.

3- المخرجات: وهي تمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت حتى الآن، وتطلق عليها الاستجابات التي تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة. ومن الأنماط السلوكية للمخرجات ما يلي:

↪ **الأفعال:** مثل العمل، الكلام، اللعب..... وغيرها من النشاطات التي يقوم بها الإنسان.

↪ **المشاعر:** وهي تتعلق بالعواطف التي تتم أثناء ممارسة الأفعال.

↪ **التفاعل:** وهي تشمل الاتصال بالغير والتبادل بين الأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما أوردناه في هذا الفصل يظهر لنا إن السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما أن علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس والاجتماع كما يعتبر السلوك التنظيمي علم وفن.

و يتغلغل السلوك التنظيمي في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين، فالسلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، وتعرفه على العلوم السلوكية الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا، كما يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة، و للسلوك التنظيمي عناصر ونماذج لدراسته، كما أن سلوك العاملين بالمنظمات يتميز بالتعقيد حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله وهي مجموعة العوامل الفردية التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد ومجموعة العوامل الجماعية التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة ومجموعة العوامل التنظيمية التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة، إن اهتمام المنظمة بدراسة السلوك التنظيمي سهل من إكساب كل فرد لمهارات يحتاجها وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.

الفصل الثالث

تحليل البيانات و عرض النتائج

1- التعريف بميدان البحث و مجالاته:

ترتبط البحوث و الدراسات الاجتماعية بإطار جغرافي و هو الحيز الذي تقام فيه الدراسة، و إطار زمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، الأمر الذي يزيد من وضوح تلك البحوث الاجتماعية و دقة نتائجها حيث يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالاته الخاصة بحاجة إلى التعريف بها بشكل دقيق و عليه فتحديد مجالات دراساتنا كان كما يلي:

أ- **المجال الجغرافي:** ستقتصر دراساتنا هاته على المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار(سونلغاز)، التي تقع ضمن النسيج العمراني بوسط المدينة حيث يحدها شرقا مجمع إتصالات الجزائر وغربا مسجد الرحمة وشمالاً المسبح البلدي ومديرية الثقافة لولاية أدرار، وجنوباً حي 137 مسكن، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة مقدرة بـ 23500م²، وعدد إجمالي للعمال 284 عاملاً¹. وهي إحدى ممثلي شركة سونلغاز على المستويين الوطني والمحلي، وستتناول في دراساتنا هذه تقديم تعريف مفصل عن هذه المؤسسة و نشأتها.

ب- **التعريف بالمؤسسة:** تعد المديرية الجهوية للتوزيع و الكهرباء (سونلغاز) بأدرار إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة 2005 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 2005/03 المؤرخ في 2005/04/30 ضمن برنامج هيكلية قطاع توزيع الكهرباء والغاز وبموجب هذا القرار تحولت من مركز توزيع تابع لولاية بشار سابقا إلى مديرية جهوية تابعة مباشرة إلى وهران، و العرض التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية و يشتمل على:

1- رئيس المديرية الجهوية (المدير): ومن مهامه:

- ✓ الأمر بالصرف.
- ✓ إمضاء الشيكات.
- ✓ عقد الإجتماعات.
- ✓ التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ،لجنة المشاركة).
- ✓ إتخاذ القرارات التسييرية وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

¹ مقابلة شخصية مع السيد بن عمراني، رئيس مصلحة التوظيف بمديرية الكهرباء والغاز بأدرار، 19مارس 2013.

2- الأمانة العامة: وهي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل

✓ إستقبال زوار المدير وتحديد المواعيد.

✓ إستقبال البريد الوارد و إرسال البريد الصادر وتسجيلهما.

✓ مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

3- مكلف بالإعلام والإتصال: ومن مهامه

✓ يحضر ويعلم الموظفين والزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ،الصحافة والإذاعة وغيرها)،حسب

السياسة المتبعة من طرف المؤسسة.

✓ وضع وتنظيم العلاقات مع المتعاقدين.

4- المكلف بالشؤون القانونية (القضائية): و من مهامه

✓ يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية.

✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية ومقاييس تحصيل الديون في كل الحالات.

5- المكلف بالحماية والأمن : و من مهامه

✓ يكلف بوضع البرامج السنوية التحسيسية لفائدة مستعملي الكهرباء والغاز (إقامة معارض).

✓ تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الكهرباء والغاز مع المصالح التقنية.

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

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

6- المكلف بالأمن الداخلي : ومن مهامه

✓ وضع مخطط للمناوبة، لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية والمصالح التقنية للكهرباء والغاز، والمصالح

والمقاطعات التجارية.

✓ إعلام مدير مديرية بالطرق المستعملة في الحماية.

✓ وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي في المديرية.

✓ القيام بزيارات دورية في كل المصالح المديرية لمراقبة الأمن الداخلي.

7- قسم العلاقات التجارية: ويعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية والزبون، ويشمل

القسم التجاري وقسم التحصيلات ،وكذا قسم مكلف بالزبائن والخزينة ومن مهامه:

✓ إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها.

✓ توصيل وربط الكهرباء بالغاز.

✓ تحصيل ديون المؤسسة.

✓ الرد على شكاوي وإحتجاجات الزبائن.

8- قسم المالية والمحاسبة: ويتمثل دوره في

✓ ضبط العلاقات مع الضمان الإجتماعي والبريد والمواصلات.

✓ المراقبة المالية من خلال صرف الأموال المخصصة للمشاريع وتحديد ميزانية المديرية.

✓ مراقبة الميزانية وإنجاز الميزانية السنوية للمؤسسة.

✓ إستقبال فواتير الزبائن ، ومراقبة مدى تجسيد المعلومات الموجودة في الفاتورة.

✓ إجراء عملية التسجيل المحاسبي للفواتير.

9- قسم إستغلال الشبكات: تتمثل مهامه الرئيسية في

✓ صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية وأخذ القياسات.

✓ تحليل الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة.

✓ الحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص والشبكات.

10- قسم معالجة المعلومات: وهو قسم حديث النشأة يعمل على معالجة الملوامات والبيانات الواردة

عن طريق المعالجة الآلية ومن مهامه

✓ إصدار فواتير الزبائن.

✓ تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة إحتمال وجود زرعات.

✓ تسيير الشبكة الداخلية للإتصالات و ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية.

11- قسم الوسائل: ويحتوي على نوعين من الوسائل هما

✓ وسائل العمليات العامة والتي تعمل على تلبية إحتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية ووسائل عمليات الصيانة.

✓ وسائل الخطر وتستهمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح والصيانة ، شراء قطع الغيار ، نقل العتاد.

12- قسم الموارد البشرية:

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

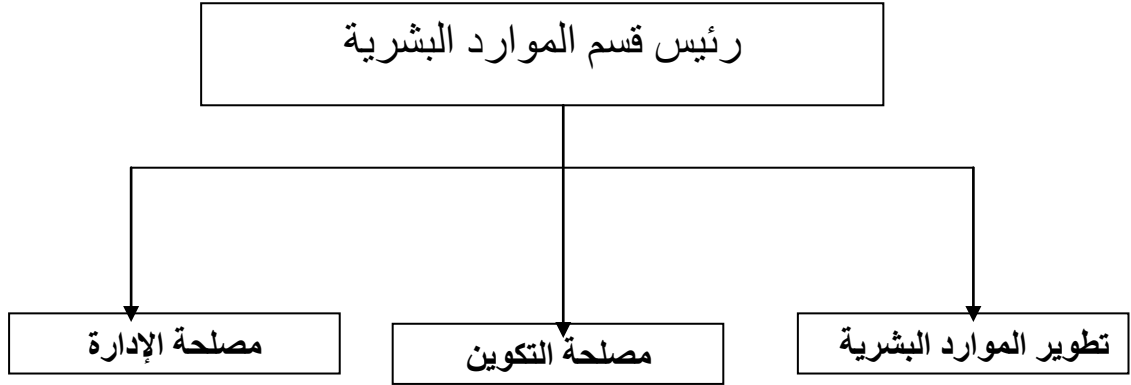
وستتعرف على هذا القسم أكثر من خلال ما يلي: نتيجة للتغيير الذي شهدته الساحة الجزائرية على المستوى السياسي و الاقتصادي و الذي انعكس على مختلف المنظمات ومنها الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و ذلك من خلال إيجاد مصلحة لتسيير الموارد البشرية بدلا من مصلحة تسيير المستخدمين، و هذا إبتدا من 2001م مما يدل على مدى وعي الشركة بأهمية العنصر البشري و أعتبره موردا هاما و ضرورياً إلى جانب الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة و نجاحها.

1-12 تنظيم قسم الموارد البشرية:

يختص هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين، والذين يقدر عددهم 284 عامل، إضافة إلى ذلك فإنه يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سابقا، أي أن لها نفس مستوى الأقسام الأخرى ، مما يؤكد إدراك المديرية الجهوية لفعالية هذا القسم.

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

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم الموارد البشرية.¹



من خلال المخطط يتضح أن مهام الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع تتمثل فيما يلي:

➤ مهام رئيس قسم الموارد البشرية: وهو المشرف المباشر عن القسم ومن مهامه:

✓ القيام بالتنسيق بين المصالح.

✓ تنفيذ البرامج العامة للتكوين والمسار الوظيفي.

✓ التمثيل أمام السلطة السامية والشركاء الاجتماعيين والأقسام الداخلية والمصالح الخارجية. .

➤ مصلحة الإدارة: و تقوم على:

✓ تتبع تطور المسار الوظيفي للموظفين وتسيير الأجور والإمتيازات المالية لهم وتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير

الموارد البشرية في ذلك من المتعاقدين وذوي حقوق العمال.

✓ تسيير إجراءات التوظيف والعلاقات مع الأمين الاجتماعي والعلاقات مع مصلحة الضرائب.

➤ مصلحة التكوين: وتقوم بدراسة مجموعة من المعطيات أهمها :

✓ دراسة حاجيات العمال عن طريق تقديم طلبات فردية للتكوين ،أو عن طريق إقتراحات السلطة السلمية

للعمال أو في الإطارات.

✓ إدماج الموظفين الجدد.

✓ إدخال وسائل تكنولوجية جديدة في التسيير.

¹ المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة.

وبناءً على هذه العناصر يتم إعداد برنامج تكوين سنوي بالأخذ بعين الاعتبار المؤهلات السابقة لأعوان الفئة المهياة ويتم أخذ إجراءات التنسيق مع مراكز التكوين من أجل تنفيذ هذه البرامج أو عن طريق تكليف قسم المديرية الجهوية بالإشراف على عملية تكوين أعوانه في إطار ما يعرف بالتكوين بالإمكانات الخاصة (التكوين الداخلي).

12-2 وظائف مصلحة الموارد البشرية: يقوم قسم الموارد البشرية في المديرية على إنجاز المهام التالية:

- إعداد عقود التسيير الخاصة بالمصلحة: تتضمن هذه الوظيفة إعداد ميزانية الموارد البشرية والإشراف على توظيف هذه الموارد وكذا تطبيق العقوبات على العاملين نتيجة سوء السلوك.
- تسيير الحياة المهنية للعاملين: وهو ما يعرف بالمسار الوظيفي والذي يقصد به حياة العامل في المؤسسة من يوم تعيينه بالمديرية إلى غاية خروجه إما بالتسريح أو التقاعد أو الوفاة أو لأسباب أخرى.
- إعداد برامج التكوين والمتابعة: إن المديرية الجهوية ولصغر حجمها تقوم بتكوين العمال المؤهلين والتنفيذيين على مستواها، خاصة إذا كان التكوين بسيط ولا يحتاج إلى إمكانات كبيرة وتلجأ إلى التكوين في مدارس الشركة الأم المتواجدة على مستوى بلدية بن عكنون، عين ميلة في حالة ضرورة تكوين إطارتها أو صعوبة تكوين العمال المؤهلين أو التنفيذيين بالمؤسسة ترسل هذه الكشوف إلى المنطقة التي تتولى جمع حاجات جميع المديريات للتكوين وتقرر المواضيع المقترحة عنها.
- إعداد التقييم السنوي للموارد البشرية: إن تقييم الموارد البشرية على مستوى المديرية يأخذ شكلين :
 - الأول فردي ويكون عن طريق تكوين ملف خاص بكل فرد يقيمه فيه مسئوله المباشر، على أن يعاد التقييم في كل فصل ، وقد إقتصرت هذه العملية في البداية على المسؤولين والإطارات، لكن المديرية قامت مؤخرًا بتعميمها لتشمل جميع العمال ومن شتى المستويات. والشكل الثاني للتقييم الجماعي لعمال المصلحة الواحدة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الجزئية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمديرية.
- التسيير الإداري: من خلال هذه الوظيفة تقوم المصلحة بإعداد الأجور منع الإشارة أنها تحسب طبقا لجدول تدريجي أي حسب الدرجات المحصل عليها من طرف كل عامل كما تقوم باتخاذ الإجراءات فيما يخص العطل المرضية وحساب الساعات الإضافية وغيرها.

➤ **العلاقات الاجتماعية:** بحكم المحيط الإجتماعي للمديرية فإن لها شركاء إجتماعيين نذكر منهم الضمان الإجتماعي وشركة التأمين، ولمصلحة الموارد البشرية علاقة وطيدة مع هؤلاء الشركاء وتتضح في التأمين على العمال، والسيارات ، والإستفادة من منح التقاعد وإسترجاع بعض مصاريف العلاج... الخ.

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

➤ **العلاقة مع مفتش العمل:** تقوم مفتشية العمل بدور رقابي من خلال حرصها على تطبيق تنظيمات العمل من طرف المديرية إضافة إلى إجراء إحصائيات سنوية للقوى العاملة.

12-3 علاقة قسم الموارد البشرية بالأقسام الأخرى: لقسم الموارد البشرية علاقة وطيدة بالأقسام الأخرى وتتجسد أساسا في:

➤ **المتابعة والتسيير:** حيث تقوم بتوظيف، وتقييم وتدريب العمال المتواجدين على مستوى مختلف الأقسام بالإضافة إلى تتبع مساهم الوظيفي.

➤ **الإستشارة والتوجيه:** يقدم قسم الموارد البشرية خدمات إستشارية للأقسام الأخرى، وذلك بالمساعدة في تحديد المنصب المراد شغله، وكذلك الإستماع لإنشغالات الأقسام، والعمال وضمان إستمرارية حصول العمال على رواتبهم في المدة القانونية المحددة بالمديرية.

ج- أهداف المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار: أن الحديث عن أهداف هذه الأخيرة هو الحديث نفسه عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بوجه عام ،باعتبار مديرية أدرار ماهي سوى أداة في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة الأم ، حيث تسعى لخدمة الإقتصاد الوطني ،وذلك من خلال تحقيق الأهداف المسطرة ،والمتمثلة فيما يلي :

✓ رفع مستوى المبيعات من خلال نشاطاتها المختلفة ،التي تلبي حاجيات الزبائن المتزايدة ،من نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

✓ تحقيق الشروط الأمنية من إستهلاك الكهرباء والغاز.

✓ إستمرارية خدمة الإمداد وتحسين النوعية.

- ✓ تحقيق رفع رأسمال المؤسسة ،وتكوين مواردها البشرية.
 - ✓ تطوير إمكانياتها من خلال إتباع تقنيات توزيع جديدة.
 - ✓ رفع مستوى التحكم في التحصيل ، من خلال تسهيل إجراءات الدفع.
 - ✓ السهر على حماية الشبكات الكهربائية والغازية وصيانتها.
 - ✓ تعميم التموين بالكهرباء والغاز على المستوى المحلي والجهوي.
 - ✓ محاولة تقديم خدمات بتكاليف متدنية ، بالحفاظ على الإستعمال العقلاني لتصرف الطاقة ، وتجنب الأسباب المؤدية إلى تبديدها، كعدم فعالية أجهزة القياس والعد والقضاء على إنتشار أساليب الغش من قبل الزبائن ،ورد إستهلاكاتهم بشكل جيد.
 - ✓ إستمرارية خدمة الإمداد وتحسين النوعية.
 - ✓ تحقيق رفع رأسمال المؤسسة ،وتكوين مواردها البشرية.
 - ✓ تطوير إمكانياتها من خلال إتباع تقنيات توزيع جديدة.
 - ✓ رفع مستوى التحكم في التحصيل ، من خلال تسهيل إجراءات الدفع.
 - ✓ السهر على حماية الشبكات الكهربائية والغازية وصيانتها.
 - ✓ تعميم التموين بالكهرباء والغاز على المستوى المحلي والجهوي.
- ب- المجال الزمني للدراسة:** هناك رأيان في هذا الأتجاه الرأي الأول يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ منذ إختيار الباحث لموضوع دراسته إلى غاية إستخلاص النتائج، في حين يرى أصحاب الرأي الثاني أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من النزول للميدان إلى غاية إستخلاص النتائج.
- وفي دراستنا هذه إتجهنا إلى تبني الرأي الأول بحكم أنه الأكثر شيوعا وتداولاً، في الدراسات العليا، و بحكم إن دراسة موضوع الماجستير يتطلب سنة كاملة يتم خلالها الوقوف على الجانب النظري و الجانب الميداني التطبيقي قصد الإلمام بجوانب البحث كاملة، والقيام بجولة إستطلاعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار(سونلغاز)، للإلتقاء بمسؤوليها ومدراءها، وذلك قصد التعرف على المؤسسات و القيام بملاحظات إستطلاعية تفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة.
- وقد استغرقت دراستنا فترة امتداد ما بين 2012/08/28 إلى غاية 2013/09/20 ويمكن تقسيم هاته الفترة إلى مراحل أساسية كما يلي:

المرحلة الأولى: تم في هذه المرحلة القيام بزيارة إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بأدرار بشكل غير رسمي و تقديم طلب للسيد مدير هذه المؤسسة يوضح رغبتني بإجراء دراسة ميدانية في إطار التحضير لمذكرة الماجستير مع توضيح عنوان الدراسة و الغرض منها و مدتها الزمنية، و كان ذلك من 2012/10/14 إلى غاية 2012/10/17.

المرحلة الثانية: بعد الموافقة على الطلب المقدم للسيد مدير مؤسسة سونلغاز و الحصول على ترخيص بإجراء الدراسة تم إلحاق الموافقة بطلب رسمي من رئيس قسم علم الاجتماع جامعة أدرار، توجهت به مباشرة إلى السيد رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة قصد التعرف على مختلف الفروع التابعة للمؤسسة عبر تراب الولاية، و للوقوف و توضيح الخطوط العريضة للدراسة قصد الاستفادة من المساعدة التي يمكننا الحصول عليها من الفئات العمالية و التي نعول عليها لتحقيق و انجاز هذا البحث وكان ذلك يوم 2012/10/21.

مع القيام ببحث إستطلاعي من خلال الزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمعرفة الدور الذي تقوم به إجتماعياً، كما تم الإطلاع على مختلف العمليات التي تندرج ضمن النمط التنظيمي والتسييري الذي تعتمد عليه المؤسسة، كذلك تم الاستطلاع والتجول في محيط المؤسسة ومختلف المصالح والدوائر التي تضمنتها، تم أخذ صورة شاملة وتصور أولي حول الموضوع المعالج والفرضيات التي يمكن صياغتها في دراستنا و تشخيصها، و ما يتطابق ووقع المؤسسة، حيث أخذنا نظرة شاملة حول مجتمع البحث قيد الدراسة.

المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة القيام بزيارات متعددة إلى المؤسسة و فروعها الستة عبر الولاية (أدرار، زاوية كنته، رقان، أولف، تيميمون) بغرض إثراء بعض جوانب البحث سيما اذا تعلق الأمر منه إلى إجراء المقابلات بميري الفروع التابعة لهذه المؤسسة و الوقوف على كيفية عملها، والحصول على الوثائق الضرورية ذات الصلة بأهداف البحث (إحصائيات ،مقابلات ،وثائق)، واستغرقت هذه العملية ما بين 2012/12/16 إلى 2013/01/04.

المرحلة الرابعة: تم في هذه المرحلة توزيع بعض الإستمارات التجريبية على بعض عمال المؤسسة المقدر عددهم ب:20 عاملاً، بغرض التأكد من مدى فهمهم للأسئلة المطروحة عليهم وتمت هذه العملية وفق التعداد التالي (03إطارات عمال، 04 أعوان الأمن، 05 عمال مهرة، 08 عمال التنفيذ). وإمتدت هذه المرحلة ما بين 2013/ 04/07 إلى غاية 2013/04/12.

المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة النهائية على أساتذة محكمين من التخصص، و كذا الأستاذ المشرف و التي كانت كالتالي: 1 وإمتدت هذه المرحلة ما بين 2013/ 04/22 إلى غاية 2013/05/12.

المرحلة السادسة: تم توزيع 130 الإستمارات بهدف ملأها من قبل الباحثين العاملين بمؤسسة سونلغاز بأدرار، و كان ذلك بتاريخ 2013/05/21 إلى غاية 2013/06/14، وفق الجدول التالي:
الجدول رقم (03) يوضح توزيع استمارات الدراسة:

عدد الإستمارات الموزعة	نسبتها	عدد الإستمارات المسترجحة	نسبتها	عدد الإستمارات المقبولة	نسبتها	عدد الإستمارات المرفوضة	نسبتها
130	100 %	130	100 %	126	97 %	04	03 %

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ردود الإجابات للإستمارات الموزعة قد بلغت 100% وهي نسبة جد مقبولة في البحث الاجتماعي لتكون المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية لمجتمع الدراسة ومن ثم أكثر مصداقية ودقة في النتائج، غير أن هناك 03% من الإستمارات تم رفضها في التحليل و ذلك لعدم إحتوائها على إجابات، في حين أن ما نسبته من الإستمارات 97% هي إستمارات قابلة للتحليل و التفسير و ذلك لملكها ودقة معلواتها ويعود ذلك لوعي العمال وحرص بعض الإطارات على نجاح هذا البحث.

المرحلة السابعة: وفيها تم تبويب البيانات المحصل عليها من الباحثين، بالأعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (spss) و ذلك بعد وضع الترميز لكل سؤال ضمن الإستمارة و عددها 48 سؤالاً، كما رقت جميع الإستمارات من 01 إلى 126 وذلك حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ثم بعد ذلك أدخلت المعلومات في الحاسوب إستمارة إستمارة حتى أصبحت جاهزة لإجراء مختلف العمليات عليها، و إدراجها في شكل جدول و عمليات حسابية و نسب مئوية و قد أمتدت هذه الفترة ما بين 2013/06/20 إلى غاية 2013/07/12.

¹ أنظر قائمة الملاحق (الملحق رقم 04).

المرحلة الثامنة: وفيها تم عرض مختلف المعلومات المعالجة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS) و القيام بإستكشافها تم وصفها و تحليلها وتفسيرها لنصل بعدها إلى إستخلاص و إستنتاج نتائج الدراسة، و كانت هذه المرحلة في الفترة ما بين 2013/06/22 إلى غاية 2013/09/20.

2- تحليل البيانات و تفسيرها:

الجدول رقم (04): يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
75.4	95	ذكر
24.6	31	أنثى
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في جنس المبحوثين يتضح لنا أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور وذلك بنسبة تقدر بـ 75.40% في حين أن النسبة المتبقية 24.60% هي من الإناث، وهذا حسب اعتبارنا راجع لأسباب جوهرية وهي:

1- طبيعة مؤسسة سونلغاز التي يغلب على نشاطها النشاط التطبيقي الميداني أكثر من النشاط الإداري المكتبي، وهو ما يستلزم وجود فئة ذكورية للقيام بهذا النشاط مثل ذوي الاختصاصات الكهربائية والتقنية مثلاً، وهذا ما يخضع المؤسسة إلى فتح أكبر عدد من مناصب الشغل لذوي هذه الاختصاصات.

2- يرجع للخلفية الإجتماعية للمجتمع والمنطقة على حد سواء، إذ أن أغلب اختصاصات سونلغاز تعمل خارج نطاق المؤسسة وأحياناً في أوقات متأخرة وخارج ساعات العمل الرسمية، مما يتعذر على الإناث ممارسة هذه الوظائف، إذ يقول أحد المبحوثين (المبحوث رقم 02) " طبيعة المرأة تحتم عليها بزاف حوايج، و حنا هنا في المؤسسة لو كان ما جينا نعملوا في المؤسسة لداخل أنا وحده ما نقدرش نخدم برى و في الليل، ماشي غير لأني متزوجة فقط، بل حتى العرف و الدين و طبيعة المنطقة و التربية أنتاعنا ترفض ذلك و بالتالي هداك علاش نوجدوا الرجال أكثر من النساء في هدي المؤسسة"، بالإضافة إلى هذا التبرعات التي تقوم بها المؤسسة بعيدة من مقر الولاية (مدرسة بن عكنون، مدرسة البليدة، مدرسة عين مليلة)، مما يدفع بالعديد من الطالبات بالعزوف عن هذه الاختصاصات، وبالتالي نسبة المشاركة في هذه الأخيرة ضئيلة جداً وهذا ما

تأكدته نسبة هذه الشريحة والمقدرة بـ 24.60% و التي يقتصر وجودها على بعض المناصب الإدارية، و كذا بعض الأعمال التي لا تتلائم إلا مع طبيعة المرأة مثل السكرتارية و المنظفة.

3- أن المجتمع الجزائري مجتمع محافظ على قيمه و جذوره الحضارية المرتبط بالإسلام، إذ أن هناك بعض المظاهر المرتبطة بوضع المرأة و تطورها في الجزائر.... فهي في أحر الأمر محافظة على القيم التقليدية للمجتمع الجزائري.

الجدول رقم(05): يوضح سن المبحوثين

النسبة المتئوية %	التكرار	الفئات
37.5	45	30-20
24.6	31	40-30
27.8	35	50-40
11.9	15	60-50
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لسن المبحوثين يتضح لنا أن الفئة العمرية من (20-30) هي أكثر الفئات عدداً بنسبة قدرت بـ 35.70%، تليها الفئة من (40-50) سنة بنسبة تقدر بـ 27.80%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من (30-40) سنة بنسبة تقدر بـ 24.60%، لتأتي في الأخير الفئة التي يتراوح سنها من (50-60) سنة بنسبة تقدر بـ 11.90%.

إن المتمعن لهذه النسب يلاحظ أن وجود النسبتين التي تخص كل من الفئتين الأولى والثانية والمقدر مجموعهما بـ 60.30% هي ترجمة إلى أن المؤسسة تتبنى سياسة تشييب مواردها البشرية، بأعتبار أن هذا العنصر أكثر كلفة بالمقارنة بالموارد الأخرى، فالإصلاحات المعاصرة للمؤسسة الجزائرية أصبحت تراعي الجوانب البشرية كمتغيرات أكثر تأثير من باقي عوامل الإنتاج الأخرى، ما يعطي فرصة أكبر للمؤسسة في تغيير نمط عملها و تحسينه وفق التغيرات المطلوبة في الوقت الراهن، مع الحفاظ طبعاً على الموارد البشرية القديمة ذات الخبرة الكبيرة في مجال عمل المؤسسة، و التي تعول عليها هذه الأخيرة في توجيه و تكوين الطاقات البشرية الجديدة، و من خلال معطيات الجدول نستنتج أن أعمار المبحوثين متقاربة إلى حد ما، فاعلمها من 20 سنة إلى 45 سنة مما يخلق نوع من الانسجام والتعاون وتقارب الأفكار بين العمال داخل المؤسسة.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم (06): يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
20.6	26	متوسط
60.4	76	ثانوي
19	24	جامعي
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح للمستوى التعليمي لأفراد العينة يتضح لنا أن المستوى الثانوي هو الغالب على أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 60.30%، ليأتي بعدها المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ 20.60%، في حين أن المستوى الجامعي جاء في الأخير بنسبة قدرت بـ 19%، في أن هناك غياب تام للمستوى الابتدائي. وبالنظر إلى هذه البيانات يمكن مردها إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتم عليها أستقطاب الكفاءات المتوسطة و الحاملة للشهادات التقنية في مختلف المجالات (أعلام ألي، الكهرباء، الأمن و الوقاية... الخ) وإعطائها فرصة للتكوين و تطوير مستوها وقدراتها من خلال برامج تنمية و تدريب تخص هذه الفئات، في حين تتولى الموارد البشرية ذوي الشهادات العليا و التعليم الجامعي الإشراف على مختلف المصالح و جعل المؤسسة تواكب و تسير التطورات العلمية و العملية و محاولت خلق إستراتيجية تسمح للعامل بفهم الوظيفة المكلف بها و القيام بها على أكمل وجه

الجدول رقم (07): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
33.3	42	أعزب
61.1	77	متزوج
3.2	04	مطلق
2.4	03	أرمل

المجموع	126	100
---------	-----	-----

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في الحالة العائلية للمبحوثين يتضح لنا أن فئة المتزوجين هي أكثر الفئات عدداً حيث قدرت نسبتها بـ 61.10%، تليها بعد ذلك فئة العزاب بنسبة تقدر بـ 33.30% لتأتي في المرتبة الأخيرة فئتي المطلقين و الأراامل بنسبة تقدر بـ 3.20% و 2.40 على التوالي.

ومن خلال توزيع هذه النسب يظهر لنا أن الفئة الأكبر هي فئة المتزوجين إذ تعبر عن معظم العمال الذين تجاوزت مدة عملهم 05 سنوات كما سيتبين ذلك من خلال الجدول اللاحق رقم (09) وهو ما يؤهلهم لبناء أسرة وتحمل المسؤولية إتجاهها وهو ما يتوافق و سن المبحوثين الذين بلغوا سن الزواج الفئة (30-40) من (الجدول رقم 05)، أما بالنسبة لفئة العزاب فإنهم ومن دون شك يمثلون تلك الفئة الحديثة العهد بالعمل أقل من 05 سنوات (الجدول رقم 09). حيث يقول المبحوث (رقم 09) " أحنا رانا جداد في الخدمة ما زال رانا نقولوا بسم الله. ما وفرنا والواكي نتزوجوان. الله غالب هدى قد الحال أباتنا ما عندهم والوا باش يعاونونا إليق نتكلوا على رواحنا باش نديرو حاجة" و يتبعه المبحوث (رقم 06) بقوله "أنا بالنسبة ليا راني نخدم على دارنا الله غالب ما كانش ألي يعاون شوية كل شئى عليا لهاداك شحال من عريس تقدم لي و رفضتوا باغيا ندير بزاف حويج لدار باش نفكر في روجي" من هنا يظهر لنا أن هذه الفئة مازالت لا تملك القدرة على تحمل مسؤولية الزواج وتكاليفه، و أنها رهينه الظروف الاجتماعية و تحمل مسؤوليات الغير، فضلاً عن السن المبكر للزواج وهو ما يتطابق مع (الجدول رقم 05) الفئة (20-30)، أما الفئتان الثالثة والرابعة والمقدرة نسبتها مجتمعاً بـ 5.60% اللتان تمثلان فئة المطلقين والأرامل فإنهما تمثلان نسبة ضعيفة جداً، و ذلك نتيجة الإستقرار في العمل وتحسين ظروف معيشة العامل، وهو ما ينعكس على حياته الزوجية والاجتماعية.

الجدول رقم (08): يوضح الفئة الوظيفية للمبحوثين

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
الإطارات السامون	07	6.6
الإطارات	16	12.7
العمال المهرة	41	32.5
العمال التنفيذيين	33	26.2
أعوان الأمن	29	23
المجموع	126	100

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

من خلال البيانات المدرجة في الجدول أعلاه و المبين للفئة الوظيفية للمبحوثين يتجلى لنا أن الفئة الأكبر هي فئة العمال المهرة قدرت نسبتها بـ 32.50%، تليها فئة العمال التنفيذيين و المقدرة نسبتها بـ 26.20%، تليها فئة أعوان الأمن بنسبة قدرت بـ 23%، ليأتي في الأخير فئتي الإطارات و الإطارات السامية بنسبتي 12.70%، 5.60% على التوالي.

ما يلاحظ من خلال الجدول أنه كلما أتبجها نحو الأعلى تتناقص النسب تدريجياً كما هو موضح، لأن أغلب المبحوثين الذين أجريت معهم الدراسة هم من ذوي المستوى المتوسط و الثانوي (الجدول رقم 06)، إذ تكشف النسبة 80.90% من المبحوثين عن ذلك، وهو ما يعكس و يترجم الوظائف المبنية في الجدول رقم (08) إذ نجد أن ما نسبته 81.70% تتوزع على فئات (العمال المهرة و العمال التنفيذيين و أعوان الأمن) فنلاحظ أنها فئات ضرورية لتسيير هذه القطاع كونه قطاع خدماتي بالدرجة الأولى يسهر على تقديم أرقى و أجود الخدمات للزبائن، أما ما تبقى من مجموع النسبة (23%) فنجدها قد وزعت بين إطارات و إطارات سامون، وهي أصناف لحاملي مستويات عليا أكبر درجة من الأصناف المذكورة أعلاه.

الجدول رقم (09): يوضح الأقدمية في العمل لدى المبحوثين

النسبة المتئوية %	التكرار	الأقدمية
6.6	07	أقل من 5 سنوات
12.7	16	12-06
32.5	41	20-13
26.2	33	20 فما فوق
120	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في مدة الخدمات في العمل لدى أفراد العينة يظهر لنا إن أغلب أفراد يظهر لنا أن أغلب أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 40.50% لديهم أقدمية في العمل و خبرة مهنية ما بين (13-20) سنة ، يليها بعد ذلك الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 32.50%، ليأتي بعدها الأفراد ذات

الخبرة المهنية من (06-12) سنة و المقدرة نسبتهم ب 15.10%، ليأتي في الأخير الأفراد الذين تفوق خبرتهم و مدة عملهم 20 سنة بنسبة تقدر ب 11.90%.

ويتضح لنا من خلال هذه النسب أن أغلب عمال هذا القطاع قديمي العهد بالعمل في هذه المؤسسة أي في نطاق 13 سنة فما فوق، و هو ما يتطلبه العمل في هذا القطاع الذي يعتمد على التقنية في التسيير و العمل، كونه عمل ميداني يتمكن منه العامل أكثر فأكثر عن طريق الخبرة و سنوات العمل التي يحتك بها العامل بمختلف العمال في ذات التخصص، فضلاً عن محافظة هذه الفئة على التوازن داخل المؤسسة من حيث نقل الخبرة والتوجه ونشر الثقافة والتنظيمية للمؤسسة، لذلك فوجود مثل هذه الفئة داخل المؤسسات تضمن لنا حلقة التواصل مابين الاجيال المتعاقبة على هذه المؤسسة. حيث يقول المبحوث (رقم 05) في هذا الصدد "أحنا لقدام في هذه المؤسسة. أنا عندي أكثر من 18 سنة جدمة و نحب نعاونوا الشباب الصغار الجدد بصح هاد الشباب أنتاع الوقت يحسبوا كل شي ساهل مالمقري صح قاري بصح الخبرة اللي يلقاها عندي ما يلقهاش في الكتب نتاوعوا"، غير أنه و من جهة أخرى نجد أن المؤسسة تدعم تجديد وتشبيب مواردها البشرية وهو ما يتوافق والجدول رقم (05) الذي يوضح إن أغلب أفراد العينة هم من الشباب (20-30) سنة، و الذين هم حديثي التكوين و العهد بالعمل، و ما زالوا في طريقهم نحو إكتساب خبرات ومؤهلات مع تقدمهم في مهامهم وأداء وظائفهم في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح الوضعية القانونية للعمال داخل المؤسسة.

النسبة المتوية%	التكرار	الوضعية القانونية
77	97	دائم
23	29	متعاقد
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في الوضعية القانونية للعمال داخل المؤسسة نلاحظ أن ما نسبته 77% من العمال دائمون في العمل، في حين أن 23% من الباقيين هم مم من العمال المؤقتين(المتعاقدين). و من خلال هذه النسب يظهر لنا أن المؤسسة لا تتبع سياسة العقود في إطار التوظيف لا سيما أن مختلف الأعمال و الوظائف المتعلقة بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي هي أعمال تقنية تعتمد على التكنولوجيا و التقنية في الأداء تحتاج إلى دقة و خبرة على مر سنوات العمل ما يتطلب أن يكون العامل ثابت في عمله ما يوفر

له الطمأنينة و الراحة في العمل، الشيء الذي يحفزه للعطاء و بذل جهد أكثر فأكثر، في حين نجد العمال المتعاقدين و التي تعتمد عليهم المؤسسة في تسيير الجهاز الأمني للمؤسسة و التي تقوم عليه شركة خاصة تتعاقد مع سونلغار لمدة محددة و معينة قابلة للتجديد من أجل توفير الأمن للمديرية و مختلف فروعها عبر الولاية.

الجدول رقم(11): يوضح نمط العائلة التي ينتمي إليها العامل

نوع العائلة	التكرار	النسبة المئوية%
عائلة ممتدة	83	65.9
عائلة نووية	43	34.1
المجموع	126	100

من الجدول أعلاه و المتمثل في نمط العائلة التي ينتمي إليها العامل يظهر لنا أن أغلب العمال بنسبة 65.90% ينتمون إلى العائلة الممتدة في حين أن ما نسبته 34.10% من العمال ينتمون إلى العائلة النووية. ما يلاحظ من هذه النسب أن جل عمال هذه المؤسسة جملهم ينتمون إلى العائلات الممتدة بحكم نظام المنطقة الذي مازال يقوم على هذا النظام الممتد من الأبناء إلى الأباء فالأجداد فضلاً عن الأعمام و العمات... الخ، و الذين يعيشون في باحة واحدة و يأكلون من طبقاً واحداً وإن تعددت مساكنهم. و هذا حسب قول المبحوث (رقم 01) " أحنا كل العايلة تعيش في باحة وحدة كل واحد و دارو بصح يحكمنا بو واحد ونكلوا في قصعة واحدة" ، غير أنه يلاحظ كذلك وجود عدداً من العمال ينتمون إلى نمط العائلة النووية وذلك بحكم تنقلهم للعمل و إبتعادهم عن البلدة الأم، أو رغبتهم في تأسيس عائلة فرعية خاصة بهم تتماشى و ظروفهم الإجتماعية و الإقتصادية و البيئية.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم (12): يوضح عدد الأطفال لدى الأفراد المبحوثين

عدد الأطفال	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	43	34.1
واحد	09	07.1
إثنان	15	11.9
ثلاثة	16	12.7
أكثر من ثلاثة	43	34.1
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في عدد الأطفال لدى أفراد العينة المدروسة يظهر لنا أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم أطفال بنسبة تقدر بـ 34.10%، و التي تتساوى مع العمال الذين لديهم أكثر من ثلاث أطفال، يليها بعد ذلك الأفراد الذين لديهم ثلاث أطفال بنسبة تقدر بـ 12.70%، ثم الأفراد الذين لديهم طفلان بنسبة قدرت بـ 11.90%، ليأتي في الأخير الأفراد الذين لديهم طفل واحد بنسبة قدرت بـ 7.10%.

من خلال هذه النسب و التي تدل على أن أغلب أفراد العينة المبحوثة متزوجين (الجدول 07) و الذين أنجبوا أطفالاً ما يجعل حياتهم يملؤها شئ من البسمة والفرح و الطمئينة و الأستقرار النفسي و العاطفي، و هو ما عبر عنه (المبحوث رقم 08) في المقابلة بقوله " و الله. الحمد لله. ربي نعم علينا بكل خير الهنا و الصحة و الذريا الصالحة. و الله ما يخلصنا والوا. الحمد لله " وهذا ما ينعكس بدوره على الحياة الإجتماعية للعامل التي بدورها تنعكس على حياته العملية و السلوكية وتصرفاته في العمل نتيجة إحساسه بالإستقرار في حياته الإجتماعية.

الجدول رقم(13): يوضح إمكانية وجود من يتحمل المسؤولية مع العامل في نطاق العائلة.

تحمل المسؤولية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	43	49.2
لا	09	50.8
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و المبين لإمكانية وجود من يتحمل المسؤولية مع العامل في نطاق العائلة نلاحظ أن النسبتين للذين أجابوا ب "لا" و "بنعم" متكافئتين تقريباً 50.80%، 49.20% على التوالي، ما يوحي على أن جل العمال لديهم ذاك الضغط الكبير و ذلك الحجم من المسؤولية الإجتماعية على عاتقهم حسب قول المبحوث (رقم 06) "أنا بالنسبة ليا رايني نخدم على دارنا الله غالب ما كانش ألي يعاون شوية كل شئى عليا ما كانش كي ندير و نفكر في روحي" و هذا ما يؤثر لديهم على الإستقرار العاطفي و النفسي و الإجتماعي و حتى الإقتصادي ما ينعكس على سلوكهم إجتماعياً و تنظيمياً و عملياً داخل المؤسسة في الإتجاه السلبي، ما يجعل تصرفاتهم وسلوكياتهم مضطربة و هو ينتج عنها عدم تحمل المسؤوليات إتجاه العمل، ما يآثر بدوره على أخلاقياتهم إتجاه عملهم و زملائهم في العمل.

الجدول رقم (14): يوضح نمط المسكن لدى عينة الدراسة

نمط المسكن	التكرار	النسبة المئوية %
خاص	122	96.8
وظيفي	04	03.2
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في نمط السكن عند عينة الدراسة يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم مسكن خاص بنسبة قدرت ب 96.80% في حين أن ما نسبته 3.20% لديهم سكن وظيفي، أما عن العمال القاطنين مع عائلاتهم في المسكن العائلي، أو المتجهين نحو السكن الإيجار فلا ظهور لهم ضمن عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النسب يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة ليس لديهم مشكلة في السكن ما جعلهم مستقرين نوعاً ما و هو ما تعكسه نسبة المتزوجين 61.10% (الجدول رقم 07)، و هذا ما يساعد في الإستقرار الإجتماعي للعاملين الذي ينعكس بدوره على سلوك العامل في بيئته الإجتماعية و التنظيمية على وجه الخصوص.

الجدول رقم (15): يوضح نوع المسكن لدى عينة الدراسة

نوع المسكن	التكرار	النسبة المئوية %
عادي	126	100
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في نوع المسكن لدى عينة الدراسة و المكمل للجدول رقم (16) يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة كلهم يملكون مسكن عادي ما نسبته 100%، و هو ما يوحي إلى إن أغلب عمال هذه المؤسسة هم من الفئة المتوسطة المتقاربة إجتماعياً و إقتصادياً (طبقات إجتماعية منسجمة) ما يخلق جو من التواصل و التفاهم الذي ينعكس بدوره على العمل داخل المؤسسة وعلى السلوك العملي و الأخلاقي للعاملين فيها.

الجدول رقم (16): يوضح نمط نشأة العامل

نمط نشأة العامل	التكرار	النسبة المئوية %
حضري	12	9.5
ريفي	65	75.4
حضري ريفي	19	15,1
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في نمط نشأة أفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن أغلبهم نشؤا نشأة ريفية بنسبة قدرت ب 75.40%، في حين أن ما نسبته 15.10% من عينة الدراسة نشأوا مزدوجة (مختلطة) ما بين ريفي حضري، ليأتي في الأخير العمال الذين كانت نشأتهم حضرية بنسبة قدرت ب 9.50%، وتعزو هذه النسب إلى أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم من الريف وما زال أكثرهم يقطن فيه (الجدول اللحق رقم 17)، الموضح لذلك، و أنهم تحولوا للعيش في المدينة نتيجة العمل و لقمة العيش.

الجدول رقم (17): يوضح مكان الإقامة الحالية للعامل

النسبة المئوية %	التكرار	مكان الإقامة العامل
34.1	43	المدينة
65.9	83	الريف
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في مكان الإقامة الحالية للعامل في المؤسسة نلاحظ أن جل العمال يقيمون في الريف بنسبة تقدر ب 65.90%، في حين أن النسبة المتبقية 34.10% تقيم في المدينة. و تعزو هذه النسب إلى إعتبار أن نشأة و إنتماء معظم العمال إلى الريف (الجدول رقم 17) الموضح لنمط النشأة، و التي من خلالها يظهر لنا إمكانية تطابق فكر العاملين في هذه المؤسسة نتيجة العادات و التقاليد المتشابهة و نمط التعليم و التفكير المتقارب و حتى التربية و السلوك الحاصل من نمط البيئة الواحدة، مما يعكس صورة واحدة للمؤسسة في ثقافتها و تعاملاتها مع زبائنها و مورديها.

الجدول رقم (18): يوضح بعد مكان العمل عن المسكن

النسبة المئوية %	التكرار	بعد مكان العمل
34.1	43	20-6
41.3	52	40-20
24.6	31	40 فما فوق
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في مسافة بعد مكان العمل عن المسكن أو الإقامة يتضح لنا أن ما نسبته 41.30% من العمال يبعدون من 20-40 كلم عن مكان العمل، يليها بعد ذلك الأفراد الذين يبعدون من 6-20 كلم بنسبة تقدر ب 34.10%، ليأتي في الأخير الأفراد الذين يبعدون عن مقر عملهم ب أكثر من 40 كلم بنسبة 24.60%.

ما يلاحظ من خلال تعبير هذه النسب على أن جل عمال هذه المؤسسة يقطنون على مسافة أقل من 40 كيلو متر عن مقر العمل، ما يوحي أن جل العمال ليس لديهم مشكل في الوصول إلى مقر عملهم في الوقت المحدد ما يجعلهم أكثر التزاماً و إنضباطاً في موقيت العمل، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي في سلوكهم و

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

ثقافتهم التنظيمية خاصة للعمال الحديثي العهد بالمؤسسة، هذا من جهة و من جهة أخرى تبين هذه النسب أن جل العمال لا يعانون من مشكلة الإسكان و هو ما يوضحه الجدول رقم (14) و الموضح لنمط المسكن عند عينة الدراسة.

الجدول رقم (19): يوضح نوع الطريق الذي يسلكه العامل للوصول للعمل

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الطريق للعمل
100	126	معبد

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لنوع الطريق التي يسلكها العامل للوصول إلى مقر عمله يتضح لنا أن كل العمال بدون إستثناء عبروا على أن الطريق الذي يسلكونه هو طريق معبد و ذلك بنسبة قدرت ب 100%، و توحى هذه النسبة على أن جل العمال في المؤسسة لا يعانون مشكلة في الوصول إلى مقر عملهم في الوقت المحدد لأن الطريق المعبدة و الجيدة تسهل عليهم ذلك، و هو ما سنراه في الجدول اللاحق (الجدول رقم 20) الخاص بوسيلة النقل التي يستعملها العامل للوصول إلى عمله، و الذي ينعكس على سلوكه داخل العمل، كما وضح الجدول رقم (18) المتمثل في مسافة بعد مكان العمل عن المسكن.

الجدول رقم (20): يوضح وسيلة النقل التي يستعملها العامل للذهاب إلى العمل

النسبة المئوية %	التكرار	نوع وسيلة النقل
10.3	13	راجلاً
04.8	06	دراجة
27.8	35	حافلة عامة
50.8	64	سيارة خاصة
6.3	08	سيارة أجرة
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لنوع وسيلة النقل التي يستعملها العامل للوصول إلى مقر عمله يظهر لنا إن العمال الذين يستعملون "سيارتهم الخاصة" هم الأكثر نسبة قدرت ب 50.80%، يليها بعد ذلك العمال

الذين يستعملون "حافلة عامة" للوصول إلى مقر عمله بنسبة قدرت بـ 27.80%، ليأتي بعدها ذلك الراجلين 10.3%، يلي ذلك مستعملي سيارات الأجرة بنسبة قدرت بـ 6.30%، ليأتي في الأخير أصحاب الدراجات و الدرجات النارية بنسبة قدرت بـ 4.80%.

و من خلال تحليل هذه النسب يظهر لنا جلياً أن جل العمال ليس لديهم مشكلة في وسيلة النقل للألتحاق بعملهم، ما يوحي بوصولهم في الوقت المحدد لذلك، وهذا ما يتطابق و الجدول رقم (16) الذي يبين أن معظم العمال يسلكون طريق معبدة للوصول للعمل، ما يوحي بدوره بـ إمكانية قرب مسافة بعد مكان العمل عن المسكن، وهو ما يوضحه الجدول رقم (15).

الجدول رقم (21): يوضح تغطية الأجر لمختلف المصاريف

النسبة المئوية %	التكرار	تغطية الأجر للمصاريف
75.4	95	يغطي المصاريف فقط
24.6	31	أبقى مدان
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في تغطية الأجر لمختلف المصاريف يظهر لنا أن العمال الذين أجابوا بأن الأجر "يغطي المصاريف فقط" هم الأكثر نسبة قدرت بـ 75.40%، في حين أن العمال الذين أجابوا بأن الأجر لا يكفي للمصاريف بل أن العامل "يبقى مدان" قدرت نسبتهم بـ 24.60%.

من خلال تحليلنا لهذه النسب يظهر لنا أن تغطية الأجر لمختلف المصاريف لدى العمال يختلف من عامل لآخر وهذا طبيعي لإختلاف الفئة الوظيفية التي ينتمون إليها، وإختلاف الأجر الممنوح، و إختلاف المسؤوليات الإجتماعية، غير أن جل العمال راضون عن الأجر الممنوح لهم و الذي يرون على أنه كافي لتلبية حاجياتهم و يتناسب مع تغطية لمختلف المصاريف.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم (22): يوضح إمكانية وجود دخل مادي آخر للعامل غير أجره

النسبة المئوية %	التكرار	وجود دخل آخر
100	126	لا
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية وجود دخل مادي آخر غير الأجر يتضح لنا أن كل أفراد العينة العمال بدون إستثناء ليس لديهم دخل مادي آخر غير الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة محل العمل و هذا بنسبة 100 %.

من هذه النسب يظهر لنا أن العمال لا يعتمدون في تسيير شؤون حياتهم على دخل آخر غير أجرهم ما يجعلهم يقدمون كل ما في وسعهم للقيام بأعمالهم على أحسن و أكمل وجه، كما يكون بالولاء للمؤسسة التي تضمن لهم لقمة عيشهم، ما يجعلهم كتلة واحدة همهم الوحيد المحافظة على المؤسسة، و مصالحها، و هو ما يوحد إتجاهاتهم و ثقافتهم و سلوكهم في العمل.

الجدول رقم (23): يوضح المهن التي زاولها العامل قبل إلتحاقه بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	المهن المزاوله للعامل
75.4	95	لم أزاوّل أي مهن
24.6	31	عقود الإدماج
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في المهن التي زاولها العامل قبل إلتحاقه بالمؤسسة محل الدراسة فإننا نلاحظ أن ما نسبته 75.40 %، من العمال عينة الدراسة لم يمتحنوا أية مهنة وهو ما يفسر إلتحاق الطاقات الشابة بهذه المؤسسة في السنوات الأخيرة الحديثة العهد بالتخرج من مقاعد الدراسة الجدول رقم (05) المعبر عن سن المبحوثين، و الجدول رقم (09) المعبر عن الأقدمية في العمل، في حين أن ما تبقى من عينة الدراسة هم من أصحاب "عقود الإدماج في إطار عقود ما قبل التشغيل" بنسبة يقدر بـ 24.60 %.

و من خلال تحليلنا لهذه النسب يتضح لنا أن جل عمال المؤسسة لم يزاولوا أية مهنة قبل إلتحاقهم بهذه المؤسسة، ما يجعل لديهم قابلية على العمل تأهلهم لإكتساب إمكانات و خبرات تساعد على العمل

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

نتيجة إحتكاكهم بالمسؤولين و الزملاء في العمل، ما يخلق لديهم سلوك التعامل و الأنضباط وفق التعليمات و القوانين الداخلية، إضافة إلى تكوين ثقافة تنظيمية و سلوك عملي يساعدهم على الأندماج الفعلي في المؤسسة ما يأهلهم لممارسة أعمالهم بالشكل الصحيح.

الجدول رقم (24): يوضح توجيه الأدرة للعمال لمراكز عملهم و تلائمه مع قدراتهم و إمكاناتهم

التوجيه للعمل و التلائم مع القدرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	126	100
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لتوجيه الإدارة للعمال لمراكز عملهم و تلائمه مع قدراتهم و إمكاناتهم يتبين لنا أن كل أفراد العينة راضون عن توجيه الإدارة لهم للعمل الذي يرون أنه يتلائم مع قدراتهم و إمكاناتهم و ذلك بنسبة 100%، كون العمل في هذا القطاع يتحكم فيه التخصص، ما يوحي عن الرضى العام لجل أفراد المؤسسة بذلك، و الذي ينعكس بدوره على قابليتهم للعمل وحبهم له ما يجعلهم يبدعون و يبذلون كل ما يستطيعون من جهد من أجل تطويرة و إعطاءه الصورة التي تتناسب مع صورة المؤسسة في الخارج، وهو ما ينعكس على سلوك العاملين و على أخلاقياتهم في التعامل مع الزبائن و المتعاملين.

الجدول رقم(25): يوضح مدى تلائم حجم العمل مع توزيع العمال على العمل

التوجيه للعمل و التلائم مع القدرات	التكرار	النسبة المئوية%
يتلائم و حجم العمل	11 4	90.5
لا يتلائم و حجم العمل	12	9.5
المجموع	12 6	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لتلائم حجم العمل مع توزيع العمال على العمل في المؤسسة يظهر لنا أن جل عمال أفراد العينة يرون أن هناك تلائماً بين عدد العمال و حجم العمل الممنوح لهم وهذا بنسبة

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

قدرت بـ 90.50%، في حين العمال الذين يرون أنه لا يوجد تلائم بين العمل و عدد العمال عبروا عنها بنسبة قدرت بـ 9.50%.

و تعبر هذه النسب عن التوجيه الجيد التي تقوم به الإدارة للعمال لمراكز عملهم و تلائمهم مع قدراتهم و إمكاناتهم، وهذا ما وضحة الجدول السابق (الجدول رقم 24)، هذا التوجيه الذي يقوم على دراسة مسبقة لنوع العمل و حجمه و مدة إنجازها، الشيء الذي يحدد عدد العمال القائمين على إنجازها ما يعطي فرصة للإدارة لقياس جهود كل العمال و تقييمها و إعطاء كل عامل حقه دون ما نقصان أو زيادة، لأن زيادة عدد العمال عن العمل تؤدي إلى الإتكالية و عمل فئة على حساب أخرى، و العكس من ذلك فزيادة حجم العمل على عدد العمال تؤدي إلى إستغلال العمال و عدم إعطائهم حقهم كما يجب.

الجدول رقم(26): يوضح نمط العمل الذي يقوم به العامل

النسبة المئوية%	التكرار	نمط العمل
65.9	83	معقد
34.1	43	روتيني
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لنمط العمل الذي يقوم به العامل نلاحظ أن ما نسبته 65.90% من العمال يرون أن العمل الذي يقومون به في هذه المؤسسة "عمل معقد"، في حين أن ما تبقى من أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به هو عمل روتيني و ذلك بنسبة قدرت بـ 34.10%، و تغزو هذه النسب إلى طبيعة العمل في هذا القطاع، الذي يتطلب تكوين خاصاً للعامل، حتى يتمكن من التغلب على بعض الصعاب التي تواجهه أثناء أدائه عمله، وهذا ما لمسناه من خلال الإهتمام البالغ للمؤسسة بعملية التدريب و التكوين التي تقوم بها على المستويين الداخلي و الخارجي خاصة للعمال الجدد الذين تمنحهم تربية قبل الإلتحاق بالعمل، كل هذا من شأنه تعزيز الثقة بين المؤسسة و العامل فالمؤسسة تبذل كل ما في وسعها لتكوين و تدريب العامل و المحافظة عليه كمكسب مؤهل، و العامل يستشعر بإهتمام المؤسسة به و إعطائه فرصة لإثبات ذاته ما يشعره بالإطمئنان على عمله و نفسه و بأن المؤسسة لن تتخلى عنه أو تضحي به لسبب من الأسباب.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم (27): يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	أجر العامل
20.6	26	25000.00-15000.00
60.3	76	45000.00-35000.00
19	24	أكثر من 45000.00
100	126	المجموع

من خلال الجدول والممثل في الأجر الذي يتقاضاه العامل يظهر لنا أن العمال الذين يتقاضون من (25000.00 - 15000.00) دج هم الأكثر عدداً بنسبة تقدر بـ 20.60%، في حين العمال الذين يتقاضون من (45000.00 - 35000.00) دج قدرت نسبتهم بـ 60.30%، ليأتي في الأخير العمال الذين يتقاضون أجراً أكثر من 45000.00 دج بنسبة تقدر بـ 19%.

و من خلال هذه النسب و المعطيات يتبين لنا أن معظم العمال يفوق أجرهم 35000.00 دج، و يعود ذلك لطبيعة المؤسسة الاقتصادية التي تقوم على تحفيز العمال من خلال الأرباح المحققة، ما يعني أن نسبة كبيرة من العمال أستطاعوا تحسين مستوى دخلهم على مر سنوات العمل في هذه المؤسسة، و هو ما يوضحه الجدول رقم (09) الذي يعبر عن الأقدمية في العمل و التي تفوق 05 سنوات عمل لجل العمال، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من العمال ذو مستوى تعليمي يأهلهم لأن يكونوا في الفئة الوظيفة التي تسمح لهم بالحصول على أجر مناسب يحقق لهم رغباتهم وتطلعاتهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 08/06.

الجدول رقم (28): يبين تناسب الأجر مع حجم العامل

النسبة المئوية%	التكرار	تناسب الأجر مع العمل
34.1	43	يساوي
65.9	83	أقل
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمبين لتناسب الأجر مع حجم العمل الذي يبذله العامل في المؤسسة يظهر لنا أن ما نسبته 65.90% من العمال يرون أن الأجر الممنوح لهم غير مساوي لحجم العمل الذي يقومون به، في

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

حين أن ما تبقى من أفراد العينة المدروسة يرون أن الأجر الممنوح يتلائم كلياً و مساوياً مع حجم العمل المكلفين به على مستوى المؤسسة، و هذا بنسبة قدرت ب 34.10%.

من هذه النسب يظهر أنه و رغم التوجيه الجيد للأفراد نحو العمل، و تلائم عددهم مع حجم هذا العمل إلا أن الكثير من العمال غير رضون عن الأجر الممنوح لهم نظير العمل الذي يقومون به، لأنهم يرون أن العمل في هذا المؤسسة الإقتصادية و في هذا القطاع خصوصاً يعود بنسب و أرباح لا بأس بها ما يُمكن من إمكانية منح العامل أجر يتوافق مع العمل الذي يقوم به، و يحفزهُ للعمل أكثر و للبقاء في هذه المؤسسة، هذا فضلاً عن خطورة الإصابات التي يمكن أن يتعرض لها العامل في المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح لإستفادة العامل من ترقية خلال مساره المهني

الترقية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	97	77
لا	29	23
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإستفادة العامل من ترقية خلال مساره المهني، يتضح لنا معظم أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنهم تحصلوا على ترقية خلال مسارهم المهني وذلك بنسبة قدرت ب 77%، في حين أن ما تبقى من عمال عينة الدراسة أجابوا بعدم حصولهم على أي ترقية خلال مسارهم المهني و قدرت نسبتهم ب 23%.

من هذه النسب يظهر لنا إستفادة جل العمال المؤسسة عن عملية الترقية مرة واحدة على الأقل خلال المسار المهني، في حين يعتبر العمال الذين لم يستفيدوا من عملية الترقية أنهم لا يحققون سنوات عمل تأهلهم لذلك (الجدول رقم 09) الموضح للأقدمية في العمل و الذي يمثل ما نسبته 32.50% من العمال لديهم خبرة أقل من 05 سنوات.

الجدول رقم (30): يوضح نوع الترقية التي حصل عليها العامل خلال مساره المهني

نوع الترقية	التكرار	النسبة المئوية%
بالأقدمية	48	38.1
بالإختبار	28	22.2
على أساس الشهادة	21	23
لا	29	/
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لنوع الترقية التي حصل عليها العامل خلال مساره المهني يظهر لنا أن مانسبته 38.10% من الذين عبروا عن حصولهم على ترقية حصلوا عليها بـ "الأقدمية" في العمل، في حين أن ما نسبته 22.20% من الذين حصلوا على ترقية حصلوا عليها عن طريق إجراء "الإختبار"، لتأتي بعدها الترقية على أساس الشهادة و تقدر بـ 16.70%، و في الأخير النسبة المعبرة عن الذين لم يتحصلوا على ترقية خلال مساره المهني بنسبة 23% كما هو معبر عنه في الجدول (29).

من هذه النسب يظهر لنا أن الترقية بالأقدمية تمثل أكثر من ثلث المبحوثين و إن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن المستفيدين من هذا النوع من الترقية هم من لهم مدة عمل و أقدمية تفوق 08 سنوات على الأقل أي من لهم خبرة معتبرة في مجال العمل، ما يحتم على المؤسسة إعطاء أولوية لهم من حيث المسار الوظيفي من خلال التنقيط السنوي الذي يرصده المسؤول المباشر إلى المسؤول الأعلى منه، حسب إستقامة الأفراد العاملين، والإنضباط، وإحترام القرارات العليا، من خلال التطبيق الفعال وتطبيق الأوامر والتعليمات ويتم ترتيب الأفراد العاملين حسب المستحقات المكتسبة أو الرصيد المكتسب.

أما عن الترقية عن طريق "الإختبار المهني" فهذا النوع من الترقية يشترط فيه خبرة لا تقل عن 04 سنوات عمل، حيث يتم ذلك في مراكز متعاقد معها ذات صلة بطبيعة التخصص إداري أو تقني أو فني من خلال مواضيع لها علاقة بالتخصص كذلك، بمعنى الفئة من العمال التي لها رصيد معرفي ولم يسعفها الحظ لإكمال مستويات أعلى في الدراسة.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

أما الفئة الثالثة من العمال المستفيدين من الترقية وهي فئة الترقية على أساس الشهادة أي حصول العامل على مستوى أعلى من المستوى الموظف به، بحيث أن المؤسسة تفتح عدة مجالات لصالح تنمية المسار الوظيفي للموظف، أما النسبة الأخيرة وهي نسبة الغير مستفيدين من الترقية و التي قدرت بـ 44.29% وهي فئة تعتبر في طور إستيفاء الشروط بين أنواع الترقيات المذكورة سالفاً، أو لم تتوفر فيها الشروط بعد، كما أنها بحاجة إلى مدة زمنية و سنوات عمل لإتمام هذه الشروط.

الجدول رقم(31): الموضح لمدى شعور العامل لتقدير المسؤولين له

التقدير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	126	100
المجموع	126	100

من خلال الجدول و الموضح لمدى شعور العامل لتقدير المسؤولين له، نلاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن المسؤولين يقدرون مجهوداتهم في العمل و ذلك بنسبة 100%، ما يمنح للعامل دافعية للعمل و الإبداع، الشيء الذي يقوي العلاقة بينه و بين المسؤولين و المشرفين على العمل، لأن العامل البسيط في هذه المؤسسة لا يسعى في حياته المهنية إلى تكريس شيء يعيق العمل والأنظمة المعمول بها في هذا الإطار، و إنما يسعى فقط لأن يكون له كيان شخصي، و إحترام و شأن و إعتراف بالذات، الشيء الذي ينعكس في تصرفاته و سلوكياته مع المسؤولين و الزملاء في العمل، فضلاً عن إنجازه للعمل بكل ثقة و تفاني.

الجدول رقم(32): الموضح لشعور العامل بالرضى أثناء تأديته عمله

رضى العامل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	95	75.4
لا	31	24.6
المجموع	126	100

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لشعور العامل بالرضى أثناء تأديته عمله، نلاحظ أن ما نسبته 75.40% أجابوا بـ "نعم" يشعرون بالرضى أثناء تأدية عملهم في هذه المؤسسة، في حين أن ما نسبته 24.60% أجابوا بـ "لا" أي لا يشعرون بالرضى أثناء تأديتهم لعملهم في هذه المؤسسة.

من هذه النسب يظهر لنا أن معظم العمال ليس لديهم مشكلة في العمل، بل على العكس من هذا، الوسط المهني الجيد، و العلاقات الجيدة مع العمال، تجعلهم مرتاحون في تأدية عملهم، في حين يظهر أن الذين أبدوا عدم رضاهم عن العمل يُرَدُّون ذلك للوضع المادي الذي لا يتناسب مع ظروفهم و مسؤوليتهم الإجتماعية و الأسرية، و ظروف العمل الصعبة أحيانا، وهذا ما سنراه في الجدول اللحق (الجدول رقم 33) الذي يوضح سبب عدم الرضى عن العمل.

الجدول رقم(33): يوضح سبب عدم الرضى عن العمل

ظروف العمل	التكرار	النسبة المئوية%
ظروف العمل الصعبة	71	56.3
تدني الأجر	55	43.7
المجموع	126	100

بناء على الجدول السابق رقم (32) الذي بين شعور العامل بالرضى أثناء تأديته عمله، و الجدول أعلاه الموضح لسبب عدم الرضى عن هذا العمل، نلاحظ أن ما نسبته 56.30% من العمال الذين لا يشعرون بالرضى أثناء تأدية عملهم يردون ذلك إلى "ظروف العمل الصعبة"، في حين أن ما نسبته 43.7% من العمال الذين لا يشعرون بالرضى أثناء تأدية عملهم يردون ذلك إلى "تدني الأجر"، في حين نلاحظ أن "غياب إحترام العامل" لم يكن له ظهور في الجدول، ما يوحي بأن العامل لا يعاني أية مشكلة من هذا الجانب.

الجدول رقم(34): يوضح إمكانية التقدم و النمو الوظيفي للعامل في هذه المؤسسة

التقدم الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
ظروف العمل الصعبة	126	100
تدني الأجر	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية التقدم و النمو الوظيفي للعامل في هذه المؤسسة، يظهر لنا أن ما نسبته 100% من عمال عينة الدراسة يرون أن لديهم إمكانية و فرصة للتقدم و النمو الوظيفي في هذه المؤسسة من خلال تنمية المسار الوظيفي (الترقية) الجدول رقم (30)، كون المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً لعملية التدريب و سعيها لإستفادة جل العمال من العملية التدريبية بناء على التقارير المرصودة من طرف المسؤولين المباشرين حسب طبيعة المصالح التابعين لها، حيث يتم الإعداد حسب المبالغ أو الاعتمادات المالية المرصودة سنويا مع الأخذ بعين الإعتبار المستجدات في سوق الخدمات و عامل الزمن للعملية التدريبية أي في وقت تسمح به طبيعة الخدمات المقدمة في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(35): يوضح إمكانية العامل مواصلة العمل في المؤسسة إذا ما توفر له دخلاً كافياً لمعيشته

النسبة المتئوية %	التكرار	موصلة العمل في المؤسسة
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية العامل مواصلة العمل في المؤسسة إذا ما توفر له دخلاً كافياً لمعيشته يتبين لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة يفضلون مواصلة العمل في هذه المؤسسة حتى وإن توفر لهم دخلاً آخر غير الأجر الذي يتقاضونه، و هذا ما يعبر على أن العامل في هذه المؤسسة لا ينظر إلى الجانب المادي بقدر ما ينظر كذلك إلى الجانب المعنوي الذي يعبر عن الإطمئنان النفسي و الروحي للعامل في هذه المؤسسة ما يحفز له لبذل بكل ما في وسعه للقيام بأعماله على أحسن و أكمل وجه ممكن، الشيء الذي يقوي الولاء للمؤسسة و يجعل العمال كتلة واحدة همهم الوحيد المحافظة على المؤسسة، و مصالحها، ما يوحد إبتهاهم و ثقافتهم و سلوكهم في العمل.

الجدول رقم(36): الموضح لإمكانية تخلي العامل عن القيم التي تأمر بها عقيدته

النسبة المتئوية %	التكرار	تخلي العامل عن القيم
100	126	لا
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية تخلي العامل عن القيم التي تأمر بها عقيدته نلاحظ أن ما نسبته 100% من عمال عينة الدراسة، أجابوا "لا" لا يمكنهم التخلي عن القيم التي تأمرهم بها عقيدتهم و هذا راجع إلى طبيعة التنشأة الدينية التي نشأ العاملون عليها، وإلى الثقافات الراسخة في الأذهان الناتجة عن إحترام العقائد و التمسك بمبادئها و عدم الخروج عنها، و هو ما يوضحه الجدول للحق رقم (37) الموضح للقيم التي تتحكم في النشاط المهني للعامل.

الجدول رقم(37): الموضح للقيم التي تتحكم في نشاط العامل المهني

النسبة المئوية%	التكرار	القيم المتحكمة في النشاط
61.1	77	القيم المستمدة من الدين
16.7	21	القيم المستمدة من العادات و التقاليد
22.2	28	القيم المستمدة من القوانين
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح للقيم التي تتحكم في نشاط العامل المهني يتبين لنا أن ما نسبته 61.10% من عينة الدراسة تتحكم في نشاطها المهني "القيم المستمدة من الدين"، في حين أن ما نسبته 22.20% يتحكم في نشاطها المهني "القيم المستمدة من القوانين الوضعية"، في حين أن ما تبقى من هذه النسبة و المقدرة بـ 16.70% تتحكم في نشاطها المهني "القيم المستمدة من العادات و التقاليد".

وتعزو هذه النسب إلى دور القيم الدينية في حياة العاملين في هذه المؤسسة، نتيجة طابع المنطقة الذي يقوم بالدرجة الأولى على هذه القيم و التي تغرس في العامل منذ نشأته الأولى عن طريق التعليم في الكتابات و المدارس القرآنية وعلى يد مشايخ الولاية الموزعين عبر ربوعها، وهذا ما يؤكد أن العامل لا يمكنه الانسلاخ والتجرد من القيم الدينية التي نشأ عليها و من العادات والتقاليد المجتمعية التي يأتي بها من البيئة الخارجية و التي ينقلها معه إلى البيئة التنظيمية، حيث يبقى العبء الكبير على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة لتوجيه العامل وتجديد سلوكه التنظيمي وإحداث التوازن و التوافق في ما يخدم الهدف الأسمى للمؤسسة ككل.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم(38): الموضح لبيانات تتعلق باكتساب القيم الأخلاقية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	إكتساب القيم
47.6	60	الأسرة
24.6	31	الكتاتيب
11.9	15	المدرسة
15.9	20	المجتمع و تفاعلاته
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لبيانات تتعلق بإكتساب القيم الأخلاقية للمبحوثين يتبين لنا أن اغلب المبحوثين اكتسبوا قيمهم الأخلاقية من الأسرة بنسبة تقدر ب 47.60%، يأتي بعدها المبحوثين الذين اكتسبوا قيمهم الأخلاقية من الكتاتيب بنسبة تقدر ب 24.60%، ليأتي بعد ذلك المبحوثين الذين اكتسبوا قيمهم الأخلاقية من المجتمع و تفاعلاته بنسبة قدرت ب 15.90%، ليأتي في الأخير المبحوثين الذين اكتسبوا قيمهم الأخلاقية من المدرسة بنسبة قدرت ب 11.90%.

و من تحليلنا لهذه النسب يظهر لنا أن للأسرة في المنطقة دور كبير في إكتساب القيم الأخلاقية وتفعيلها و تنميتها و ذلك لطبيعة هذه الأسر التي تتميز بتدريب أبنائها منذ الصغر وفي سن مبكرة على أساليب التنشئة و التربية و المعاملة مع الآخرين و الاحترام، فضلاً عن توجيههم إلى الكتاتيب و المدارس القرآنية لتأتي بعدها المدرسة التي تكمل و تواصل ما بدأته الأسرة، بعد ذلك يأتي المجتمع و تفاعلاته الذي يفعل كل الأدوار و يخلطها ببعضها البعض ليخلق منها مجموعة من القواعد و القوانين تصبح ملزمة لأفراد المجتمع من منطلق العادات و الأعراف التي لا يمكن لأحد الخروج عنها، كل هذا يُكوّن لدى العامل مجموعة من الأخلاقيات يساهم في تكوينها و إكتسابها كل هذه الجهات مجتمعة لينقلها معه إلى بيئته التنظيمية و التي تأثر بدرجة كبيرة على نمط سلوكه و تعاملاته مع الزملاء و المسؤولين.

الجدول رقم(39): يوضح هدف العمال من العمل في هذه المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	هدف العمل
56.3	71	الحصول على دخل لضمان العيش
27	34	إعتبره واجباً
16.7	21	إعتبره ترفيهه عن النفس
100	126	المجموع

من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه و المبين لهدف العمال من العمل في هذه المؤسسة يتضح لنا أن ما نسبته 56.30% عبروا عن أن الدافع للعمل هو "الحصول على دخل لضمان العيش" في حين أن ما نسبته 27% من الذين عبروا عن ان دافع العمل هو إعتبره "واجباً إتجاه الوطن والمجتمع" في حين أن الذين عبروا عن ان الدافع للعمل هو "السعي إلى منصب و مكانة إجتماعية" هم بنسبة قدرت بـ 16.70%.

من هذه النسب يتبين لنا أن الدافع الأول للعمل بالنسبة لعينة البحث هو "الحصول على دخل لضمان العيش" و هو ما يبين إمثال أغلبية العينة المبحوثة إلى الواقعية في الآراء الخاصة بدافع العمل وهي حاجات نفسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتلبيتها من خلال الأداء المستمر داخل العمل، كما أن إعتبر العمل واجباً وطنياً و إجتماعياً يبين مدى الروح الوطنية لدى أفراد هذه الجماعة و قابليتهم للإنتحاح و الإنسجام مع المتطلبات الإجتماعية، والبحث عن الفاعلية والإبداع لأجل تحقيق الأهداف الوطنية وهو يبين أن الفئة المعبرة عن هذه النسب هي فئة لها مؤهلات و مستوى دراسي عالي و فرفرها أرضية لوجود هذه التطلعات وهي دلالة كذلك على تشبع أفراد العينة بالقيم الأخلاقية و الاجتماعية بما يخدم مستقبل الوطن و المجتمع و المؤسسة.

أما الخيار الأخير الذي يعبر عن "السعي إلى منصب و مكانة إجتماعية" وهي نسبة معبرة عنها من عينة الدراسة بحيث يمكن إرجاع سبب التوجه إلى هذا الخيار إلى المستوى التعليمي لكثير من العاملين (المستوى المتوسط، المستوى الثانوي) الذي يجرم على هذه الفئة التطلع لمستويات عليا و مكانة إجتماعية مرموقة، وهي نظرة ذات بعد مادي برغماتي، أما عن الخيار الذي يعتبر أن العمل بمثابة "ترفيه عن النفس وملئ للفراغ" يتبين لنا أن هذه الفئة تمارس نشاطات ترفيهية أخرى خارج العمل الرسمي بالمؤسسة عبرت عنه فئات لها نشاطات علمية خاصة، و أن العمل الحكومي ما هو إلا لضمان حقوقاً لا يوفرها العمل الخاص.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الجدول رقم(40): يوضح المعايير التي يراعيها العامل عند أدائه عمله المهني

معايير العمل	التكرار	النسبة المئوية%
الوازع الديني	95	75.4
التشريعات و القوانين	31	24.6
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح للمعايير التي يراعيها العامل عند أدائه عمله المهني، يظهر لنا أن ما نسبته 75.40% يراعون عند ممارسة عملهم "الوازع الديني" في حين أن ما نسبته 24.60% يراعون عند ممارسة عملهم "الخوف من القانون و التشريعات التأديبية".

و تعزو هذه النسب إلى أن نتائج الجداول السابقة (الجدولين رقم 37/36) اللذان يوضحان إمكانية تخلي العامل عن القيم التي تأمره بها عقيدته، و القيم التي تتحكم في نشاطه المهني، حيث أثبتنا إن العامل تسيطر عليه عقيدته الدينية في تعاملاته و نشاطه المهني، و هذا نتيجة التربية الأسرية و المجتمع المتدين القائم على المثل و القيم ، بالإضافة إلى القيم و الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة محل العمل، لذلك العامل تسيطر عليه الوازع الديني حتى و إن لم يظهر ذلك في عمله، لأنه يعرف في قرارات نفسه أن هذا العمل أمانة و واجباً يأخذ عليه أجراً مقابلته و بالتالي عليه أن يأخذه بحلاله.

الجدول رقم(41): يوضح نوع الجزاء الذي ينتظره العامل من أدائه واجبه المهني

الجزاء	التكرار	النسبة المئوية%
الجزاء المادي	64	50.8
الجزاء المعنوي	19	15.1
كلاهما معاً	43	34.1
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لنوع الجزاء الذي ينتظره العامل من أدائه واجبه المهني يظهر لنا أن ما نسبته 50.80% من العينة المدراسة ينتظرون الجزاء المادي مقابل أدائهم المهني، فيما ينتظر 34.10% من العينة

المدروسة "الجزء المادي و المعنوي" مقابل أدائهم المهني، ليأتي في الأخير العمال الذين ينتظرون الجزاء الروحي و المعنوي مقابل أدائهم المعنوي بنسبة قدرت ب 15.10%.

ومن خلال هذه النسب يظهر لنا أن الجزء المادي يسيطر على تفكير جل العمال في هذه المؤسسة، و هذا أمر يتماشى مع طبيعة النفس البشرية التي تميل دائماً إلى الجانب المادي و هذا ما تجسد لدينا من خلال الجدول رقم 22 الذي يوضح عدم وجود دخل مادي آخر للعامل غير أجره، و الجدول رقم 27 الذي يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة، في حين أن هناك العديد من العمال يرى بأن الجزء المادي لا يكفي وحده و لا بد إلى جانب ذلك الجزء المعنوي الذي يعبر عن الإطمئنان النفسي و الروحي للعامل في هذه المؤسسة ما يأهله للشعور بذاته و تقديرها الشيء الذي يدفعه إلى بذل كل ما في وسعه للقيام بأعماله على أحسن و أكمل وجه ممكن، و هو ما عبر عنه من خلال الجدول رقم 35 الذي يوضح إمكانية العامل مواصلة العمل في المؤسسة إذا ما توفر له دخلاً كافياً لمعيشته.

الجدول رقم(42): الموضح لإمكانية تضامن العامل مع المؤسسة إذا ما أدعت الضرورة لذلك

النسبة المئوية%	التكرار	التضامن
65.9	83	تتضامن معها
34.1	43	لا تتضامن معها
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية تضامن العامل مع المؤسسة إذا ما أدعت الضرورة لذلك يظهر لنا أن 65.90% من العمال عينة الدراسة لديهم القابلية للتضامن مع المؤسسة إذا ما أدعت الضرورة ذلك، في حين أن ما تبقى من النسبة و تقديرها 34.10% ليست لديهم القابلية للتضامن مع المؤسسة إذا ما أدعت الضرورة لذلك.

من هذه النسب يظهر لنا أن مديرية سونلغاز عملت طوال تواجدتها على غرس مجموعة القيم الثقافية و التنظيمية التي تجعل من عمالها عمال متميزون في ثقافتهم و أخلاقهم و أسلوب عملهم، من خلال البرامج التدريبية التي لا تقوم على التدريب المهني العملي بقدر ما تقوم على التدريب الأخلاقي و السلوكي للعامل الذي يقوي إنضباط و ولائه للمؤسسة، و بالتالي إعتبارها جزء من حياته وإغائها أو ضياعها يعتبر ضياع له و

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

لحياته الشخصية، ما يجعله يعتبر المؤسسة مؤسسته الخاصة و أي خسارة لها هي خساره له بالدرجة الأولى، هذا ما يكرس فكرة التضامن مع المؤسسة في أزمتها والأوقات التي تتطلب ذلك.

الجدول رقم(43): يبين تحمل العامل المسؤولية إتجاه العمل الموكل إليه

النسبة المئوية%	التكرار	تحمل المسؤولية
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لتحمل العامل المسؤولية إتجاه العمل الموكل إليه يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة يرون أن الأخلاق المهنية تحتم عليهم تحمل المسؤولية إتجاه العمل الموكل إليهم، و هو ما يعكس الصورة العامة لعمال المؤسسة ككل و التي تقوم على تحمل المسؤولية إتجاه العمل الواجب الموكل إليهم.

الجدول رقم(44): المبين لنمط تحمل المسؤولية للعامل

النسبة المئوية%	التكرار	نمط تحمل المسؤولية
56.3	71	من خلال المبادرة لحل الخلافات العمالية
43.7	55	من خلال عدم إفشاء أسرار المهنة
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لنمط تحمل المسؤولية للعامل نلاحظ أن ما نسبته 56.30% من عمال عينة الدراسة تحتم عليهم أخلاقهم المهنية تحمل المسؤولية إتجاه عملهم من خلال المبادرة لحل الخلافات العمالية، في حين أن ما نسبته 43.70% تحتم عليهم أخلاقهم المهنية تحمل المسؤولية إتجاه عملهم من خلال عدم إفشاء الأسرار المهنية.

من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن جل العمال يتميزون بسلوكيات و أخلاق مهنية يجسدها كل عامل بطريقة تسمح له بالتأثير في زملائه فمنهم من جسدها من خلال المبادرة في حل الخلافات العمالية وفض النزاعات بين العمال و مساعدتهم من خلال الخبرات والمعارف المكتسبة، و منهم من جسدها من خلال

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

عدم إفشاء الأسرار المهنية بما يخدم مصالح المؤسسة و الجماعة العمالية، وهذا ما يؤكد على الطابع التعاوني الذي يسود فريق العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(45): المبين لسعي العامل للحد من الفساد

النسبة المئوية%	التكرار	الحد من الفساد
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لسعي العامل للحد من الفساد يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة يرون أن الأخلاق المهنية تحتم عليهم السعي للحد من الفساد في المؤسسة، و هو ما يعكس الصورة العامة لعمال المؤسسة ككل و التي تقوم على سعيهم للمحاولة للحد من الفساد في المؤسسة محل العمل.

الجدول رقم(46): المبين لنمط سعي العامل للحد من الفساد

النسبة المئوية%	التكرار	الحد من الفساد
24.6	31	من خلال الصدق و الشفافية في العمل
75.4	95	من خلال التعامل بأمانه و نزاهة
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لنمط سعي العامل للحد من الفساد نلاحظ أن ما نسبته 75.40% من عمال عينة الدراسة تحتم عليهم أخلاقهم المهنية الحد من الفساد إتجاه عملهم من خلال الصدق و الشفافية في العمل، في حين أن ما نسبته 24.60% تحتم عليهم أخلاقهم المهنية الحد من الفساد إتجاه عملهم من خلال التعامل بأمانة و نزاهة في العمل.

من خلال النسب أعلاه يتضح لنا أن الكثير من العمال يدركون أن أخلاقيات المهنة تحتم عليهم السعي إلى الحد من الفساد من خلال تعاملهم بالصدق والشفافية في العمل بينهم و بين الزملاء و المسؤولين من جهة و بينهم و بين العملاء من جهة أخرى، أو من خلال التعامل بإمانة و نزاهة، ما يؤكد أن لهذه

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

الأخلاقيات دور فعال في الحد من الفساد، فهي تلعب دور الموجه والضامن الحقيقي لعدم تفشي الظواهر السلبية داخل محيط العمل، بالإضافة إلى إعطاء الصورة الحسنة للمؤسسة بما يخدم مصالحها، و يساهم في الرفع من مستوى تعاملاتها.

الجدول رقم(47): المبين لسعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة

النسبة المئوية%	التكرار	المصلحة العامة
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لسعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة يرون أن الأخلاق المهنية تحتم عليهم السعي للمحافظة على المصلحة العامة في المؤسسة، و هو ما يعكس الصوره العامة لعمال المؤسسة ككل و التي تقوم على سعيهم للمحافظة على المصلحة العامة في المؤسسة.

الجدول رقم(48): المبين لنمط سعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة

النسبة المئوية%	التكرار	نمط السعي للمصلحة العامة
24.6	31	من خلال المحافظة على العمل كفريق واحد
75.4	95	من خلال التمسك بإحترام القرارات
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لنمط المحافظة على المصلحة العامة نلاحظ أن ما نسبته 75.40% من عمال عينة الدراسة تحتم عليهم أخلاقهم المهنية المحافظة على المصلحة العامة من خلال التمسك بإحترام القرارات العليا في مجال العمل، في حين أن ما نسبته 24.60% تحتم عليهم أخلاقهم المهنية المحافظة على المصلحة العامة من خلال المحافظة على العمل كفريق واحد.

من خلال النسب المبينة أعلاه يتضح لنا أن العمال يحرصون على المصلحة العامة للمؤسسة أكثر من المصلحة الشخصية، و ذلك من خلال التمسك بإحترام القرارات العليا الصادرة عن المسؤولين في مجال العمل،

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

و كذلك من خلال المحافظة على العمل كفريق واحد، الشيء الذي يدل على نجاح المؤسسة في إرساء قواعد تنظيمية تهتم بالعمل و العامل على السواء و تراعي مصالحه الخاصة الإجتماعية منها و التنظيمية، مما يرفع من نسبة الولاء لديه لهذه المؤسسة الذي يسعى من خلالها مع زملائه في العمل إلى العمل كفريق واحد يقوى على تحمل كل العقبات التي من شأنها أن تعرقل نمو و تقدم هذه المؤسسة.

الجدول رقم(49): يوضح تميز الرئيس في العمل بسلوك و أخلاقيات العمل

النسبة المئوية%	التكرار	تميز سلوك الرئيس في العمل
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لسلوك و أخلاقيات رئيسك في العمل يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" يرون أن رؤسائهم في العمل يتميزون بأداب و سلوك و أخلاقيات مهنية تساعد على سير العمل و التحكم فيه من خلال جمع العمال على رأي و كلمة واحدة، و هو ما يعكس الصورة العامة لعمال المؤسسة ككل.

الجدول رقم(50): يبين كيف تساعدك هذه الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها رئيسك على العمل

النسبة المئوية%	التكرار	مساعدة سلوك الرئيس على العمل
39.7	50	وفقاً للقوانين و تعليمات المشرف
60.3	76	وفق الزمالة و إحترام المشرف
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لكيفية مساعدة هذه الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها الرئيس في العمل للعامل داخل المؤسسة، يظهر لنا أن ما نسبته 39.70% من العمال عينة الدراسة يرون أنها تساعد على العمل وفقاً للقوانين و التعليمات الصادرة من المشرف، في حين أن ما نسبته 60.30% يرون أنها تساعد على بناء زمالة و صداقة مع المشرف تساعد على العمل.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

من هذه النسب يتبين لنا أن جل العمال في المؤسسة محل الدراسة يسعون إلى بناء علاقة صدقة مع المشرفين و المسؤولين في العمل القائمة على الإحترام المتبادل مايسهل التواصل بين المسؤولين و العاملين و نبذ الخلافات الشخصية ما يخلق جو أفضل للسير بالعمل نحو الرقي و التقدم.

الجدول رقم(51): يبين إلى ماذا تأدي الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها الرئيس في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	نتاج سلوك الرؤساء
56.3	71	إتقان العمل
24.6	31	عدم التغيب عن العمل
9.5	12	زيادة الجهد في أداء العمل
9.5	12	عدم التماطل في إنجاز العمل
100	126	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه و الميينة إلى ماذا تأدي الأخلاق و السلوكيات التي يتميز بها الرئيس في العمل، يتبين إن أغلبية العينة المبحوثة أكدوا على دور أخلاقيات و سلوكيات الرئيس في العمل من خلال "أتقائهم للعمل" بنسبة قدرت ب 56.30%، و من خلال "عدم التغيب عن العمل" بنسبة قدرت ب 24.60%، و من خلال كذلك "زيادة الجهد في العمل" و "عدم التماطل في إنجاز العمل" بنسبة قدرت ب 9.50% لكل منهما، و يتضح من خلال هذه النسب مدى الإلتزام الوظيفي التي تعكسه الأخلاقيات و السلوكيات التي يتميز بها الرئيس في العمل على العامل و العمل معاً، وهي مؤشرات دالة من خلال الإحاطة بجميع المتطلبات الوظيفية التي أن تميز بها العامل في المؤسسة غطت على جوانب كثيرة غير موجودة أو ناقصة في إطار السير الحسن للعمل.

الجدول رقم(52): يوضح إمكانية مساعدة الأخلاق على رسم و تحسين صورة المؤسسة في البيئة السوقية

النسبة المئوية%	التكرار	تحسين صورة المؤسسة
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية مساعدة الأخلاق على رسم و تحسين صورة المؤسسة في البيئة السوقية، يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" يرون أن الأخلاق في المؤسسة و البيئة التنظيمية تساعد على رسم و تحسين صورة المؤسسة في البيئة السوقية، لأن الصورة التي يعكسها العامل من خلال سلوكه سواء في المؤسسة أو في خارجها هي نتيجة لأخلاق تتمتع بها ذاته الداخلية، و تعكسها تصرفاته الخارجية، ما يعكس الصورة العامة للعامل و للثقافة المؤسسية ككل، و هو ما عبر عنه الجدول رقم(46) الذي يعكس سلوك و أخلاقيات الرئيس في العمل.

الجدول رقم(53): يوضح إمكانية مساعدة الأخلاق في مجال العمل على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي

النسبة المئوية %	التكرار	تفعيل السلوك التنظيمي
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الموضح لإمكانية مساعدة الأخلاق على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي لدي العامل في المؤسسة، يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" يرون أن الأخلاق لدى العامل في المؤسسة و البيئة التنظيمية تساعد على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي. وذلك من خلال ما يتميز به المسؤولون و العمال على حدٍ سواء من أداب و أخلاقيات مهنية تساعد على سير العمل و التحكم فيه كما بين ذلك الجدولين رقم (49-51)، و السعي للحرص على المصلحة العامة للمؤسسة أكثر من المصلحة الشخصية، من خلال التمسك بإحترام القرارات العليا الصادرة عن المسؤولين، و المحافظة على العمل كفريق واحد، و مراعات المصلحة الخاصة للعامل الإجتماعية منها و التنظيمية كما بين ذلك الجدول رقم (47). هذا فضلاً عن سعي العمال لبناء علاقة صدقة مع المشرفين و المسؤولين في العمل القائمة على الإحترام المتبادل مايسهل التواصل بينهم أكثر فأكثر. و محاوله نبذ الخلافات الشخصية ما يخلق جو أفضل للسير بالعمل نحو الرقي و التقدم، القائم على محاولة الحد من الفساد من خلال التعامل بالصدق و الشفافية في العمل، و من خلال التعامل بإمانة و نزاهة كما بينها الجدول رقم (45). و هذا ما أكدته المبحوث (المقابلة رقم 10) بقوله "الواجهة نتاع العامل في المؤسسة هو العمل إذا برهن و ثبت إنضباط و نجاح فيه يكسب كل الود و الأحرار من الزملاء و المسؤولين. و يعطيه المكانه و لقدر اللي يتمناه".

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

وهذا ما يؤكد أن لهذه الأخلاقيات دور فعال في الحد من الفساد، فهي تلعب دور الموجه والضامن الحقيقي لعدم تفشي الظواهر السلبية داخل محيط العمل، بالإضافة إلى إعطاء الصورة الحسنة للمؤسسة بما يخدم مصالحها، و يساهم في الرفع من مستوى تعاملاتها الجدول رقم (51).

الجدول رقم(54): يوضح نمط مساعد الأخلاق على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي للعامل

نمط تفعيل السلوك التنظيمي	التكرار	النسبة المئوية%
حب العمل وروح الأتتماء	52	41.3
عدم التأخر عن مواعيد العمل	12	9.5
عدم التسرب من العمل	12	9.5
تقديم المصلحة العامة على الخاصة	19	15.1
عدم كشف أسرار المهنة	31	24.6
المجموع	126	100

من خلال الجدول أعلاه و الموضح نمط مساعدة الأخلاق على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة، يتضح لنا أن ما نسبته 41.30% من العمال عينة الدراسة يرون أنه الأخلاق تساعد على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي من خلال حب العمل و روح الإلتناء، في حين أن ما نسبته 24.60% يرون أنها تساعد على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي من خلال عدم كشف أسرار المهنة و المؤسسة، ليأتي بعد ذلك العمال الذين يرون أن الأخلاق تساعد على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي من خلال تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بنسبة قدرت بـ 15.10%، ليأتي في الأخير الأخلاق التي تساعد على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي من خلال عدم التأخر عن مواعيد العمل و عدم التسرب من العمل بنفس النسبة و المقدر بـ 9.15%.

وما يلاحظ من خلال الجدول أن روح الأتتماء و الولاء للمؤسسة و عدم الكشف عن أسرار المهنة هما من الأولويات السلوكية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة و يسعون إلى الحفاظ عليها من لضبط و تفعيل السلوك التنظيمي، و هذا لا يقلل من بقية السلوكيات. بل على العكس من ذلك فالعامل الذي يتخلق بإحدى هذه الخصال لا يمكنه إلا أن يكون متشعباً بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي لا تكون عنده نتيجة

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

صدفة أو إحتكاك في العمل بل هي عبارة عن تراكمات عبر الزمن بداية من التنشئة الإجتماعية و التربية المدرسية إلى التربية المجتمعية وصولاً إلى الثقافة التنظيمية و العملية التي ينصهر فيها العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(55): يبين إمكانية وجود قانون و نظام أخلاقي للعمل في المؤسسة محل لدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	وجود نظام أخلاقي
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لإمكانية وجود قانون و نظام أخلاقي للعمل في المؤسسة محل لدراسة يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" بوجود قانون و نظام أخلاقي للعمل تعمل به المؤسسة، و الذي يساعد بدوره إضافة إلى السلوكيات التي يتميز بها العامل و التي يأتي بها عن طريق البيئة الإجتماعية على ضبط و تفعيل السلوك التنظيمي لدى العامل، بمعنى أنه إذا كانت الأخلاقيات و السلوكيات التي يحملها العامل في ذاته و في نفسه و التي يعكسها من خلال تصرفاته فإنه يضبطها و يوجهها عن طريق النظام الأخلاقي و القوانين السارية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(56): يبين أهمية السلوك الأخلاقي و اعتباره ضرورة ملحة في الحياة العملية

النسبة المئوية%	التكرار	أهمية السلوك الأخلاقي
100	126	نعم
100	126	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المبين لأهمية السلوك الأخلاقي و اعتباره ضرورة ملحة في الحياة العملية يتضح لنا أن ما نسبته 100% من العمال عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" يعتبرون أن السلوك الأخلاقي ضرورة ملحة في الحياة العملية. و ذلك لكون العمود الذي يقوم عليه شريان المعاملات في الحياة، و لأن العمل عبارة عن تعاون و معاملات بين الأفراد والمؤسسات فإن السلوك الأخلاقي حتمية ضرورية لبناء أي علاقة بين هؤلاء الأفراد و المؤسسات. و هو ما عبر عنه المبحوثان في المقابلة (مقابلة رقم 08/05) بقولهما " العمل اللي

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

ما فيهبش لقدر هو ما شي خدمة، لقدر للعامل و المسؤول على العمل. و لقدر يجي من خلال الأنضباط في العمل وكل واحد يخدم خدمته، و يحترم العمل أنتاعوا".

الجدول رقم (57): يوضح العلاقة بين الجنس والهدف من العمل.

الهدف من العمل	الجنس	الحصول على المال لضمان العيش	%	اعتباره واجبا وطني	%	الترفيه عن النفس	%	المجموع	%
ذكور	51	51%	34	34%	15	15%	100	75.40	
إناث	20	76.93%	-	-	06	23.07%	26	24.60	
المجموع	71	56.35%	34	28.33%	21	16.66%	126	100	

تؤكد البيانات الموجودة في الجدول أن الاتجاه العام هو بالنسبة 56.35%، تدعمه مباشرة نسبة 76.93% لجنس الإناث، وقد أكدت كلا النسبتين على أن الهدف من أعمالهم الحصول على المال لضمان العيش، ثم تأتي النسبة 34% التي تمثل عدد الذكور و الذين اعتبروا أن العمل واجبا وطني، ونجد أيضا أن ما نسبته 23.07% من فئة الإناث قد اعتبرت أن الهدف من عملها هو الترفيه عن النفس.

إنطلاقا من النسب المئوية المذكورة، والتي تركزت أعلاها عند كلا الجنسين على الحصول على المال لضمان العيش كهدف للعمل الذي يمارسه كل واحد منهم، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف القدرة الشرائية للمواطن برغم من رفع الأجور، وذلك عائد إلى ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية من جهة والتضخم من جهة أخرى و هو ما عبر عنه المبحوث في المقابلة (رقم 01) بقوله "يزيدوك شويه في الخلصة من جهة و يزيدو في السلع من جهة ثانية؟ ما فهمناش كيفاش هادي"

و الملاحظ أيضا هو أن اعتبار العمل واجبا خاصة عند الذكور بنسبة 34% لأنهم المعنيون بأمور الأسرة و واجباتها و مسؤولياتها يقول في ذلك المبحوث في المقابلة (رقم 07) "سيف علينا لازم نخدموا ما راناش غير وحدنا عندنا عالية لازم تاكل و تلبس"، بالإضافة إلى اعتبار العمل واجبا من الأمور الشرعية لأن الله سبحانه وتعالى يقول في كتابه الكريم "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمٍ

الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيَنْبِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"¹، وهو ما حث عليه الإسلام من خلال السعي و المثابرة على كسب الرزق.

أما الذين يعتبرون العمل صورة من صور الترفيه عن النفس، فإنهم يمثلون نسبة 16.66% بمجموعة بالنسبة للجنسين، لأنهما يستطيعان البقاء على قيد الحياة دون ممارسة أي عمل، ولأنهما يملكان مصادر رزق يعتمدان عليها لمواجهة مطالب الحياة. هذه مجمل الدوافع التي جعلت من عمال هذه المؤسسة يمارسون أعمالهم، ومنه لا يمكن فصل العمل عن الهدف " لان فصل العمل عن سببه الأول، أي سلخه عن النية التي أنجبته، إنما هو حرمان من أية دلالة وإرجاعه إلى مجرد تغير مادي، لينفي في آخر الأمر... وان الفعل لا يكون صالحا إلا بالنية التي حثت على تنفيذه... ولذا فتحديد القيمة الأخلاقية للأفعال مرتبطة بالنية... والتي تقع بين منزلة الفكر والفعل"²، وفي دراسة جمال بعنوان أخلاقيات المهنة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها، تم التوصل بان لمتغير الجنس تأثير في درجة أخلاق المهنة لكن لفئة الإناث عكس ما نجده في دراستنا للجدول.

الجدول رقم (58) يبين الحالة العائلية وعلاقتها بالهدف من العمل:

الهدف من العمل	الحصول على المال لضمان العيش	اعتباره واجبا وطنياً	الترفيه عن النفس	المجموع	%	%	%	الحالة الاجتماعية
								الحالة الاجتماعية
أعزب	17	14	11	42	33.33	26.20	33.33	
متزوج	54	16	07	77	61.11	09.09	20.78	
مطلق	-	04	-	04	03.18	-	100	
أرمل	-	03	-	03	02.38	-	100	
المجموع	71	34	21	126	100	16.66	26.98	

تمثل النسبة 56.35% الغالبية العظمى من مجموع أفراد الدراسة، والتي تهدف من وراء القيام بالعمل هو الحصول على المال لضمان العيش، تؤيدها مباشرة فئة المتزوجين بنسبة 70.13%، أما الذين يعتبرون العمل واجبا، هم العمال العزاب بنسبة 33.33%.

¹. سورة التوبة، الآية 105.

² عادل العوا، القيم الأخلاقية، الشركة العربية للطباعة والنشر، دمشق، ص 117.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

وتقترب النظرة إلى الهدف من العمل في هذا الجدول ,من الجدول السابق المتعلق بالجنس والهدف من العمل، غير أن الأسباب تختلف باختلاف المؤشرات، ولهذا فإن القول بأن الهدف من العمل هو الحصول على المال لضمان العيش، ذلك أن المال مصدر الثروة، ووسيلة للعيش ،وبهذا يعطي العامل الجزائري أهمية كبيرة للمال، ولا يعيره اهتماما للإبعاد المخفية وراء قيمة العمل المنتج، وتزداد هذه القيمة للمال عند العزاب بإعتبارهم مقبلين على الحياة، وعلى بناء اسر، فهم يسعون جاهدين لجمعه بشتى الوسائل.

ويبدو اعتبار العمل كواجب عند فئة المتزوجين لأنهم قد وقفوا على النظرة الحقيقية للحياة وهذا يشمل الفئات الأخرى لكن بدرجات متفاوتة، هذا ما يقودنا الى القول ان للترفيه عن النفس كههدف من العمل يشغل نسبة 16.66% مقارنة بالأهداف الأخرى التي يترجها الناس من وراء أشغالهم.

الجدول رقم (59): يبين علاقة الأصل الجغرافي بمجال تشكل القيم الأخلاقية

الأصل الجغرافي	الريف	%	المدينة	%	المجموع	%	تشكل القيم
من خلال الأسرة	41	68.33	19	31.66	60	47.62	
من خلال المدرسة	05	33.33	10	66.66	15	11.90	
من خلال الكتاتيب	22	70.97	09	29.03	31	24.60	
من خلال المجتمع	20	100	-	-	20	15.88	
المجموع	83	65.90	43	34.10	126	100	

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام نحوى تشكل قيم في الأسرة بنسبة 47.62% ويدعمها 68.33% ذو الأصل الريفي، تليها الفئة الحضرية بنسبة 31.66% في حين أكد البعض على الأخر دور الكتاتيب القرآنية في عملية تشكل القيم بنسبة 24.60% حيث أنقسم بين الريفي بنسبة 70.97% والحضرين 29.03% تليها بعد ذلك تأكيد على أهمية المجتمع في عملية تشكل القيم بنسبة 15.88% حيث يُظهر التوزيع الإحصائي ذلك في الجدول بنسبة 100% للأصل الريفي، و هو يوضح الاتجاه نحو القول بأهمية المجتمع في تشكيل القيم لدى عمال هذه المؤسسة، في المقابل نلاحظ أن النسبة 11.90% تعطي الأولوية للمدرسة في هذه العملية بنسبة 66.66% عند العمال ذوي الأصل الحضري و 33.33% عند العمال ذوي الأصل الريفي.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

يبرز الدور الواضح والجلي للأسرة في عملية غرس القيم الأخلاقية لدى الأفراد بالدرجة الأولى، وهذا ما يشير إلى أن خلية الأسرة ما تزال تحتفظ بدورها في عملية تربية النشء عبر الأجيال المتعاقبة، لان الوالدين في هذه المرحلة يساهمان بطريقة مباشرة في توضيح معالم وأهداف الوجود البشري لأبنائهم.

فالتربية الأسرية هي تحضير للأولاد كي يندمجوا في الحياة الاجتماعية وبالتالي المهنية، كما نجد للكاتب دور، إذا شكلت نسبة 24.60% من مجموع النسب الكلية، ذلك أن الكتابات القرآنية هي مكون الفرد في المنطقة الأدرارية، فمنذ الصغر تعمل الأسرة على توجيه أبنائها إلى الكتابات و الزوايا المنتشرة بكثرة في هذه الولاية، قبل التوجيه إلى المدرسة النظامية، فينشأ الطفل نشأة أخلاقية تعطيه القدرة على التمييز بين السلوكات والأفعال... وإخضاعها للنقد، دون أن ننسى كذلك المجتمع و المدرسة فالمجتمع بتقاليده و عاداته و قيمه يعمل على توجيه أخلاقيات الفرد وضمائها من الإنحراف، و المدرسة تعمل على تقويم الأفعال الأخلاقية و تدعيمها بمنطق العقل المتزن الذي يكتسبه الفرد من خلال تعليمه على مر السنين، و منه يمكن القول أن للبيئة الإجتماعية للعامل دور مهم في توجيه سلوكه خاصة في البيئة التنظيمية و مجال العمل.

الجدول رقم (60): يبين العلاقة بين الأصل الجغرافي للأفراد بالجزء

طبيعة الجزء	جزء مادي	%	جزء روحي	%	كلاهما	%	المجموع	%	الأصل الجغرافي
									الريف
الريف	45	54.22	12	14.46	26	31.32	83	65.90	
المدينة	19	44.18	07	16.28	17	39.54	43	34.10	
المجموع	64	50.79	19	15.08	43	34.13	126	100	

في هذا الجدول يظهر أن الاتجاه العام هو النسبة 50.79% للاتفاق الحاصل حول تقبل الجزء المادي لدى مجموع الأفراد، يدعمه مباشرة العمال ذو الأصل الريفي بنسبة 54.22%، ويمثل الجزء المادي و الروحي نسبة 31.32% عند نفس الفئة الأخرى.

لكن ما يلاحظ هو الجمع بين الجزئين المادي و الروحي بنسبة 39.54% عند العمال الحضريين أن اقتران الجزء المادي يفسر بالحاجة الماسة إلى الحصول على المكافآت المالية إضافة إلى الأجر المقابل للجهد المبذول في

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

العمل، تلك المكافآت المقدمة بصورة واقعية للعامل تدفع به الى بذل طاقة اكبر في الإنتاج وعندما نتقل من هذا الجزء المادي المتميز بالآنية وبما هو حاضر، نصل إلى الجزء الروحي أو المعنوي سواء تعلق الأمر بتشجيع العامل من طرف مرؤوسيه بطريقة شفوية، أو تعدى ذلك ليصل إلى الجزء الذي يناله في الحياة الأخروية، من قبل الله عز و جل.

وبناء على ما سبق نجد أن العمال الريفيوا الأصل هم أكثر تمسكاً بهذا الأخير كونهم أفراد ذوي عادات وتقاليد... ولهم فيما بينهم مصالح مشتركة أي محافظون على المبادئ و القيم الإجتماعية و الثقافية.

جدول رقم (61): يبين رضى العامل عن الوظيفة الحالية و مدى تلائمها مع مؤهلاته

الرضى عن الوظيفة	نعم	%	لا	%	المؤهلات	
					المجموع	%
إطارات	11	47.83	12	52.17	23	18.25
عمال تنفيذيين	24	72.73	09	27.27	33	26.20
عمال مهرة	41	100	-	-	41	32.54
أعوان الأمن	19	65.52	10	34.48	29	23.01
المجموع	95	75.40	31	24.60	126	100

يوضح الجدول أن نسبة 75.40%، يرون بان الوظيفة الحالية تتلائم مع مؤهلاتهم حيث أكد 100% من فئة العمال المهرة على ذلك، تليها فئة العمال التنفيذيين بنسبة 72.73%، وفئة أعوان الأمن بـ 38.35%، في حين يرى 24.60% العكس، بحيث جاءت فئة الإطارات بنسبة 52.17%، تليها فئة الأعوان بنسبة 34.48%، لتأتي في الأخير فئة العمال التنفيذيين بـ 27.27% والعمال المهرة بـ 00%.

و تعكس هذه النسب مدى رضى العامل عن الوضعية المهنية له في المؤسسة و التي جاءت متباينة بين مختلف الفئات العمالية و ذلك حسب ظروف كل عامل و مكائته المهنية، غير أن النسبة الكبيرة من العمال يعبرون عن رضاهم بالوظيفة المشغولة و يرون أنها تتلائم و قدراتهم العلمية و البدنية، و هو ما ينعكس على تصرفاتهم و معاملاتهم داخل المؤسسة من خلال تجسيد الأخلاقيات المهنية المتمثلة خصوصاً في المحافظة على

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

المصلحة العامة و الأسرار المهنية، و العمل كفريق واحد، و السعي للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق نجاحات أفضل.

الجدول رقم (62) يبين علاقة الأصل الجغرافي بالقبول بالتضامن مع المؤسسة.

التطوع	أصل الجغرافي	أضامن معها		لا أضامن		المجموع	%
		%	%	%	%		
أصل ريفي	66	79.52	20.48	17	83	65.90	
أصل حضري	17	39.53	60.47	26	43	34.10	
المجموع	83	65.90	34.10	43	120	100	

تمثل صفة القبول بالعمل التطوعي لدى جميع مجتمع البحث أكبر نسبة، حيث نجد ان نسبة 65.90% تمثل أعلى نسبة في المجاميع الأفقية، يدعمها مباشرة العمال ذوي الأصل الريفي بنسبة 79.52%. وتمثل نسبة المعارضة للعمل التطوعي 60.47% عند العمال ذوي الأصل الحضري، وعليه فالعمل التطوعي قيمة ايجابية تنتج عن روح المبادرة الذاتية، ويتصف بها العمال الريفيوا الأصل كونهم متعودون بحكم الصيرورة على هذه الصفة الحسنة "التنشئة الاجتماعية"، ويصبح هذا العمل التطوعي حافزا لعملية الاشتراك في تأدية المهام، ويأخذ شكل تعاون لمواجهة المتطلبات الظرفية للحياة في الريف على وجه الخصوص لأنه "ضرورة إجتماعية، فإذا تعاون أفراد الجماعة الواحدة على ما فيه مصلحة أفرادها أو مصلحة مجموعها، نالت ما ترجوه من ترقية هيئتها، وتوفير الخير لأفرادها... لذلك كان من الضروري أن تربي الجماعة على تعاون أفرادها ورفع شأن العمال، في حين تعترض الفئة الثانية من مجتمع الدراسة " الحضري". كونه تربي في محيط يشجع النزعة الفردية، المتخذة من الاعتماد على النفس سبيلا للحصول على العيش، ضف إلى ذلك طابع تقسيم العمل في المهن، والتي تعتمد المؤسسات المعاصرة و تفرضه الظروف و المهام و البيئة الداخلية و الخارجية للعمل.

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

جدول رقم(63): يبين العلاقة بين الجنس و إمكانية التضامن مع المؤسسة.

الجنس	ذكر	%	أنثى	%	المجموع	%	التضامن مع المؤسسة
							تضامن معها
	58	69.88	25	31.12	83	65.90	تضامن معها
	37	86.04	06	13.96	43	34.10	لا تتضامن معها
	95	75.40	31	24.60	126	100	المجموع

نلاحظ أن نسبة 65.90 % تشكل الاتجاه العام النازع نحو إمكانية التضامن مع المؤسسة خاصة عند الذكور بنسبة 69.88 %، و هو نفسه الاتجاه الذي ذهب إليه الطرف الأخر (الإناث) نسبة تقدر بـ 31.12 %.

ويمكن تقسيم هذا الاتجاه القائم بإمكانية التضامن مع المؤسسة على أساس اجتماعية تميز المجتمع الجزائري ذكوراً و إناثاً و الذي يتحمل فيه المسؤولية عند المواقف و الحاجة، ضف إلى ذلك شبابية الفئة العاملة في مؤسسة سونلغاز(الجدول رقم) و التي مازالت حديثة العهد بالعمل وتسعى جاهدة لإثبات ذاتها من خلال مواقفها الحميدة.

جدول رقم(64): يبين العلاقة بين نمط النشأة و القيم المتحكمة في النشاط المهني.

نمط النشأة	حضري	%	ريفي	%	حضري	%	المجموع	%	القيم المتحكمة
									المستمدة من الدين
	07	9.09	60	77.92	10	12.99	77	61.10	المستمدة من الدين
	02	9.52	16	76.19	03	14.29	21	16.70	من العادات و ت
	03	10.71	19	67.86	06	21.43	28	22.20	من القوانين الوضعية
	12	9.50	95	75.40	19	15.10	126	100	المجموع

نلاحظ أن نسبة 61.10 % تشكل الاتجاه العام النازع نحو القيم المتحكمة في النشاط المهني للعاملين داخل المؤسسة و المستمدة من الدين خاصة عند ذوي النشأة الريفية بنسبة 77.92 % ، ليأتي بعدها القيم المستمدة

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

من القوانين الوضعية 22.20 % ، لنفس النمط و الفئة الريفية ب 67.86 % ، ليأتي في الأخير القيم المستمدة من العادات و التقاليد للمنطقة ب 16.70 % ، لنفس النمط و الفئة الريفية ب 76.19 %.

و من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن القيم الدينية هي المتحكم الأول في النشاط المهني في مؤسسة سونلغاز بإعتبار أن القيم الدينية في المنطقة لها إعتباراتها و التي تغرس في العامل منذ نشأته الأولى خاصة عند أهل الأرياف ذات الطابع البسيط و بأعتبار أن جل العمال ذات النشأة الريفية (الجدول رقم16)، و الذين يتجهون إلى الكتاتيب القرآنية و المدارس لتلقي المبادئ و القيم السلوكية في المعاملات و غيرها، و هو ما ينقلها العامل معه لبيئته العمالية الأمر الذي ينعكس بالدرجة الأولى على أخلاقياته العملية و على سلوكه و تصرفاته داخل المؤسسة.

جدول رقم(65): يبين العلاقة بين السن و إمكانية التضامن مع المؤسسة.

التضامن مع المؤسسة السن	تضامن معها	%	لا تضامن معها	%	المجموع	%
30-20	34	75.56	11	24.44	45	35.70
40-30	20	64.52	11	35.48	31	24.60
50-40	22	62.86	13	37.14	35	27.80
60-50	07	46.67	08	53.33	15	11.90
المجموع	83	65.90	43	34.10	126	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة العامة لإمكانية التضامن مع المؤسسة كانت ب 65.90، أحتلت فيها الفئة من 30-20 أكبر نسبة ب 75.56، في حين نلاحظ في الاتجاه المعاكس أن الفئة من 60-50 هي الفئة الأقل تضامنا مع المؤسسة بنسبة 53.33. ما يبين لنا أنه كلما زادت أقدمية العامل في المؤسسة كلما قل تضامنه معها و العكس صحيح.

وتدل هذه النسب على أن الفئة الشابه أكثر الفئات تضامنا مع المؤسسة، لحاجتها بالعمل و لسعيها لإثبات مكانتها بالمؤسسة، خاصة و أن هذه الفئة متفهمة و مقدرة للظروف و الأمور العملية، نتيجة المستوى التعليمي الذي تتمتع به من جهة ، و تقارب السن بينها و بين المسؤولين من جهة أخرى، ما يسهل عملية التقارب و التفاهم بين الجهة المسؤولة في المؤسسة و بين العمال، و على العكس من ذلك نلاحظ أن الفئة

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

العمرية الكبيرة السن في المؤسسة أصبحت لا تجد نفسها ضمن التركيبة العمالية الجديدة لذلك فهي لم تعد تهتم بما يسمى التضامن مع المؤسسة و العمل الجماعي... الخ، و همها أصبح منكب على إتمام سنوات العمل القانونية و الخروج على التقاعد براتب يضمن لها حياة إجتماعية مقبولة.

جدول رقم(66): يبين العلاقة بين نمط النشأة و إمكانية التضامن مع المؤسسة.

إمكانية التضامن	نمط النشأة	تضامن معها		لا تضامن معها		المجموع	%
		تضامن معها	%	لا تضامن معها	%		
حضري		05	41.67	07	58.33	12	9.50
ريفي		65	68.42	30	31.58	95	75.40
حضري ريفي		13	68.42	06	31.58	19	15.10
المجموع		83	65.90	43	34.10	126	100

نلاحظ أن نسبة 75.40% تشكل الاتجاه العام النازع نحو إمكانية تضامن العمال مع المؤسسة و المستمدة من التنشأة الإجتماعية و التربية القائمة على المساعدة للأخرين و التضامن عند الحاجة خاصة عند ذوي النشأة الريفية أو النشأة الريفية الحضرية بنسبة 68.42%، في حين نرى في الاتجاه الثاني أن ذوي النشأة الحضرية هم المعبرون على عدم تضامنهم مع المؤسسة عند الضرورة بنسبة 58.33%. و أن عبرت هذه النسب على شبيء فإنما تعبر على تأثير نمط النشأة الإجتماعية على سلوكيات و أخلاقيات العاملين في المؤسسة بإعتبار أن للقيم الإجتماعية و التربية الدينية و الأسرية التي يحملها العامل من خلال بيئته الإجتماعية إلى بيئة العمل من شأنها الإسهام في إرساء ثقافة للمؤسسة قائمة على الود و التعاون و التضامن، الشيء الذي يضمن بقاء المؤسسة و إستمراريتها.

3- نتائج للدراسة:

من خلال إستقصاءات الرأي حول موضوع "أخلاقيات العمل و تأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة"، وعلى ضوء البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية، تمكنا من الوقوف على

مجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات البحث التي مفادها " لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. للقيم البيئية (الإجتماعية و التنظيمية) للعامل تأثير على سلوكه التنظيمي في المؤسسة الجزائري. للعامل بمؤسسة سونلغاز بأدرار إلتزام بقواعد و أخلاقيات العمل من خلال (تحمل المسؤولية، و السعي للمحافظة على المصلحة العامة، و إنجاز العمل بدقة و إتقان و في وقته المحدد، و العمل على عدم إفشاء أسرار المهنة، و السعي إلى المبادرة إلى حل الخلافات العمالية و الحد من الفساد، و الأمانة و النزاهة في العمل)" و التي جاءت كالتالي

أ- أن القيم المتحكمة في الأخلاق المهنية، يمكن إدراجها تحت قيمة أساسية تتمثل في السلوك العملي و حب العمل و الإخلاص في أدائه و تتضمن القيم الفرعية التالية:

1-الهدف من العمل: يجمع الباحثين وتبعاً لانتمائهم الجنسي على أنهم يعملون للحصول على المال لضمان العيش (56.35%) على حساب اعتبار ذلك واجبا او كوسيلة للترفيه عن النفس ولا يتغير هذا الاتجاه مع مؤشر الحالة المدينة، خاصة لدى العزاب 70.13% والمتزوجون 40.47%.

2-التغيب عن العمل: تتفوق سمة اللا تغيب عن العمل لدى الباحثين بنسبة 24.06%، و تملك نسبة التغيب المبررات الكافية لذلك، كالظروف العائلية و الصحية و وبعد مقر الإقامة وقلة وسائل النقل، و عدم توفير مواصلات للعمال... الخ.

3-التضحية و التضامن مع المؤسسة: ينفي عمال هذه المؤسسة إمكانية التضحية بحقوقهم المادية في سبيل التنمية الخاصة بالمؤسسة التي يعملون به 63.06% سواء بالنسبة للذكور أو الإناث وذلك لعدم إمتلاكهم لحقوقاً يمكنهم التضحية بها، كما يشترط في العمل بها آدا كانت شاملة لجميع موظفي هذه المؤسسة.

4-القبول بالعمل التطوعي: صرح معظم أفراد البحث بان هذا الأمر ممكنا إذا استدعى منهم وذلك بنسبة 65.09% (الجدول رقم 39)، خاصة عند العمال ذو الأصل الحضري 16.28%.

5-مراعاة الإتقان في العمل: و هو ما عبر عنه لدى نسبة عالية من الباحثين 56.30% (الجدول رقم 48) و ذلك راجع إلى المعايير التي يتخذها العامل لأداء عمله (الوازع الديني) 75.40% (الجدول رقم 37) وكذا سعي العامل لتحمل المسؤولية بنسبة 100% (الجدول رقم 40).

6- سلوك الرؤساء في العمل: يعتبر سلوك الرئيس في العمل المحفز الخفي لسير العمل إذ أن أغلب الباحثين يرون أن سلوكيات المسؤول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تتمثل في "إتقان العمل" بنسبة 56.30%، و من خلال التغيب عن العمل بنسبة 24.60%.

ب- يتعلق الحديث هنا بالنتائج المتعلقة بالقيم و السلوكات الأخلاقية ومدى تأثيرها على الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة المدروسة و تتضمن القيم الفرعية التالية:

1- مجال تشكل القيم : تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيرا على العامل فيما يخص تزويده بالقيم الأخلاقية 47.42% (الجدول رقم 56) وخاصة العمال ذووا الأصل الريفي 68.33% والعمال الحضري الأصل بنسبة 31.66%، يليها دور الكتاتيب في تشكل القيم بنسبة 24.60% (من نفس الجدول) وهذا ما يبرز الدور الواضح والجلي للأسرة في عملية غرس القيم الأخلاقية لدى الأفراد بالدرجة الأولى، وهو ما يشير إلى أن خلية الأسرة ما تزال تحتفظ بدورها في عملية تربية النشء عبر الأجيال المتعاقبة، ذلك أن الكتاتيب القرآنية هي مكون الفرد في المنطقة الأدرارية، فمنذ الصغر تعمل الأسرة على توجيه أبنائها إلى الكتاتيب و الزوايا المنتشرة بكثرة في هذه الولاية، قبل توجيهه إلى المدرسة النظامية، فينشأ الطفل نشأة أخلاقية تعطيه القدرة على التمييز بين السلوكات والأفعال.

2- عدم إمكانية التخلي عن القيم العقيدية: سواء تعلق الأمر بالأصل الجغرافي للمبشرين اوفئات السن فإنهم أو بالجنس فإنهم يؤمنون بعدم إمكانهم ذلك بنسبة 100% (الجدول رقم 33).

3- المعايير المراعاة عند ممارسة العمل: يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من الله و الوازع الديني هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية بنسبة 75.04% (الجدول رقم 37) ثم يأتي بعد ذلك الخوف من القانون و التشريعات التأديبية، و هذا راجع إلى الطابع الديني للمنطقة و التنشأة الأسرية ودورها في غرس القيم الدينية بنسبة 24.60% من نفس الجدول، المبنية على الخوف من الله عز و جل و مراعاته في جميع التصرفات و الأعمال التي يقوم بها العامل خاصة العمل الذي يكسب منه قوته وقوت أبنائه.

4- القيم المتحكمة في النشاط المهني: ان القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد 16.70% و قيم القوانين الوضعية 22.20% لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة، إلى

جانب القيم الدينية التي تشكل الحصة الأكبر في التحكم في النشاط المهني للعاملين في هذه المؤسسة بنسبة **61.10%**.

5- الواجب وطبيعة الجزاء: للجزاء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة **50.79%**، وعند ربطه بالأصل الجغرافي نجد أن الريفيوا الأصل أكثر تدعيماً لهذه العلاقة **54.22%**، ولا يشكل الجزاء الروحي (المعنوي) عند المبحوثين سوى **15.08%**.

6- تحمل المسؤولية إتجاه العمل: يسعى العامل داخل مؤسسة سونلغاز إلى تحمل مسؤولياته و القيام بواجباته المهنية، إذ يرى أن ذلك واجباً مهنيّاً و أخلاقياً، و ذلك بنسبة معبر عنها بـ **100%** في الجدول رقم **43**، من خلال السعي و المبادرة لحل الخلافات العمالية التي تحدث في مجال العمل عبر عنها الجدول رقم **44** بنسبة **56.30%** و التي تتطلب تدخلاً سريعاً لإخمادها لأنها تعرقل السير الحسن للعمل و تعطله حيث عبر عن ذلك ما نسبته ، و كذلك من خلال إفشاء الأسرار المهنية و التي تعتبر سر بقاء أية مؤسسة و بقائها بنسبة **43.70%**.

7- سعى العامل للحد من الفساد: يسعى العامل في مؤسسة سونلغاز إلى محاولة الحد من الفساد، و هذا ما تحتمه عليه ثقافته و أخلاقه المهنية و التربوية، و هذا حسب ما بينه (الجدول رقم **45**) إذ أن ما نسبته **100%** من عمال المؤسسة يرون ضرورة للحد من الفساد القائم على مستوى المؤسسة وذلك من خلال التعامل بأمانة و نزاهة في جميع مجالات العمل سواء كان العمال و المسؤولين و الزبائن بـ **75.40%** ، أو من خلال الصدق و الشفافية في العمل بنسبة **24.60%** (الجدول رقم **46**).

8- سعي العامل للمحافظة على المصلحة العامة: إن العامل في مؤسسة سونلغاز و حسب ما بينه (الجدول رقم **47**) يسعى بجدية للمحافظة على المصلحة العامة، أو بالأحرى المحافظة على مصلحته الشخصية في ظل المصلحة العامة، إذ أن **100%** يؤيدون ذلك ، من خلال التمسك بإحترام المسؤولين و القرارات الصادرة منهم بنسبة **75.40%**، و السعي للمحافظة على العمل ككريف واحد بنسبة **24.60%** (الجدول رقم **48**).

9- ضرورة السلوك الأخلاقي: تغلب القيمة الايجابية القائلة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية ب 100%، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال ويساعد على رفع وتيرة الأداء إضافة إلى انه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية و العملية.

ومن خلال هذه النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة يمكننا الوصول إلى نتائج عامة للدراسة نوردتها في الآتي:

- من الصفات العامة المميزة لجمهور البحث، والتي اثبتتها الدراسة، انه يتشكل من نسبة عالية من الذكور 75.40% في حين الإناث بنسبة 24.60% (الجدول رقم 04).
- يغلب على جمهور البحث الفئات الشابة المقدرة أعمارهم ما بين 20-40 سنة و الذين يشكلون نسبة 88.10% من عينة الدراسة (الجدول رقم 05).
- كما أن معظم العمال ذو المستوى ثانوي 60.30% (الجدول رقم 06)، وينحدرون من أصل جغرافي ريفي 75.40% (الجدول رقم 16).
- كذلك يتبين لنا من خلال الدراسة أن جل العمال دائمون في العمل بنسبة 77% (الجدول رقم 10)، و ذات أقدمية أقل من 12 سنوات (الجدول رقم 09).
- كما أن جل العمال ينتمون إلى عائلات ممتدة (الجدول رقم) 65.90% ما يجعلهم يتحملون مسؤولية كبيرة إتجاه عائلتهم الكبيرة (الممتدة) من جهة 50.80% (الجدول رقم 13)، و أتجاه عائلاتهم الصغيرة (النوعية) من جهة أخرى عدد الأولاد أكثر من ثلاثة بنسبة 34.10%
- كما يتضح و رغم أن المؤسسة إقتصادية و معظم العمال فيها يفوق أجرهم 35000.00 دج بنسبة 79.30% (الجدول رقم 27)، إلا أن معظم العمال يرون أن هذا الأجر غير كافي أي لا يتناسب و حجم العمل 65.90% (الجدول رقم 28)، و لا يغطي إلا المصاريف فقط (الجدول رقم 21) 75.40%.
- مدى ضعف التوجيه الإعلامي للموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث إمكانية اقتناع العامل بان الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسب له من حيث طبيعة الحوافز المقدمة، وكذا في ظل المنافسة الخارجية للمؤسسات، زد على ذلك جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو أمر مهم إذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.

- يجمع المبحوثين وتبعاً لانتمائهم الجنسي على أنهم يعملون للحصول على المال لضمان العيش على حساب إعتبار ذلك واجباً أو وسيلة للترفيه عن النفس، ولا يتغير هذا الاتجاه مع مؤشر الحالة المدنية، خاصة لدى العزاب والمتزوجون.
- تتفوق سمة اللا تغيب عن العمل لدى المبحوثين، لكن نسبة التغيب تملك مبررات الكافية لذلك، كالمشاكل العائلية والظروف الصحية و العمل.. الخ.
- ينفي عمال هذه المؤسسة إمكانية التضحية في حقوقهم المادية في سبيل التنمية الخاصة بالمؤسسة مقر العمل، سواء بالنسبة للذكور أو الإناث وذلك لأنهم لا يملكون حقوقاً يمكنهم التضحية بها، كما يشترطون في ذلك أن تكون شاملة لجميع موظفي الدولة.
- أن أغلب المبحوثين يرون أن سلوكيات المسؤول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت أساساً في "إتقان العمل" و عدم التغيب عن العمل و الإنضباط.
- تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيراً على العامل، فيما يخص تزويده بالقيم الأخلاقية، خاصة العمال ذوي الأصول الريفية والعمال حضري الأصل.
- يذهب عمال هذه المؤسسة إلى أن الخوف من الله هو المسيطر على توجيه طاقاتهم المهنية، ثم يأتي الخوف من القانون، وأخيراً الخوف من المسؤولين.
- أن القيم الداخلة تحت كل من العادات والتقاليد، لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدي عمال هذه المؤسسة، ثم يأتي دور القيم الدينية، وفي الأخير قيم القوانين الوضعية، أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل.
- للجزاء المادي تأثير كبير على القيام بالواجبات المهنية المناط بكل العاملين بهذه المؤسسة، وعند ربطه بالأصل الجغرافي نجد أن الريفيوا الأصل أكثر تدعيماً لهذه العلاقة.
- يسعى العامل داخل مؤسسة سونلغاز إلى تحمل مسؤولياته و القيام بواجباته المهنية، إذ يرى أن ذلك واجباً مهنياً و أخلاقياً، ما يؤكد على الطابع الجماعي في العمل من خلال التعاون و الانتماء إلى الجماعة.

■ يسعى العامل في مؤسسة سونلغاز إلى محاولة الحد من الفساد، و هذا ما تحتمه عليه ثقافته و أخلاقه المهنية و التربوية، ما يؤكد أن لهذه الأخلاقيات دور فعال إذ تعتبر الموجه الحقيقي للسلوك، و الضامن لإعطاء الصورة الحسنة للمؤسسة.

■ إن العامل في مؤسسة سونلغاز من خلال سعيه للمحافظة على المصلحة العامة، يبين إهتمام المؤسسة في إرساء قواعد إخالقية تنظيمية تهتم بالعمل و العامل على السواء و تراعي مصالحه مما يرفع من ولائه للمؤسسة.

■ تغلب القيمة الإيجابية القائمة بضرورة السلوك الأخلاقي في الحياة المهنية لدى الأغلبية، وذلك لأنه يعمل على تدعيم العلاقات الحسنة بين العمال، ويساعد على رفع وتيرة الأداء، إضافة إلى أنه يعتبر أساس الحياة الاجتماعية و العملية.

و عموماً فان النتائج المتوصل إليها تشير إلى نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل، رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهرى لها ولدورها في الحياة الاجتماعية و العملية، إضافة إلى تأثيرهم بالماديات إلى درجة كبيرة.

وهذا ما يوصلنا إلى خلاصة نستشفها من خلال هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بأدرار إلى أن العمل الذي لا تعتريه الأخلاق هو عمل ناقص على إعتبار أن الفساد الإداري في مجال العمل هو نتاج الفساد الأخلاقي، و هو ما يرهن على أن لأخلاقيات العامل تأثيراً واضحاً على ممارسة المهنة و العمل، و بالتالي على السلوك العملي و التنظيمي للعامل داخل المؤسسة، و أخلاقيات الأعمال في بلداننا العربية عموماً، و الجزائر على وجه الخصوص، يمر بالضرورة عبر الإقتراحات التالية:

1- النزاهة تعد القيمة الجوهرية بالنسبة لأخلاقيات المهنة و تضع على العامل واجب التزامه بالمعايير

السلوكية و فهم التشريعات و عدم إستغلال الوظيفة.

2- الإستقلالية و الموضوعية، بأن يتوخى السلوك و التصرف الذي يزيد من إستقلالية و موضوعية العامل

و ضمن مفاهيم التجرد و الشفافية.

3- التأكيد على مفاهيم السرية المهنية و الكفاءة و التطوير المهني.

4- تعيين الموظفين يجب أن يتم بشفافية و نزاهة مطلقة من أي تمييز ووضوح الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- منع جميع أشكال الضغط التي تؤثر على رأي العامل.

6- توفير وسائل الحماية و الحصانة للعاملين ضد أي مظهر من مظاهر الإغراء من خلال نظام للحوافز و المكافآت.

7- تعزيز مبدأ العمل الجماعي عندما يكون ذلك ملائماً.

8- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات، بما يضمن عدم التساهل في عملية الفصل في الوظائف

9- ضرورة تشكيل لجنة لأخلاقيات المهنة، للعمل على تعزيز قواعد أخلاقيات العمل لدى العاملين دورها الأساسي: العمل على تعزيز قواعد أخلاقيات المهنة و متابعة تطورها و كذلك العمل على دراسة الشكاوي المقدمة بحق العاملين.

10- التفكير في إنشاء هيئات دولية تختص في إصدار معايير لأخلاقيات المهنة على غرار الهيئات المختصة في إصدار المعايير الدولية.

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

خاتمة

خاتمة عامة:

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

وبما إننا نشكل طرفاً في زمرة هؤلاء، فقد عرضنا نفس المشاكل تقريباً، ورغم ذلك فقد حاولنا قدر الإمكان معالجة موضوع الأخلاقيات المهنة و تأثيرها على السلوك الإنساني و التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وموضوع في هذا المستوى يشكل أهمية كبيرة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، إضافة أن الحديث عن أخلاقيات العمل أمر هام وواسع الجوانب لدرجة تتجاوز هذه الدراسة، كما أنها تتسم أحياناً بالخصوصية أي أن إدراك أبعادها يتطلب تصميماً معيناً يتلاءم مع طبيعة العامل والمؤسسة الموظفة.

و رغم ذلك يبقى جوهر أية منظمة أو مؤسسة هو العامل البشري بكل ما يحمله من قيم، فهو قيمة إنتاجية، و اقتصادية، و روحية، و كذلك أخلاقية و سلوكية تتطور و تتجدد هذه القيم من خلال دوره و مكانته التي تحتلها في المؤسسة.

وإنطلاقاً من هذه القيمة فقد سعينا في بحثنا هذا إلى إبراز أهمية العنصر الإنساني إحدى أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، ومن ثم "ضرورة إهتمام إدارة المؤسسة بالعنصر الإنساني من أجل تحقيق التعاون و الوئام بين الأفراد العاملين في التنظيم" إذ يعتبر هذا الأخير من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة للوصول إلى تحقيق الوثبة التنافسية فبدون مورد بشري لا تستطيع المؤسسة تحقيق ما تصبوا إليه. غير أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال وجود نظام أخلاقي فعال لدى المؤسسة يعمل على ضمان إبراز و تفعيل السلوكيات و الأخلاقيات التي يتحلى به هذا العنصر و كيف تنعكس على عمله داخل وخارج المؤسسة.

و رغم أن العامل في مؤسسة سونلغاز بأدرار كغيره من عمال المؤسسات الجزائرية يعتره نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل، و تأثيره بالماديات إلى درجة كبيرة. إلا أنه يبقى مع ذلك -لطابع المؤسسة- نموذج للعامل الجزائري، من خلال إنضباطه في العمل و قيامه بمسؤولياته، فقد لاحظنا من خلال تواجدها بالمؤسسة إن نظام العمل في مؤسسة سونلغاز يختلف عن نظام العمل في كثير من المؤسسات الأخرى فهو يقوم بالدرجة الأولى على العمل الميداني خارج المؤسسة ما يتطلب رقابة دائمة سواء للعامل أو العمل.

و هنا تظهر أخلاقيات العامل و سلوكياته حيث أن العامل في هذه المؤسسة يعتمد على نظام تسييري ذاتي، فهو يتجه يومياً إلى مكان العمل الميداني مباشرة دون ما الذهاب إلى مقر المؤسسة و إثبات حضوره، و إنتظار زملائه في العمل، و المشرف و سيارة العمل لتنقله إلى مكان العمل، كل هذه الأشياء في نظره هي مضيعة للوقت، خصوصاً و أن العمل الخارجي للمؤسسة كثيراً ما يتطلب تدخلاً عاجلاً لأصلاحه، لأنه يرتبط مباشرة بالزبون. و الذي تقوم عليه دعامة المؤسسة و بقائها.

كما لاحظت من خلال تتبع حركه بعض العمال في هذه المؤسسة أن هناك فرق عمالية تخرج في مهمات قد تستغرق عدة أيام على حسب نوع العطل الذي ذهبت لإصلاحه، و بالتالي هذه الجماعة لا تخضع لرقابة المؤسسة في هذه الفترة و إنما لرقابتها الذاتية، ما ينم عن صدقها و أمانتها في العمل الناتج عن أخلاق نفسها و حسن سلوكها و تصرفها.

كما أننا ومن خلال الوقوف على خصوصية المنطقة في مجال الأخلاقيات التي تتميز بها لاحظنا أن المنطقة تتميز بخصائص إجتماعية و ثقافية و دينية و تربوية و عادات و تقاليد يمكن توظيفها توظيفاً يدفع بالمنظمة نحو الرقي و التقدم الذي ينعكس على كيفية وكمية و نوعية الخدمة المقدمة ما يسمح للمنظمة بالبقاء ضمن الركب و مسابقة الواقع

و خلاصة القول المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل تحتاج إلى تدعيم، رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهرى لها ولدورها في الحياة الإجتماعية و العملية. وهذا حسب إعتقادنا يرجع إلى ضعف العملية التوجيهية سواء في المؤسسة محل الدراسة، أو في المحيط الإجتماعي التي تتواجد فيه هذه المؤسسة، و الذي يجب أن يقوم على بناء للسلوكيات و الأفعال و التصرفات التي تتماشى مع القيم و الثقافة التنظيمية أو البيئة المنظمية، و هذا ربما في إعتقادي راجع إلى تركيبه فكرية مستوحات من خلفية إجتماعية أو ماض تاريخي ليس فقط لدى العمال و المسؤولين في هذه المؤسسة أو في المجتمع المحلي ككل، بل في كل المؤسسات الجزائرية و المجتمع الجزائري بصفة عامة، كما أن العامل بمنطقة أدرار تتنازعه معايير و معتقدات و عادات و تقاليد كثيرة تدخل في نمط حياته اليومية هي محصلة لتنشئه إجتماعية عاشها و نقلها معه إلى بيئته التنظيمية، و التي تؤثر على العمل بشكل مباشر (مثل الزيارات في المنطقة، و مناسبات الحج... الخ)، فالعامل الذي لديه هذه الزيارة في قصرة يأخذ عطلة إستثنائية وكأن الأمر أصبح قانونياً، ضف إلى ذلك جميع الأسباب ذات الصلة بالأزمة الأخلاقية على كافة المستويات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، و التربية... الخ)، وهو ما يتطلب في الوقت الراهن، القيام بإجراءات تغييريه لكافة

الجوانب السالفة الذكر قصد الإنطلاق في مرحلة جديدة، تجعل من الإنسان الفاعل الايجابي و النوعي في المجتمع أخذة بعين الاعتبار القيم الدينية و الاخلاقية و السلوكية.

و في الأخير يمكننا القول بأن مفهوم الأخلاقيات المهنية و السلوك التنظيمي من المواضيع التي تحتاج إلى الدراسة و التوضيح أكثر فأكثر، بإعتبار أن تفسيرها و توضيحها مرهون و لصيق بالتنشئة الاجتماعية و المهنية للعامل الجزائري، و بإعتبار كذلك أن السلوك البشري ليس سلوكاً مستقراً و ثابتاً، فبقاء العامل في مهنته و عمله طيلة اليوم و عمله مدة ساعات الدوام ليس مؤشراً كافياً على إنضباطه، كما أن إستقراره النفسي في العمل و رضاه عن الأجر في فترة من الفترات ليست مؤشراً لإستقراره و رضاه طيلة مساره المهني، و لذلك فمواضيع مثل الأخلاقيات المهنية و السلوك التنظيمي مواضيع واسعة النطاق و متغيرة من مكان إلى مكان و من زمان إلى زمان و من جيل إلى جيل، لذلك فتتائج هذه الدراسة في هذه المؤسسة في هذه الفترة ليس بالضرورة أن تكون نفس النتائج في فترة لاحقة، لذلك فموضوع الأخلاقيات المهنية و السلوك التنظيمي في المؤسسات موضوع متشعب و متداخل يحتاج دوماً إلى دراسات جديدة لتقويمه و تفسيره. و هو ما نتركه لدراسات لاحقة لباحثين آخرين في هذا المجال.

و من خلال هذه كله خلصنا إلى توصيات بسيطة تهدف إلى تعزيز دور أخلاقية العمل في إرساء السلوك التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز موجهة لكل عمال هذه المؤسسة خاصة المسؤولين فيها لأنها تشكل مبدأ أساسياً في ضبط معايير السلوك لدى العامل داخل هذه المؤسسة.

01- من الضروري على أرباب العمل بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام بتفعيل أخلاقيات العمل وزيادة الاهتمام بها، وذلك من خلال تخصيص أيام دراسية وتحسيسية بهذا الموضوع.

02- زيادة الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة، وذلك بتفهم ظروف عمله داخل المؤسسة من خلال المسائل التنظيمية ، وخارجها من خلال ظروفه الاجتماعية ومشاكله الخاصة.

03- من الضروري القضاء على الصراع الداخلي في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بدور أخلاقيات العمل وتفعيلها داخل العمل لتجنب الصراعات حتى ولو كانت صراعات خفيفة.

04- زيادة الاهتمام بتوضيح الأسس الخاصة بالمسار المهني للعامل داخل المؤسسة وذلك من خلال توضيح العمليات الخاصة بهذا الموضوع حتى يتسنى للعامل حتى يتسنى للعامل معرفة ماله و ما عليه ما يجنب الصراعات و الأحتجاجات داخل العمل.

- 05- إعادة الاعتبار للمؤهلات الأخرى التي يتحصل عليها العامل بعد التوظيف وذلك من خلال تفعيلها وإعطائها أهمية في عملية الترقية.
- 06- الاهتمام بالجانب المعنوي للعامل عند إنجاز عمله، ما يوصف بالامتياز من حيث الأداء، وهذا ما يزيد في تحفيز العامل على الأداء بأكثر دقة وفعالية.
- 07- إعادة الاعتبار في المعايير الخاصة باختيار الأفراد، وذلك من خلال إعطاء أهمية كبرى للقيم الأخلاقية التي تتماشى وقيم العمل السائدة في المؤسسة.
- 08- زيادة الاهتمام بأخلاقيات العمل من خلال دمجها في البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، كون البرامج التدريبية الحالية تعطي أولوية للجانب التقني أكثر.
- 09- الاهتمام بالجانب الأمني والصحي للعامل، وذلك من خلال توفير الوسائل الأمنية والوقائية، وزيادة تكثيف الفحوصات الطبية، ما يوفر للعامل الاهتمام بالعمل بدلاً من الاهتمام بأموره الخاصة.
- 10- الاهتمام أكثر بموضوع حوادث العمل، لتحسس العمال أكثر بتفادي الأخطاء المهنية.
- 11- زيادة الاهتمام بالأدوات والوسائل الخاصة بالأداء التقني، وذلك من خلال مساندة التطور.
- 12- العمل على زيادة تفعيل الآليات المؤثرة في ضبط أخلاقيات العمل وذلك من خلال اعتماد مبدأ العدل والمساواة بين العاملين وزيادة إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- 13- تحتوي شركة سونلغاز بأردار على طاقة بشرية معتبرة تمتلك خبرة مهنية متميزة، و هي فرصة لها لإعادة بناء تنظيمها في السوق الذي يخلوا حالياً من المنافسة و هو ما لا يضمنه المستقبل لها خصوصاً في ظل إنفتاح الجزائر على السوق العالمية.

قائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المصادر:

➤ القرآن الكريم.

➤ الحديث النبوي الشريف.

II. قائمة المراجع:

1- الكتب باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005م.
- 4- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1978.
- 5- أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام، القاهرة، 1989.
- 6- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية للمنصورة، مصر، 2003.
- 7- أحمد أمين، الأخلاق، بيروت، سنة 1969.
- 8- أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011م.
- 9- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العملية ناشرون مكتبات، 2005، بدون طبعة.
- 10- أندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991م.
- 11- ألفن توفلر، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته، 1990م.

- 12- ابن مسكويه، ابو علي احمد بن محمد بن يعقوب الرازي، تهذيب الاخلاق وتطهير الاعراق، تحقيق عماد الهلالي، طليعة النور للطباعة و النشر، إيران، الطبعة 1، سنة 1426هـ .
- 13- ابن القيم الجوزية، التبيان في أقسام القرآن، مكتبة الرياض الحديثة، الرياض.
- 14- ابن منظور، لسان العرب.(مادة الخلق، مادة عمل).
- 15- ابن منظور، باب الميم ، فصل اللام.
- 16- إبراهيم مذكور، دروس في تاريخ الفلسفة، المطبعة الأميرية 1952م.
- 17- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، الاسكندرية، 1975.
- 18- إبراهيم بن علمي الملحم، علماء الإدارة و روادها في العالم، بدون دار النشر، الرياض، 2008.
- 19- ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق لابن مسكويه، مكتبة محمد علي صبيح ، سنة 1959.
- 20- ابن كثير إسماعيل بن عمر، البداية و النهاية في التاريخ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 21- ابن الجوزي جمال الدين، سيرة عمر بن عبد العزيز، القاهرة، بدون سنة.
- 22- الراغب الأصفهاني، الذريعة إلى مكارم الشريعة، تحقيق و دراسة أبي اليزيد العجمي، دار الصحوة، القاهرة، ط1، 1405هـ.
- 23- الفيروزا بادي، فصل العين باب اللام، ط1.
- 24- الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد 48، الرياض، سنة 1994.
- 25- الحاكم علي عبد الله ، واجبات و أخلاقيات الموظف العام و حقوقه في الإسلام و القوانين الوضعية، الإداري، سلطنة عمان، 1988.
- 26- السيد الحسيني، علم الأجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م.
- 27- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5 ، القاهرة، 1985 م.
- 28- بيتزف دراكر، الإدارة و التكنولوجيا و المجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1976.

- 29- بيترف دراكر، الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الجزء 1 القاهرة، 1995.
- 30- تاج العروس من جواهر القاموس.
- 31- توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، و زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 32- ثيودور ليفت، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، سنة 1994، القاهرة.
- 33- حامد السوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دارالمريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 34- حريم حسين، السلوك التنظيمي: "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار و مكتبة حامد، عمان، 2004م.
- 35- حسن الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م.ج، الجزائر.
- 36- حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر الطبعة الأولى، القاهرة، 2008م.
- 37- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، بدون طبعة، ص 68.
- 38- رايح كعباش، علم الاجتماع تنظيم، مخبر علم إجتماع الأتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، بط، 2006م.
- 39- خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 40- دراز، محمد عبد الله، دستور أخلاق في القران، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1973.
- 41- رابو برت، مبادئ الفلسفة، ترجمة أحمد أمين، مكتبة النهضة المصرية، سنة 1965.
- 42- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 43- رجب منصور، تأملات في فلسفة الأخلاق.
- 44- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مطبعة دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002.
- 45- رشيد عبد الحميد ومحمود الحيايري، أخلاقيات المهنة، دار الفكر، الأردن عمان، ط 2، 1985م.
- 46- روبرت أوستن، دليل سلوك المديرين، ترجمة عالي السلمي، ود-ل-نهرت، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة .
- 47- ريتشارد نيكسون، ما وراء السلام، ترجمة مالك عباس، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 48- ريمون بودون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 1986.
- 49- زكيتي غوشة، أخلاقيات وقيم المسؤولية العامة في الإدارة العامة العربية، ماجستير، بالأردن، سنة 1981م.
- 50- سعد عيد مرسي بدر، الأيدولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000م.
- 51- سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 52- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
- 53- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998 م.
- 54- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998 م.
- 55- سليمان محمد طماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة.
- 56- سيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الإجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.

- 57- سيلفرمان دافيد، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة مختار الهواري عادل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2.
- 58- شون مالبرايد وآخرون، أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 59- عادل الطببائي، القانون الجديد للخدمة المدنية في الكويت، مطبعة جامعة الكويت، عام 1983م.
- 60- عادل العوا، القيم الأخلاقية، الشركة العربية للصحافة والطباعة والنشر، دمشق.
- 61- عبد الحي الكتاني، نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، دار أحياء التراث الإسلامي، بيروت، الجزء الأول، بدون سنة.
- 62- عبد الرحمان الحسن عثمان، المسؤولية الإدارية في إطار القيم و أخلاقيات الموظف العام، بحثا مكتبيا، مصر، سنة 1984م.
- 63- عبد الرحمن البدوي، الأخلاق النظرية، الكويت، سنة 1980.
- 64- عبد العزيز صديق جستنيه، السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، 2010م.
- 65- عثمان عبد الرحمن، المسؤولية الإدارية في إطار القيم و أخلاقيات الموظف العام، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 43، سنة 1984.
- 66- علي عبد الرزاق جلبي، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 67- علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.
- 68- علي محمد عبد الوهاب، خطاب عايدة السيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م.
- 69- علي محمد علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، ج2، القاهرة، 1975م.

- 70- عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، دار النفائس، ط 10، عمان، 1421، 2000م.
- 71- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009م.
- 72- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الأجمعاع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2004م.
- 73- عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية زكريا غنيم الإبراهيمية، الإسكندرية، 2003-2004م.
- 74- فريد كامل أوزينة، محمد وليد البطش، مناهج البحث العلمي (تصميم البحث والتحليل الإحصائي)، جامعة عمان العربية، الأردن، الطبعة 1، 2007.
- 75- فضيل دليو، علي غرابي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة الجزائر. 1999.
- 76- فؤدا عبد الله العمر، مراحل تطور البيروقراطية في الكويت، دار السلاسل، الكويت، 1996م.
- 77- كتاب الأخلاق لأرسطو، ترجمة أحمد لطفي السيد، الجزء الثاني، (نقلاً عن الأخلاق لأحمد أمين، بيروت، 1969).
- 78- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 37.
- 79- محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط5، دار المعارف، القاهرة، 1980م.
- 80- محمد الغزالي، ميزان العمل، تحقيق د سليمان دنيا، القاهرة، سنة 1964.
- 81- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003م.
- 82- محمد حسن محمد حمادات، نقلاً عن (سلامة، 2003)، يتم العمل و الالتزام الوظيفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، 2006.
- 83- محمد حسين محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2006، عمان.
- 84- محمد حمدي زقروق، مقدمة في علم الأخلاق، دار القلم، الكويت، الطبعة الثانية، سنة 1983.

- 85- محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
- 86- محمد شفيق، البحث العلمي لخطوات المنهجية لأعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الطبعة 2، 1985م.
- 87- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الأسكندرية، الطبعة 1، 1985م.
- 88- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989.
- 89- محمد عبد الله دراز، دراسات إسلامية، دار القلم الكويت، سنة 1980.
- 90- محمد عبيدات، محمد أبو نصار و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
- 91- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3.
- 92- محمد كشك جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- 93- محمد كشك جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- 94- محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق، مكتبة محمد علي صبيح ، سنة 1953.
- 95- محمد يوسف موسى، فلسفة الأخلاق في الإسلام، (نقلاً عن تاريخ العرب قبل الإسلام للدكتور جواد علي)، مؤسسة الخانجي، سنة 1963.
- 96- محمد يوسف موسى، مباحث في فلسفة الأخلاق، مطبعة الأزهر، سنة 1943.
- 97- مدخل إلى العلم الفلسفي ليوخنسكي، ترجم محمد حمدي زقزوق، مترجم عن الألمانية، مكتبة الأجلو المصرية، الطبعة الثانية، 1980.
- 98- مصطفى شريف، أعوان الدولة، بدون دار النشر، رقم النشر 81/908.

- 99- مفردات ألفاظ القرآن، الحسين بن مفضل المعروف بالراغب الأصفهاني، تحقيق صفوان عدنان داودي، دار القلم، دمشق دار الشامية، بيروت، ط2، 1410هـ.
- 100- مهدي حسان زويلف و علي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة- إدارة و سلوك-، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1996، ص66-67.
- 101- مقابلة شخصية مع السيد "بن عمراني صالح"، رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الكهرباء والغاز بأدرار، 19 مارس 2013.
- 102- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 103- محمد حربي حسن، علم المنظمة، مطابع جامعة الموصل، بغداد، 1989، ص 11.
- 104- ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 111.
- 105- ناصر دادي عدوان، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر، 1998م.
- 106- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2001.
- 107- ياغي، محمد عبد الفتاح، أخلاقيات في الإدارة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1995م.

ب- المجالات:

- 1- بشير معمريه، "بحوث ودراسات متخصصة في علم الاجتماع"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة: ج2، 2007، ص138.
- 2- بن عيسى محمد الهادي، "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك الاجتماعي في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 03، 2004.
- 3- بووي، نورمان، "أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال"، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 01. سنة 1980م.

4- العمر فؤاد عبد الله، "الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 83، الكويت، 1996.

5- العمر فؤاد عبد الله، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، 1996م.

ت- الدراسات الأكاديمية:

1- زكي غوشة، أخلاقيات وقيم المسؤولية العامة في الإدارة العامة العربية، ماجستير غير منشورة، بالأردن، سنة 1981م.

2- سماش نادية، واقع جماعات العمل: سلوك و تصرفات، ماجستير تخصص المدينة و المؤسسة الصناعية في الجزائر، غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، 2009م.

3- شيبان أمة اللطيف بنت شرف، استخدام القوى العاملة بالهيئة الحكومية بسلطنة عمان و مشكلاته، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 1994م.

4- صالح تركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1422هـ.

5- صباح بنت حسين فتحي، السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل، دراسة تحليلية على ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ماجستير غير منشورة، 2005.

6- عبد الرحمان الحسن عثمان، المسؤولية الإدارية في إطار القيم و أخلاقيات الموظف العام، بحثا مكتيباً، مصر، سنة 1984م.

7- فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث رقم 52 للمعهد الإسلامي للبحوث و التدريب البنك الإسلامي للتنمية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، الطبعة الأولى، سنة 1999م.

8- المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، جانفي، 1999م.

9- موسى اللوري، السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ماجستير، الأردن، 1998م.

ث- القوانين و المراسيم التنفيذية:

1- الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة، الجريدة الرسمية رقم 78.

2- المرسوم التنفيذي، رقم 136/96، المؤرخ في 16 افريل 1996 ج. ر.ج. ج. الصادرة بتاريخ 17 افريل 1996م.

3- قانون الخدمة المدنية لدولة الكويت الصادر عام 1979م.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- A. Bhide and H.H. Stevenson, Why Be Honest If Honesty Does Not Pay, HBR. Vol. (68) No.(5) , Sep-Oct, 1990.
- 2- A.Stark, What Is The Matter With Business Ethics? Harvard Business Review Vol.(71) No.(3), May-June 1993.
- 3- Alfiler, M, Prosess of Bureaucratic Corruption in L Carion (ed), Bureaucratic Corruption in asia: Causes Causes, Consequences and ControlS. Manila: JMC press.
- 4- B. Avishai, What is Business Social Compact? HBR. Vol. (72) No 1 Jan -Feb.1994.
- 5- Bernard .Mottez: la sociologie Industrielle, Edition pu.F. paris, 1975.
- 6- Cadbury,A, " Ethical Managers Make their own Rules" Harvard Business Review,vol.5.
- 7- Crozier.M, Freidberg.E,Lacteur et le système, edition du seuil, paris, 1977.
- 8- F Austeda, Worterbuch der philos.
- 9- Francois.Gresle.et.autres, Dictionnaire des sciences humaines ed, nathour, paris, 199.

- 10- goui.b,organizational culture in business, essay in world dialogue , net planet, univezcity of cologne , germany , april 2001, P01
- 11- Hope, K “ politics, Bureaucratic Corruption and Maladministration in the Third” International Review of public Administration, volume:5
- 12- Moulai-hadj-mourad, Living in two cultures, the Algerian factory worker between traditionalism and modernityLeicester university, M.phil thesis,1988.
- 13- .M .Friedman, Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago. And
M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York
.Magazine, Sep3.1970 Times
- 14- Malaysian Civil service, 1992, Clients Charter.
- 15- Mercier ,S "L'éthique dans les entreprises" collection repères paus, la découverte 1999.
- 16- R.F.Maruca: The Right Way To Go Global, HBR. Vol. (72), No.(3) , March-April.1994 .
- 17- R.Kreitner, Management, Houghton Mifflin Co. Boston.1989 .
- 18- R.M.Kanter: Thriving Locally In The Global Economy, HBR.Vol. (73) , (4), Sep-Oct, 1995.
- 19- Strait, p, “Unethical Actions of public Sarvants: AVoyeur’s View”, a paper presented to the ASPA’s 56th annual National Conference on july 22-26,1995.
- 20- T. Levitt: The Globalization of Markets, HBR. Vol.(61), N0.(3) May-June.1983 .
- 21- T.J.Peters and R.H.Waterman.JI.IN.Search of Excellence .lessons from Americas Best-Run Companies.Harper and ROW Publishers .Inc.New York.1982.p.p 05-13.

الملاحق

الملحق رقم: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الأفريقية بأدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستمارة بحث بعنوان

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بأدرار نموذجا

- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل-

نود من سيادتكم مد يد العون لنا من خلال الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، ونحيطكم

علماً أن أجوبتكم ستحظى بالسرية التامة، و أن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الطالب: شيخاوي محمود

السنة الدراسية: 2012-2013

المحور الأول: بيانات شخصية

01-السن:.....

02- الجنس: ذكر أنثى

03- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

04- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

05- الفئة الوظيفية: إطارات سامية إطارات العمال المهرة العمال التنفيذيون أعوان الأمن

06- مدة الخدمة في العمل(الأقدمية):

أقل من 5 سنوات من 13 إلى 20 سنة

من 6 إلى 12 سنوات من 21 فما فوق

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

07- عقد العمل القانوني بالمؤسسة:

دائم مؤقت

المحور الثاني: البعد الاجتماعي و التنظيمي للعامل.

08- نمط العائلة التي تنتمي إليها:

عائلة ممتدة عائلة نوية

09- عدد الأطفال لديك:

01 02 03 أكثر من 03

10- هل لديك من يتحمل معك المسؤولية في نطاق العائلة:

نعم لا

11- هل لديك مسكن:

خاص إيجار وظيفي

12- إذا كان لك مسكن خاص فما نوع هذا المسكن:

فيلا عادي قصديري

13- نمط التنشئة التي نشأتها:

حضري ريفي ريفي حضري

14- مكان الإقامة الحالي:

في المدينة في الريف

15- مسافة بعد مكان العمل عن السكن:

أقل من 5 كيلو متر من 20 إلى 40 كيلو متر

من 6 إلى 20 كيلو متر من 40 كيلومتر فما فوق

16- ما هو نوع الطريق الذي تسلكه للعمل:

معبّد غير معبّد

17- ما هي وسيلة النقل التي تستعملها للذهاب للعمل: راجلاً

سيارة خاصة

دراجة سيارة أجرة

حافلة عامة حافلة المؤسسة

18- هل أجرك يتناسب مع تكاليف المعيشة:

يغطي المصاريف فقط

يبقى الفائض منه

أبقى مـدان

19- هل لديك دخل مادي آخر غير أجرك:

نعم لا

20- هل زاولت مهن قبل إلتحاقك بالعمل في هذه بالمؤس

لم أزاول أي مهنة

عامل يومي

عقود إدماج في إطار ما قبل التشغيل

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

عقود في إطار الشبكة الإجتماعية

عقود في إطار الإدماج المهني

21- هل توجيه الأدره للعمال لمراكز عملهم يتلائم مع قدراتهم و إمكانياتهم: نعم لا

22- هل توزيع العمال على أماكن العمل: يتلائم و حجم العمل لا يتلائم مع حجم العمل

23- هل العمل الذي تقوم به: معقد روتيني

24- ما هو الأجر الذي يتقاضاه العامل على عمله في المؤسسة: أقل من 15000.00

من 15000.00 إلى 25000.00

من 25000.00 إلى 35000.00

من 35000.00 إلى 45000.00

أكثر من 45000.00

25- هل أجرك يتناسب مع حجم العمل الذي تبذله: يفوق يساوي أقل

26- هل حصلت على ترقية خلال مسارك المهني: نعم لا

الترقية بالأقدمية

الترقية بالاختبار

الترقية بالشهادة

27- هل تشعر أن المسؤولين عنك في العمل يقدرن مجهودك: نعم لا

28- هل أنت بالرضى لتأدية عملك في هذه المؤسسة: نعم لا

29- إذا كنت غير راضي عن عملك في هذه المؤسسة هل يعود ذلك إلى: ظروف العمل الصعبة -

- تدني الأجور

- غياب إحترام العامل

30- هل هناك فرصة للتطور و النمو الوظيفي: نعم لا

31- في حالة ما إذا كان لك دخلاً كافياً لمعيشتك هل تواصل العمل في هذه المؤسسة: نعم لا

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والقيم السلوكية والأخلاق للعامل:

- 32- هل يمكنك أن تتخلى عن القيم التي تأمرك بها عقيدتك: نعم لا أحياناً
- 33- ماهي القيم التي تتحكم في نشاطك المهني: القيم المستمدة من الدين القيم المستمدة من العادات و التقاليد القيم المستمدة من القوانين الوضعية
- 34- إكتسابك لقيمك الأخلاقية و السلوكية يعود: من الأسرة من المدرسة من الكتاتيب من المجتمع و تفاعلاته
- 35- ما هو هدفك من العمل الذي تقوم به: الحصول على دخل لضمان العيش إعتبراره واجباً أتجاه الوطن و المجتمع السعي إلى منصب و مكانه إجتماعية الترفيه عن النفس و ملئ الفراغ
- 36- ما هي المعايير التي تراعيها عند ممارسة عملك: الوازع الديني الخوف من المسؤول القانون و التشريعات التأديبية
- 37- عند القيام بواجباتك المهنية هل تنتظر: الجزاء الروحي الجزاء المادي كلاهما معاً
- 38- في حالة تعرضت المؤسسة إلى أزمة من الأزمات هل: تتضامن معها لا تتضامن معها
- 39- هل يحتم عليك أخلاقك و سلوكك بتحمل المسؤولية إتجاه العمل: نعم لا
- ❖ إذا كانت إجابتك بـ (نعم) فهل يتم ذلك: من خلال المبادرة لحل الخلافات العمالية من خلال عدم إفشاء أسرار المهنة
- 40- هل يحتم عليك أخلاقك و سلوكك السعي إلى محاربة الفساد الإداري: نعم لا
- ❖ إذا كانت إجابتك بـ (نعم) فهل يتم ذلك: من خلال الصدق و الشفافية في العمل من خلال التعامل بأمانة و نزاهة
- 41- هل يحتم عليك أخلاقك و سلوكك المحافظة على المصلحة العامة: نعم لا

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

- ❖ إذا كانت إجابتك ب (نعم) فهل يتم ذلك: من خلال المحافظة على العمل كفريق واحد
- ❖ إذا كانت إجابتك ب (نعم) فهل هذه الأخلاقيات تساعدك على العمل؟ من خلال التمسك بإحترام القرارات العليا في العمل
- 42- هل يتحلى مروضيك في العمل بأخلاقيات و سلوك العمل: نعم لا
- ❖ إذا كانت إجابتك ب (نعم) فهل هذه الأخلاقيات تساعدك على العمل؟ - وفق للقوانين و تعليمات المشرف
- وفق الزمالة و الأحرار للمشرف
- 43- إذا كانت هذه الأخلاق تساعدك على العمل فهل يؤدي بك ذلك إلى: الحضور في الوقت
- إتقان العمل
- عدم التغيب عن العمل
- إستغلال الوقت في العمل
- زيادة الجهد في العمل
- عدم تبذير المواد
- تجنب تعمد ارتكاب الأخطاء
- عدم التماطل في إنجاز العمل
- عدم التسرب من العمل
- 44- هل ترى أن الأخلاق في مجال العمل تساعد على رسم و تحسين صورة المؤسسة في البيئة السوقية: نعم لا
- 45- هل ترى أن الأخلاق في مجال العمل تساعد على ضبط و تفعيل الثقافة التنظيمية لدى للعامل: نعم لا
- ❖ إذا كانت الإجابة ب (نعم) فهل يكون ذلك من خلال: حب العمل و روح الإنتماء
- عدم التأخر عن مواعيد العمل
- عدم التسرب من العمل
- تقديم المصلحة العامة على الخاصة
- المحافظة على ممتلكات التنظيم
- إنجاز الأعمال في وقتها المحدد
- عدم مخالفة التعليمات و الأوامر
- الاهتمام بالعمال الجدد و توجيههم
- 46- هل تحتوي المؤسسة على قانون داخلي للعمل (نظام أخلاقي): نعم لا
- 47- هل تعتبر السلوك الأخلاقي ضرورة ملحة في الحياة المهنية: نعم لا

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

48- ماذا تقترح بخصوص أخلاقيات العمل و تأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل مؤسساتكم؟

.....

.....

.....

.....

- 1- السن.
- 2- منصب العمل.....
- 3- المستوى التعليمي.....
- 4- الأصل الجزائري للولدين.....
- 5- تاريخ الألتحاق بالمؤسسة.....
- 6- العمل السابق قبل الألتحاق بمؤسسة سونلغاز.
- 7- هل حدث و أن تغييت عن العمل متعمداً.....
- 8- هل واجهتك صعوبة في عملك داخل المؤسسة.....
- 9- ما نوع هذه الصعوبة.....
- 10- هل تعرضت لعقوبة خلال مسارك المهني في هذه المؤسسة.....
- 11- كيف تتصرف في حالة عدم الحصول على حقوقك.....
- 12- ماهي أكثر الأمور التي تتحدثون عنها في العمل.....
- 13- كيف تتصرف إذا ما حصل زميل لك في نفس العمل على ترقية أو مكافئة و تجد نفسك أنك تستحقها أكثر منه.
- 14- كيف يمكن لك أن تقوم بتحمل المسؤولية أتجاه عملك و أتجاه زملائك في العمل
- 15- كيف يمكن لك أن تقف على محاربة الفساد في مؤسستك.....
- 16- كيف يمكن لك أن تتحقق المحافظة على مصلحتك في ظل المصلحة العامة للمؤسسة...
- 17- كيف تنظر للأخلاق في مجال العمل، و هل وجودها ضروري لإنجاز العمل...
- 18- كيف يمكن للعامل أن يكتسب أخلاقيات سلوكية من خلال المجال الذي يعمل فيه...
- 19- هل للثقافة التنظيمية للمؤسسة دور في التحلي بأخلاقيات مهنية تساعد على العمل...
- 20- هل ترى أنه من الضروري وجود نظام داخلي للمؤسسة يعمل على ترسيخ أخلاقيات العمل...
- 21- هل ترى أن الأخلاق التي يأتي بها العامل من بيئته الإجتماعية كفيلة وحدها بترسيخ أخلاقيات العمل...

أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري

جدول المقابلات:

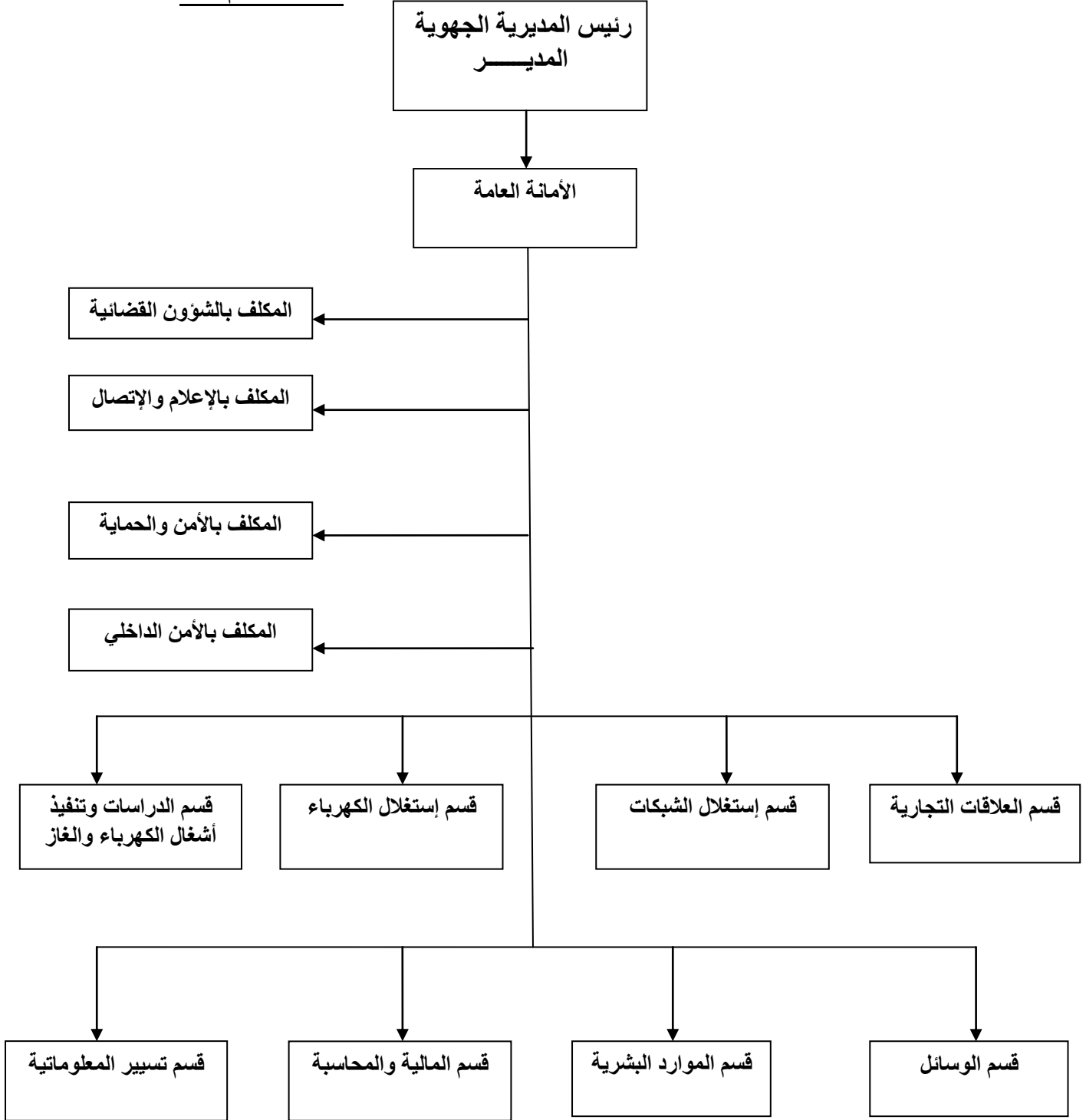
رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الحالة العائلية	مقر العمل	الفئة الوظيفية	الأصل الجغرافي	نمط العائلة	عدد الأولاد
01	ذكر	41	ثانوي	متزوج	فرع أدرار	عامل تنفيذي	ريفني	ممتدة	03
02	أنثى	32	جامعي	متزوجة	فرع تميمون	إطار	حضري	نووية	01
03	أنثى	27	ثانوي	عزباء	فرع أدرار	عمال المهرة	حضري	ممتدة	/
04	ذكر	28	متوسط	أعزب	فرع أولف	عون أمن	ريفني	ممتدة	/
05	ذكر	46	جامعي	متزوج	فرع أدرار	إطار	ريفني	نووية	03
06	أنثى	26	جامعي	عزباء	فرع أدرار	عامل المهرة	حضري	نووية	/
07	ذكر	38	ثانوي	متزوج	فرع ز/كنته	عون أمن	ريفني	نووية	02
08	ذكر	30	متوسط	متزوج	فرع رقان	عامل تنفيذي	ريفني	ممتدة	/
09	ذكر	26	ثانوي	أعزب	فرع تميمون	عامل تنفيذي	حضري	ممتدة	/
10	ذكر	32	متوسط	متزوج	فرع أولف	عون أمن	ريفني	ممتدة	01

الملحق رقم: 04

قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة:

- ❖ الأستاذ الدكتور: حجيج الجنيد (مشرفاً و مقرراً). جامعة وهران
- ❖ الأستاذ الدكتور: لعلى بوكميش (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ الدكتور: رضا نعيجة (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: أعراب علي (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: بن خالد عبد الكريم (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: بوهناف عبد الكريم (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: بوقرة عبد المجيد (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: ميلودي محمد (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: بن سالم خديجة (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: أغيات سامية (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: لعربي أحمد (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: مولاي محمد (علم الاجتماع). جامعة أدرار
- ❖ أ: رحموني بومدين (علم الاجتماع). جامعة أدرار

الملحق رقم: 05



مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بأردار

المصدر: من وثائق المؤسسة