

تاريخ القبول: 2022/01/23

تاريخ الإرسال: 2021/11/10

المعايير الأخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية**دراسة حالة****Ethical standards as a tool to activate human resource management practices
(case study)**د. حاكم أسماء¹

Asma hakem

جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، 200logt200@gmail.com

¹ tahri Mohamed bechar (algeria), 200logt200@gmail.com**الملخص:**

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المعايير الأخلاقية و إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي تمثلت في مؤسسة نפטال فرع GPL بشار . ومن أجل تحقيق ذلك تم تكوين إطار نظري خاص بموضوع الدراسة، وللإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . ول ذات الغرض تم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع دراسة مكون من كافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم، وزعت على عينة منهم قدرت بـ 210 موظف استمارات الاستبيان إضافة إلى استعمال المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية من أجل تدعيم النتائج المحصل عليها والتأكد منها . واعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على برامج SPSS 25 .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دلالة إحصائية للمعايير الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

كما اقترحت الدراسة ضرورة السعي لترسيخ المعايير الأخلاقية بمفهومه العلمي الصحيح للاستفادة منها لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأخلاق ، المعايير الأخلاقية ، إدارة الموارد البشرية ، وظائف إدارة الموارد البشرية.

تصنيفات JEL: P47**Abstract:**

This study seeks to highlight the relationship between ethical standards and human resource management through a field study on an Algerian public institution of an economic nature represented by the Naftal Corporation, GPL branch, Bashar.

In order to achieve this, a theoretical framework was formed for the subject of the study, and to answer the general problem and sub-questions, the descriptive analytical approach was used. 210 employee questionnaire forms in addition to the use of interview and observation as secondary tools in order to support and verify the results obtained. In data analysis and hypothesis testing, we relied on SPSS 25 programs.

The study reached several results, the most important of which is the presence of a statistical significance of ethical standards on human resource management practices at the level of the institution under study.

The study also suggested the necessity of striving to consolidate ethical standards in its correct scientific concept to benefit from them to activate human resource management practices.

¹ دكتوراه علوم ، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، asmahakem@yahoo.fr

Keywords : Ethics, ethical standards, human resource management, human resource management functions.

JEL Classification Codes : P47

المؤلف المرسل: حاكم اسماء، 200logt200@gmail.com

1. مقدمة:

إن الاهتمام بدراسة الجانب الأخلاقي للمورد البشري داخل المنظمة يعتبر أمر بالغ الأهمية لما لذلك من فوائد تعود بالنفع على المنظمة في ممارساتها الحالية ، كما تضمن لها نوع من السلامة لأوضاعها المستقبلية خاصة أن هذه الأخلاقيات تختلف من حيث مستوياتها ومصادرها ، وبالتالي تفرض ضرورتها في بيئة العمل الخاصة بالمنظمة، وتعطي نمطا وميزة معينة لطبيعة العلاقة السائدة بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى إن أخلاقيات الإدارة تشكل جزءا رئيسيا ومهماً وضرورة حتمية في صناعة النمو لمنظمات الأعمال وذلك عقب القدر الهائل من التجاوزات التي شهدتها المنظمات على المستوى العالمي وحاجة المجتمعات إلى وجود قيم وأخلاقيات أكثر رقياً، وضرورة تحديد علاقتها سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فضلاً عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف المنظمات وبشأن المسؤولية الأخلاقية بها.

تهدف هذه الدراسة الى تبين أهمية الدور الذي تلعبه الاخلاق بصورة عامة والمعايير الاخلاقية بصورة خاصة في دعم المورد البشري من اجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث ينعكس هذا على جودة المخرجات المنجزة . تأسيساً على ما سبق قسمنا نظرح الإشكالية التالية: ما العلاقة بين تطبيق المعايير الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى شركة نفضال لولاية بشار؟

وبناءً على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية : هل توجد علاقة حقيقية ميدانياً بين تطبيق المعايير الاخلاقية وممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة نفضال بشار ؟ وللإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض.

2. ماهية الأخلاقيات في الفكر الإداري

للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتحدثون عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى؛ يقول بعضهم بأنه إكليل العلوم جميعاً، ومنهم من يقول بأنه تاج العلوم، ومنهم من ينعته بأنه زبدة العلوم. ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار، والخير والشر وهما موضوع الأخلاق.

1.2 تعريف اخلاقيات الادارة

الانتقال من الأخلاق* إلى الأخلاقيات هو الانتقال من العموم إلى التخصيص، أي من مبادئ عامة إلى قواعد خاصة بالمنظمة ذاتها. وهنا يظهر مفهوم أخلاقيات الإدارة.

- عرف Valock أخلاقيات على أنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.¹
- أما P.F.Drucher يرى أن الأخلاق في الإدارة هي ذلك العلم الذي يدرس ويعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الرسائل المؤدية إلى الأهداف.²

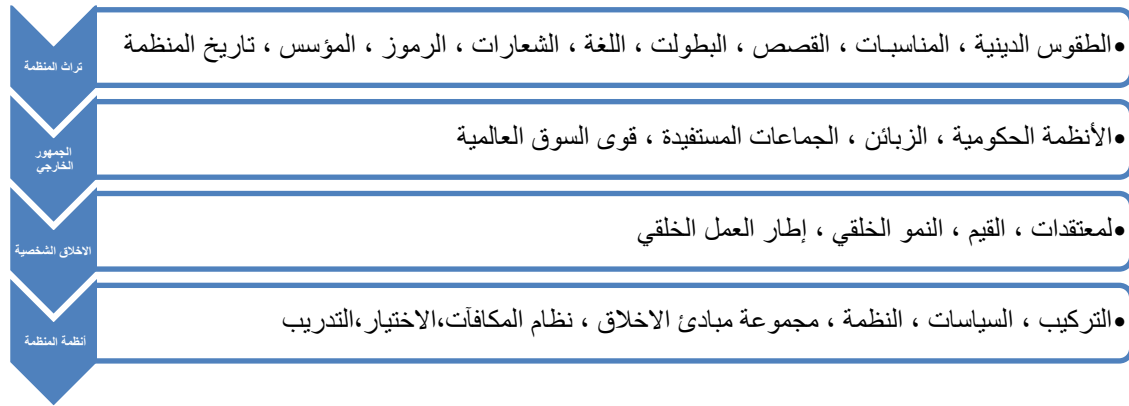
➤ يرى Schermerhorn بأن أخلاقيات تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة.³

وفقا لما سبق نضع تعريف استنتاجي لأخلاقيات الإدارة: هي مجموعة من القواعد والسلوكيات والمدونات التي يرفضها القائمون على المنظمة من خلال الأنظمة واللوائح الإدارية ومن الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات ، ويجب أن تتجلى أخلاقيات الإدارة في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء اتجه المنظمة أو اتجاه الأطراف لمعاملة معها.

2.2. المصادر المساهمة في تشكيل الأخلاقيات

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل وراءه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المنظمة أمر في غاية الأهمية⁴.

شكل (1): المصادر المساهمة في تشكيل الأخلاقيات



المصدر : من إعداد الباحثة

3.2. المعايير الأخلاقية في الادارة

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وهي ذات الوقت تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وهي كالآتي:

- النزاهة: هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص.⁵
- التعاون: الإنسان اجتماعياً بطبعه ولا يمكنه من القيام بأعباء هذه الحياة منفرداً ولا الحصول على لوائمه وحده بل لابد له من مشاركته غيره وخاصة وتعدد الأنشطة والخدمات المقدمة فمن المهم العمل كفريق واحد يشد بعضه البعض ، ويلعب التعاون دوراً مهماً من خلال الإحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف.⁶
- العدالة: وتعني أن يكون الفرد عادلاً منفتح الذهن لديه القدرة على الإعتراف بالإخفاق وتقبل الإختلاف، وضرورة تحقيقها بين الأطراف المختلفة وهو الأمر الذي يعمل على إتاحة الفرصة للجميع فضلاً عن معاملة الأفراد على نحو متكافئ، وعندما يتسم الفرد بذلك يكون مستعداً على تغيير الإتجاهات والإعتقادات الغير المقبولة.²
- الإنضباط والإلتزام: على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة.³⁷
- تحمل المسؤولية: بمعنى تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال سواء أكانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة.⁸

- **الإحترام:** وتعني أن يكون الفرد محترماً للكرامة الإنسانية والخصوصية وحق الاختيار لكل الأفراد، وأن يكون لطيفاً ومهذباً معهم ويتقدم لهم المعلومات التي يحتاجونها ولا يتكبر عليهم ولا يؤدي عملاً يسئ به إليهم.⁹

تم التطرق إلى البعض من المعايير الأخلاقية التي يتم الإستفادة عليها في الدراسة التطبيقية، كما أنه توجد معايير أخرى: كالمسألة، الإستقامة والشفافية، الولاء والإخلاص، الإهتمام بالآخرين إضافة إلى القدوة الحسنة... الخ. وهذه المعايير في مجموعها تزيد من فاعلية أخلاقيات الإدارة والأكثر من ذلك هي من أهم الأمور التي بخلافها لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها بحيث تعتبر مستلزمات مباشرة هامة شأنها شأن المعايير المادية لكل من يقوم بالمهام الوظيفية على كل المستويات وبدون إستثناء.

3. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية... الخ، هذا المطلب يسعى إلى كشف النقاب عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها فكرياً وإدارياً وأهميتها... الخ.

1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.

لقد تعدت التسميات التي أطلقت المرادفات فمنهم من يسميها: إدارة الأفراد أو إدارة الأشخاص، إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد، إدارة العلاقات الصناعية، إدارة العلاقات الإنسانية، تسيير المستخدمين، إدارة الموارد البشرية.

فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها. ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى. فنذكر من أهم هذه التعريفات الآتي :

- ويعرف Bélanger : إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية".¹⁰
- و يعرف Sekiou : إدارة الموارد البشرية على أنها: مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل، برامج...) يكون فيها المورد البشري عنصراً مهماً لتعظيم أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء.¹¹
- في حين يضيف J-P. Citeau . بعداً آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية: فهي تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمنظمة. وتعمل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل. فهي تشارك في تحقيق نوع من "المصالحة" بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة.¹²

يتضح من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف استنتاجي هو أن:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة منظمة ذات مسؤوليات عديدة تتضح من خلال قيامها بالمهام والوظائف الإدارية التي تقوم بانجازها من أجل تحقيقها للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال العمليات الإدارية والوظيفية كالتهيئة، التنظيم، التحفيز والرقابة... الخ، ومن الجانب الأخرى أنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية

حيث تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة باعتبار العنصر البشري هو من أهم العناصر الإنتاجية ومحور عملية الإنتاج وتطورها، لذلك تسعى كل منظمة إلى أن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز. فيمكن تقسيم أهميتها على مستويين كما يلي: ¹³.

➤ على مستوى المنظمة

- المنظمة بحاجة لأراء ومساعدة إدارة الموارد البشرية حتى لا تعجز عن أداء مهامها؛
- أهميتها تأتي من أهمية الإنسان الذي يمثل المصدر الفعلي للتميز والتفوق؛
- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الاستفادة منه بمرور الوقت؛
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة؛
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى. ¹⁴

➤ على المستوى القومي

- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
 - الموارد البشرية أداة تنافس عالمية؛
 - العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
 - الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
 - الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
 - استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي؛
 - الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي ¹⁵.
- على القائمين على إدارة الموارد البشرية دراسة هذه العوامل وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب بل والاستفادة منه لترسيخ أهدافها وتفعيل ممارساتها.

4. الإطار التطبيقي (العلاقة بين المعايير الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية)

1.4. عرض وتحليل البيانات

تتناول هذه الدراسة عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، من خلال التعرف على آراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل (المعايير الأخلاقية بجميع أبعادها) والتابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعاده)، وقد تم في سبيل ذلك التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحساب.

2.4. صدق وثبات الاستبانة

من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل SPSS كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (1): قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

المحاور	عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: المعايير الأخلاقية	20 عبارة	0.72
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	30 عبارة	0.83
جميع عبارات الاستبيان	50 عبارة	0.91

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

للتأكد من صحة أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ"، نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة فـ فقرات المحور الأول: المعايير الأخلاقية بلغ 0.72 ثبات فقرات المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية بلغ 0.83 وأن القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.91 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

3.4. التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) (أو اعدم موافقتهم) (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) (لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة) موافق بشدة - (أدنى درجة) غير موافق بشدة / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث $5/(1-0.8) = 5$: حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول (2): مقياس ليكرت

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 الى 1.80 درجة	[1.80 - 1]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 الى 2.60 درجة	[2.60 - 1.80]
درجة متوسطة	محايد (نوعا ما)	من 2.60 الى 3.40 درجة	[3.40 - 2.60]
درجة عالية	موافق	من 3.40 الى 4.20 درجة	[4.20 - 3.40]
درجة عالية جدا	موافق تماما	من 4.20 الى 5 درجة	[5 - 4.20]

المصدر: عبد السلام محمد ايهاب، التحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، 2013، صفحة 20

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما¹⁶ وفيما يلي يكون التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة كالاتي:

أولا . التحليل الإحصائي لفقرات الجزء الثاني: أبعاد المعايير الاخلاقية في المؤسسة محل الدراسة.

في هذا الجزء سيتم التعرف على المستوى الأخلاقي السائد في مؤسسة نفضال بشار، من خلال ابعاد اخلاقيات الإدارة وهي كالاتي : الشفافية، المساءلة، النزاهة و المساواة.

البعد الأول: الشفافية:

سوف نتعرف مستوى الشفافية المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول(3):نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الأول:الشفافية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	يتم تعميم الإعلان عن حالات التميز و حالات الفشل على حد سواء	2.61	1.30	3	درجة متوسطة
2	يتم الإفصاح عن كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة بشكل دوري	2.81	1.11	2	درجة متوسطة
3	هناك شفافية محدودة تساعد على تقليص فجوة عدم الثقة الموجودة بين الموظف والإدارة	2.52	1.21	5	درجة متوسطة
4	اطلاع الموظفين على كافة القوانين والنصوص	2.57	1.12	4	درجة متوسطة
5	تعقيد الإجراءات الإدارية يعرقل تطبيق الشفافية	3.42	1.47	1	درجة متوسطة
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الشفافية: لدى المؤسسة محل الدراسة	2.786	1.242	3	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: ان المتوسط الحسابي الإجمالي افراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بالشفافية بلغ: 1.862 وهو ضمن المجال ([2.60 - 3.40]) أي ان افراد العينة لهم قبول متوسطا وفق مقياس ليكرت ،أما والانحراف المعياري المرجح بلغ 1.242 مما يشير الى تقارب إجابات افراد العينة.

وترتب فقرات البعد الأول الشفافية حسب توفرها لدى المؤسسة محل الدراسة وفق آراء أفراد العينة وهي كمايلي:

- "تعقيد الإجراءات الإدارية يعرقل تطبيق الشفافية": نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 ، وانحراف معياري 1.47 فقيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات افراد العينة موافقون على ان تعقيد الإجراءات الإدارية تعرقل تطبيق مبدأ الشفافية في مؤسستهم .وهذا ما يدل على ان تداخل الصلاحيات والمهام والتي من شأنها ان يشتت الطرف الراغب في الخدمة ، لان الموافقة على أمر يوجب تدخل عدة أطراف ، وخاصة اذا كان يجهل القانون الداخلي للمؤسسة
- اما الفقرات التالية جاءت بالترتيب بنسبة قبول متوسط كالاتي :
- "يتم تعميم الإعلان عن حالات التميز و حالات الفشل على حد سواء"، بمتوسط حسابي بلغ 2.61 وانحراف معياري قدر ب1.30 وبقبول متوسط ، هذا مايدل على ان الإدارة لاتكرم المتميزين وبالتالي ولا تحفز الفاشلين
- "اطلاع الموظفين على كافة القوانين والنصوص" بمتوسط حسابي بلغ 2.57 وانحراف معياري قدر ب1.12 وبقبول متوسط وهذا مايدل على عدم ان الإدارة لا تقوم بإرفاق القانون الداخلي للمؤسسة للموظف في مرحلة التعيين ليصبح حجة لها لاعليها .

- "يتم الإفصاح عن كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة بشكل دوري"، بمتوسط حسابي بلغ 2.81 وانحراف معياري قدر ب1.11 وبقبول متوسط وهذا يعني ان مالم يبحث الموظف عن المعلومة لن يحصل عليها .
- أما في نهاية الترتيب تأتي العبارة "هناك شفافية تساعد على تقليص فجوة عدم الثقة الموجودة بين الموظف والإدارة" بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.21 بنسبة قبول متوسط مما يعني ان مستوى الشفافية داخل الإدارة فجوة عدم الثقة الموجودة بين الإدارة و الموظفين وهذا يدل على ان مستوى الشفافية داخل المؤسسة غير كافٍ لتقليص الهوة الموجودة وخاصة في حالة عدم تفسير القرارات من جانب الإدارة للموظفين من الناحية القانونية وإعطائها صبغة بأنها أوامر قانونية .

البعد الثاني : المساءلة

سوف نتعرف مستوى المساءلة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول(4):نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الثاني :المساءلة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
6	في نظرك ؛ المركزية في التسيير تعيق تطبيق مبدأ المساءلة	2.96	1.34	5	درجة متوسطة
7	ترتبط العقوبة بنوع المخالفة وليس بالشخص المخالف	3.25	1.31	3	درجة متوسطة
8	تفعيل دور الرقابة على جميع الإدارات يخفف من حدة المساءلة	3.58	1.35	1	درجة متوسطة
9	هناك ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء وفق أسس مدروسة	3.11	1.51	4	درجة متوسطة
10	عدالة تطبيق الجزاء وبوجوب قناعة العاملين بها دون تذمر .	3.53	1.41	2	درجة متوسطة
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى المساءلة :لدى المؤسسة محل الدراسة	3.28	1.38	3	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: ان المتوسط الحسابي الإجمالي أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالمساءلة : حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قدر ب 3.28 وانحرافه المعياري 1.38 فجاء مستوى تطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسة محل الدراسة بنسبة متوسطة ،وتشكل العبارة رقم "08 دور الرقابة على جميع الإدارات يخفف من حدة المساءلة" اعلى نسبة قبول ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.35 وهي أن اغلب افراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول ان استخدام بعد المساءلة بدرجة عالية في مؤسسة نفضال بشار يخفف من حدة المساءلة .كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "في نظرك ؛ المركزية في التسيير تعيق تطبيق مبدأ المسألة " بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري قدر ب 1.34 بمستوى قبول متوسط أي ان تطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسة غير كافٍ حيث يرى افراد العينة انه من أسباب عدم تطبيقها المركزية في التسيير .

اما العبارات الأخرى جاءت كل المتوسطات ضمن فئة مقبول نوعا ما وجاءت كالاتي: 3.53، 3.25، 3.11 وهذا يعني ان مؤسسة نفضال تعاني قصور في تطبيق مبدأ المساءلة بموضوعية في التركيز على تحديد نوع المخالفة وغض النظر عن الشخص المخالف الأمر الذي يهيا الموظفين على قبول المساءلة داخل الإدارة دون تدمير أو قلق.

البعد الثالث: النزاهة

سوف نتعرف مستوى النزاهة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول (5): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الثاني: النزاهة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
11	لدى الموظفين رقابة ذاتية تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم	2.69	1.25	4	درجة متوسطة
12	يؤدي القليل من الموظفين أعمالهم بضمير	3.25	1.36	1	درجة متوسطة
13	يحافظ الموظفون على سرية المعلومات والوثائق	3.02	1.10	3	درجة متوسطة
14	في بعض الأحيان يحسن المسؤولون استعمال الصلاحيات والحدود المخولة إليهم	2.40	1.08	5	درجة متوسطة
15	يتقيد جل الموظفين بتخصيص جميع أوقاتهم داخل الإدارة بالعمل الرسمي الموكل له	3.17	1.17	2	درجة متوسطة
	اراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى النزاهة : لدى المؤسسة محل الدراسة	2.90	1.19	3	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات هذا البعد جاءت بنسبة قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.90 و انحراف معياري 1.19 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة متفقون نسبيا حول تطبيق مبدأ النزاهة في إدارات مؤسسة نفضال بشار ، أما فيما يخص اعلى متوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري 1.36 للعبارة القائلة "إن القليل من الموظفين يؤدون أعمالهم بضمير " أي ان مستوى النزاهة لدى الموظفين يتميز بالنقص نظرا لعدة أسباب .أما اقل قيمة فجاءت في العبارة: " في بعض الأحيان يحسن المسؤولون استعمال الصلاحيات والحدود المخولة إليهم " بمتوسط حسابي وانحراف معياري جاءت قيمتهما على التوالي : 2.40 ، 1.08 مما يعني وجود صعوبة لدى مسؤولين إدارات مؤسسة نفضال لولاية بشار في الاستعمال الاحسن للصلاحيات والحدود المخولة إليهم فربما يرجع هذا لطبيعة ودرجة تعقيد الموقف او عدم وضوح المهام وتشابك الصلاحيات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واما باقي العبارات فجاءت بدرجة قبول متوسط فهذا يدل على ان مستوى النزاهة غير كافي فيما يخص الالتزام بمواقيت العمل و الحفاظ على سرية المعلومات و اخيرا نقص الرقابة الذاتية التي يحكمها صحو الضمير الإنساني للموظف .

البعد الرابع : العدالة و المساواة

سوف نتعرف مستوى العدالة والنزاهة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول(6):نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني: العدالة والمساواة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
16	المحسوبية تعيق أداء الموظفين	3.65	1.45	2	درجة متوسطة
17	المساواة والإنصاف بين الموظفين تحسن البيئة الداخلية للعمل	3.40	1.34	3	درجة متوسطة
18	يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك	3.26	1.09	4	درجة متوسطة
19	تطبيق العدالة الوظيفية يرسخ أخلاقيات الإدارة	3.97	1.42	1	درجة متوسطة
20	يتعامل المسؤولون بمبدأ عدم التحيز بين الموظفين	2.61	1.19	5	درجة متوسطة
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى العدالة و المساواة : لدى المؤسسة محل الدراسة	3.38	1.30	3	درجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة الاعتماد على بيانات الاستبيان ،مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إجابات افراد العينة على جميع عبارات بعد المساواة بنسبة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب 3.38 وانحراف معياري 1.30 ،أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.97 جاءت في العبارة 19 بانحراف معياري قدر ب 1.42 مما يدل على أن جل أفراد العينة موافقون على ما جاء في العبارة على ان العدالة التنظيمية ترسخ اخلاقيات الإدارة. واما ادنى متوسط حسابي قدر ب 2.61 وبانحراف معياري 1.19 بالنسبة للعبارة 20 القائلة على ان المسؤولين يتعاملون بمبدأ عدم التحيز مع الموظفين بنسبة قبول محتشم حسب وجهة نظرهم .اما العبارات :16،17 فكلها كانت بدرجة مرتفعة وهذا مايعبر عنه على انه لا توجد عدالة مطلقة في الإدارة تحكمها قوانين صارمة وهذا ما اكدته نسبة المتوسط الحساب على التوالي: 3.65، 3.40 حيث انه نسبة من الموظفين كانت درجة موافقتهم كبيرة على وجود محسوبية تعيق أداء الموظفين وان تطبيق المساواة والانصاف بين الموظفين يحسن بيئة العمل الداخلية ، أما نسبة قبول متوسطة جاءت في العبارة 18 بمتوسط حسابي 3.26 و انحراف معياري 1.09 وهذا ما دل على أن المشرف المباشر يتعامل بنوع من العدالة في حل الصراعات بين الموظفين وهذا ما يترتب عنه نتائج غير مرغوبة مان يميل الموظف في انقاص الجهد والتعبير عن مشاعر السخط او الانتقال الى مكان يجده أفضل اذا ماتوفرت له الفرصة وهذا مايؤدي الى عزوف الكفاءات عن المؤسسة.

ثانيا. التحليل الاحصائي لفقرات الجزء الثالث أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

البعد الأول : التوظيف

سوف نتعرف مستوى التوظيف المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول(7):نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الثاني: العدالة والمساواة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
---------	---------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------

1	إعلانات التوظيف بالمؤسسة تتم بطريقة معلنة بصفة رسمية	2.71	1.28	3	درجة متوسطة
2	المنظمة تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية	2.86	1.11	2	درجة متوسطة
3	يمنح الموظفون صلاحيات تعادل حجم المنصب والمسؤولية	2.53	1.08	4	درجة متوسطة
4	الموارد البشرية الحالية كافية من الناحية الكمية لبلوغ أهداف المنظمة	2.50	1.17	5	درجة متوسطة
5	يتم التوظيف على أساس الكفاءة ذات التخصص المطلوب	2.98	1.59	1	درجة متوسطة
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى التوظيف : لدى المؤسسة محل الدراسة	2.71	1.24	3	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

يتضح من الجدول أعلاه أن كل عبارات هذا البعد جاءت بنسبة متوسطة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي ب 2.71 وانحراف معياري قدر ب 1.24 ، كما كانت أعلى نسبة للمتوسط الحساب وهي 2.98 وانحراف معياري 1.59 في العبارة رقم 1: "يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص" في مؤسسة نفضال نظرا لأهمية المؤسسة وما تحتاجه من كفاءات ذات تخصص للنهوض بالتنمية الاقتصادية . وفي المقابل جاءت أدنى قيمة للعبارة رقم 4 بمتوسط حساب قدر ب 2.50 وانحراف معياري قدر ب 1.17 وهذا ما يدل على أن هناك موارد بشرية غير كافية لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل المنظمة . أما ما تبقى من العبارات فجاءت بنسبة قبول متوسط هذا ما يدل على أن هناك قصور في عملية التوظيف من ناحية الإعلانات عن التوظيف وفي ما يخص اختيار أفضل المرشحين وكذلك من ناحية منح الصلاحيات للموظفين التي لا تتناسب مع حجم المنصب والمسؤولية .

البعد الثاني : التدريب والتطوير

سوف نتعرف مستوى التدريب والتطوير المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ، في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول(8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني : التدريب والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الترتيب
تبدل الجهود لتطوير وتدريب قدرات ومهارات الموظفين في المؤسسة بنزاهة	3.03	1.11	3	درجة متوسطة	6
يتدرب الموظفون تدريب يحوي في طياته مبادئ أخلاقية	3.24	1.01	2	درجة متوسطة	7
يتم توزيع التكوينات على العاملين بعدالة بعيدا عن المحسوبية	2.74	1.31	5	درجة متوسطة	8
يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة للتدريب	2.97	1.11	4	درجة متوسطة	9
أرى أن أدائي متدني يحتاج إلى تحسين وتطوير	4.20	1.14	1	درجة متوسطة	10
راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى التدريب والتطوير : لدى المؤسسة محل الدراسة	3.23	1.13	3	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

لاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول عملية التدريب يقدر ب 3.23 بانحراف معياري يقدر ب: 1.13 ، وهذا ما يدل على أن عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة متوسطة. أما العبارة 10 حازت على أكبر متوسط حسابي وهو 4.20 وانحراف معياري 1.14 وهذا ما يدل على أن جميع أفراد العينة موافقون بشدة على أن مستوى أدائهم متدني يحتاج إلى تدريب وصقل للمهارات وإعادة رسكلة الجهود وتطويرها لمواكبة التطورات الحاصلة والتكيف مع المتغيرات حيث أن التدريب يعد جزءاً حيوياً من بوظائف الإنتاج وليس عملية تدريب منفصلة إذ هو مصدر للميزة التنافسية. وفي المقابل جاءت القيمة الدنيا للمتوسط الحسابي 2.74 وانحراف معياري 1.31 في العبارة رقم 8 وهذا مما يدل على أن هناك ضعف في التوزيعات العادل للتكوينات و البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة . أما باقي العبارات جاءت بمتوسطات متوسطة بنسب متفاوتة بالترتيب الاتي: 3.24 ، 3.03 ، 2.97 : وهذا ما يدل على أن المؤسسة تبذل جهود للظفر بتدريب ناجح يحوي في طياته مبادئ أخلاقية غير أنه غير كافٍ حسب وجهة نظر الموظفين لا يكاد الموظف يستوعبها .

البعد الثالث : الأجور

سوف نتعرف مستوى الأجور المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ، في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث : الأجور

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	ترتيب
يكافأ الموظفين ذوي الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء	2.61	1.52	3	درجة متوسطة	11
توفر المؤسسة دخل محفز على العمل	2.57	1.14	4	درجة متوسطة	12
ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء	3.22	1.38	2	درجة متوسطة	13
هل ترى أن تدني مستوى الأجور له دور في كبح في تفشي السلوك الغير أخلاقي	3.84	1.35	1	درجة متوسطة	14
نظام الرواتب في مؤسستك يتسم بالعدالة المطلقة	2.50	1.13	5	درجة متوسطة	15
راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأجور : لدى المؤسسة محل الدراسة	2.95	1.30	3	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على جميع عبارات بعد نظام الأجور بنسبة قبول متوسطة عموماً بمتوسط حسابي قدر ب 2.95 وانحراف معياري 1.30 . أما أعلى قبول ضمن هذا البعد جاء بلغ 3.84 وانحراف معياري 1.35 حيث معظم استجابات أفراد العينة كانوا موافقون على أن من أسباب تفشي السلوك الغير أخلاقي هو تدني مستوى الأجور بحيث وحسب طبيعة نشاط مؤسسة نفضال فإن مستوى الأجور مرتفع وهذا لا يمنع تفشي السلوك الغير أخلاقي فالأجر يجب أن يكون يتناسب مع العمل المؤدى من جهه وظروف العمل وصعوباته وسعته من جهة أخرى وأن يتماشى مع تكاليف الحياة الاجتماعية والاقتصادية وحتى لا يشعر الموظف بحالة عدم الاشباع ليلجأ الى الرشوة مثلاً على المؤسسة أن تتبع سياسة أجور محفزة ومتكاملة وعادلة بغية الوصول الى أقصى درجات الرضا الوظيفي. أما أدنى مستوى قبول جاء في العبارة رقم 15 هو أن نظام الأجور يتميز بالعدالة بمتوسط حساب 2.50 وانحراف معياري 1.13 مما يتحتم على

الإدارة بذل جهد اكبر في تحقيق العدالة في توزيع الرواتب لانه يعتبر مطلب هام حسب وجهة نظرهم أي يجب ان تكون الإجراءات واضحة للجميع .

البعد الرابع : الترقية

سوف نتعرف مستوى الترقية المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول(10):نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الرابع : الترقية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
16	أطمح للوصول إلى أعلى المناصب بشكل تدريجي	3.80	1.004	1	درجة عالية
17	يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل المؤسسة	3.53	1.16	4	درجة عالية
18	التقييم السنوي للأداء يعتبر مرجع أساسي للترقية مستقبلا	3.55	1.18	3	درجة عالية
19	تعتبر الترقية حافز لتحسين الأداء	3.71	1.20	2	درجة عالية
20	يؤسفني أن نظام الترقية المعمول به حاليا يسوده نوع من التمييز	3.12	1.10	5	درجة عالية
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الترقية : لدى المؤسسة محل الدراسة	3.54	1.12	4	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج برنامج Spss 25

من الجدول أعلاه اتضح ان معظم استجابات افراد العينة جاءت بدرجة موافقة عالية فيما يخص عبارات محور الترقية بمتوسط حسابي قدر ب 3.54 وانحراف معياري 1.12 مما يدل على ان اغلب الإجابات كانت منسجمة ، اما اعلى نسبة متوسط حسابي قدرت ب 3.80 وانحراف معياري 1.04 في العبارة رقم 16 مما يعني وجود انسجام كبير في إجابات افراد العينة فيما يخص الطموح للوصول إلى المناصب بشكل تدريجي وفق معايير موضوعية تسمح للموظف الانتقال من درجة إلى أخرى من اجل تحقيق الذات والتميز في ظروف مريحة تجعل الآخرون يستقبلون اخبار الترقية في المؤسسة دون تذمر او طرح تساؤلات وهذا مايعود على المؤسسة الى خفض معدلات دوران العمل وتسرب الكفاءات من المؤسسة ..اما في المقابل جاءت ادنى قيمة بمتوسط حسابي 3.12 و انحراف معياري 1.10 في العبارة رقم 20 حيث يرى الموظفين ان نظام الترقية المعمول به حاليا يسوده نوع من التمييز والمحسوبية وخاصة في المناصب العليا.اما باقي المتوسطات فقد جاءت ضمن فئة بدرجة عالية بالنسبة للعبارة 19، 18، 17 وكانت متوسطاتها كالآتي: 3.71 ، 3.55 ، 3.53 وهذا ما يفسر ان اغلب إجابات افراد العينة موافقون على ان الترقية تعتبر حافز لتحسين الأداء والذي يعتبر بدور مرجع أساسي للترقية مستقبلا كما ان التدريب حسب وجهة نظرهم يساهم في منح للأفراد فرص للترقية في المؤسسة .

البعد الخامس : تقييم الأداء

سوف نتعرف مستوى تقييم الاداء المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ،في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول(11):نتائج تحليل إجابات افراد العينة على فقرات البعد الخامس : تقييم الأداء

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
21	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء	3.39	1.49	4	درجة متوسطة
22	عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل إدارتي تتسم بالموضوعية	3.46	0.99	3	درجة متوسطة
23	يعد تقييم الأداء الوظيفي حافزاً لرفع مستوى أدائي الوظيفي	3.56	1.17	1	درجة متوسطة
24	يتم تقييم الأداء من أجل تحديد الحاجات التدريبية للعامل	2.93	1.56	5	درجة متوسطة
25	الالتزام بأخلاقيات الإدارة لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي	3.47	1.36	2	درجة متوسطة
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تقييم الأداء : لدى المؤسسة محل الدراسة	3.36	1.31	3	درجة متوسطة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS25

يتضح من الجدول ان آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تقييم الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة جاء بنسبة قبول متوسط عموماً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 وانحراف معياري 1.31 ، وتشكل العبارة 23 أعلى نسبة الموافقة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.17 ويمكن تفسير ذلك على إن الموظف عند تقييم أدائه يعتبر ذلك حافزاً ليحسن من مستوى أدائه إلى الأفضل عند كل عملية تقييم وذلك لما يرى فيه اما طريق يمهّد له نحو فرصة تدريب أو ترقية أو تعويضات والتأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين دون استثناء ، بينما كانت أقل متوسط للعبارة رقم 2.93 وانحراف معياري 1.56 بنسبة قبول متوسط مما يحتم على الإدارة بذل جهد أكبر لتقييم أداء فعال يحدد الاحتياجات التدريبية . أما العبارات الأخرى كانت كلها بدرجة عالية من القبول وهذا ما تثبته قيمة المتوسطات الحسابية العبارات 25، 22 والتي جاءت بالترتيب الآتي : 3.47 ، 3.46 مما يعني ان معظم أفراد العينة كانوا موافقون على ان الالتزام بأخلاقيات الإدارة للموظف يعد من بين معايير تقييم الأداء السنوي ، كما انهم موافقون على ان عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل الادارة تتسم بالموضوعية . اما العبارة رقم 21 كانت نسبة قبول متوسطة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.39 وانحراف معياري 1.49 وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء غير انها تبقى غير كافية .

البعد السادس : تحسين نوعية الحياة الوظيفية

سوف نتعرف مستوى تحسين نوعية الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها ، في سبيل ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وهذا من خلال مجموعة من العبارات المكونة لهذا المحور .

الجدول (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد السادس : تحسين نوعية الحياة الوظيفية

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
26	توفر الإدارة الراحة للموظفين باعتبارها احد قيمها	2.45	1.45	5	درجة متوسطة
27	توفر الإدارة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين معتمدة في ذلك على أسس سليمة	3.26	1.24	3	درجة متوسطة

28	وجود بيئة داخلية مناسبة توفر جو مريح لإنجاز الأعمال	3.51	1.10	2	درجة متوسطة
29	توفر المنظمة نظام أمن فعال ووسائل الحماية من المخاطر	3.55	1.16	1	درجة متوسطة
30	منصبي يضمن لي مستوى معيشي لائق يناسب حياتي المستقبلية	3.24	1.55	4	درجة متوسطة
	راء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى : تحسين نوعية الحياة الوظيفية : لدى المؤسسة محل الدراسة	3.20	1.30	3	درجة متوسطة

المصدر : من اعداد الباحثة الاعتماد على برنامج spss 25

يتضح من الجدول ان اراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تحسين نوعية الحياة الوظيفية لدى المؤسسة محل الدراسة جاء بنسبة قبول متوسط عموماً حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.20 وانحراف معياري 1.30 ، واحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية العبارة 29 بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 1.16 والتي تنص على ان المؤسسة غير مقصرة في توفير وسائل الأمن و الحماية من المخاطر بينما جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الأخيرة من الأهمية النسبية بانحراف معياري 2.45 وانحراف معياري 1.45 بدرجة موافقة منخفضة حسب درجات سلم ريكارت مما يعني أن الإدارة لا تعتبر توفير الراحة للموظفين من ابرز احد قيمها ولا يدخل ضمن مجال السلوك الأخلاقي لديها وهذا ما يستوجب النظر وهذا ما يسبب الانزعاج للموظفين لان المؤسسة لها موارد مالية معتبرة باعتبارها تحتكر السوق الوطنية.

اما العبارة رقم 28 جاءت درجة الموافقة بها عالية وهذا يثبت المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.51 على وجود بيئة داخلية مناسبة توفر جو مريح لإنجاز الأعمال ، بينما باقي العبارات رقم 27 ، 30 جاءت بدرجة قبول متوسط مما يعني ان الإدارة لاتوفر برامج كافية لتحسين نوعية حياة العاملين ، مما يجعل الموظف يشعر انه منصبه لا يضمن له المستوى المعيشي اللائق يناسب حياته المستقبلية وذلك لطموحاته المتزايدة والوضع الاقتصادي للبلد. امام كل هذا لا يمكن تجاهل اوتقليل من أهمية الخدمات والاتجاهات الاجتماعية التي من شأنها ان تحسن نوعية الحياة الوظيفية للعامل فالامر يبقى صعب الادراك امام الحاجات المتنامية التي لاتزال تمثل الحاجات الأكثر إلحاحاً .

جدول (13) :ترتيب متغيرات الدراسة في المؤسسة قيد الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

المتغير	الترتيب	المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
المتغير المستقل : المعايير الأخلاقية	1	البعد الرابع : العدالة و المساواة	3.38	1.30	3	درجة متوسطة
	2	البعد الثاني : المساءلة	3.28	1.38	3	درجة متوسطة
	3	البعد الثالث : النزاهة	2.90	0.078	3	درجة متوسطة
	4	البعد الأول : الشفافية	2.86	2.248	3	درجة متوسطة
		المتوسط الحسابي و الانحراف	3.10	1.25	3	درجة متوسطة
		الانحراف المعياري العام للمحور الأول : أخلاقيات الإدارة				

درجة عالية	4	1.12	3.54	البعد الرابع : الترقية	1	المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية
متوسطة	3	1.31	3.36	البعد الخامس : تقييم الأداء	2	
متوسطة	3	1.13	3.22	البعد الثاني : التدريب والتطوير	3	
متوسطة	3	1.30	3.20	البعد السادس : تحسين نوعية الحياة الوظيفية	4	
متوسطة	3	1.30	2.95	البعد الثالث : الأجور	5	
متوسطة	3	1.24	2.71	البعد الأول : التوظيف	6	
متوسطة	3	1.23	3.16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمحور الثاني: إدارة الموارد البشرية		

المصدر: من اعداد الباحثة الاعتماد على مخرجات برنامج spss25

تأسيساً على ما تقدم ، نلاحظ ان مستوى اخلاقيات الإدارة لمؤسسة نفضال بشار جاء نوعاً ما مقبول من حيث إجابات افراد العينة أي بدرجة متوسطة ، حيث بلغ متوسط ابعادها ككل 3.10 و بانحراف معياري 1.25 ، وقد جاء بعد العدالة والمساواة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.38 ، بينما حصل بعد الشفافية على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.86 ، وبالتالي يتضح لنا ان جميع أبعاد المعايير الأخلاقية جاءت متقاربة ومتوسطة القبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك بسبب العلاقة المترابطة بين أبعاد المعايير الاخلاقية حيث أن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به . أما بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط أبعادها 3.16 و بانحراف معياري 1.23 ، كما احتل بعد الترقية المرتبة الأولى 3.54 بدرجة موافقة عالية ، أما بعد التوظيف جاء في آخر الترتيب بمتوسط حسابي 2.71 . أما الأبعاد الأخرى جاءت كلها متقاربة من حيث متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة . وقد استنتجنا أن هناك تجانس وتكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية ، فكان لكل بعد تأثير على الآخر . فإذا كان قصور في عملية التوظيف بجميع مراحله سيؤدي هذا إلى وجود الشخص الغلط في المنصب الغلط ، فهذا حتماً سيؤثر إلى أن تكون هناك عملية التدريب غير فعالة ونظام أجور غير واضح المعالم وتقييم غير موضوعي وترقية غير مستوفية للشروط المعمول بها وهكذا .

4.4. اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول (14): نتائج قياس العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	المتغير التابع / المتغيرات المستقلة
0.000	**0.235	الشفافية
0.000	**0.362	المساءلة
0.001	**0.540	النزاهة
0.000	**0.439	المساواة

*دال عندى مستوى دلالة اقل من 0.05

**دال عندى مستوى دلالة اقل من 0.001

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

يشير الجدول الى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة المعايير الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع .مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة نسبيا بين كل متغير مستقل المعايير الاخلاقية على حدى والمتغير التابع إدارة الموارد البشرية . وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

5.الخاتمة

إن التحدي الكبير لمنظماتنا يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية، ومن ثم فإن التعرف على تبني القيم والمثل الأخلاقية الإيجابية التي تمكن من دعم الظواهر الإيجابية ودحر الظواهر السلبية، وإعداد الإستراتيجية الفعالة وتنمية الالتزام بها ودعمها، أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك، سوف يطلعها على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور.

ونظراً لزيادة الإهتمام بأخلاقيات الإدارة أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقياً، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للإرتقاء بها والتدريب عليها. فإنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها، إن الإلتزام بالمعايير الاخلاقية يقود إلى ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية وينعكس هذا على مستوى رضا الموظف على بيئة عمله ومن ثم يبدي استعداده لتقديم أداء متميز .

و كخلاصة لهذه ومن خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري و الميداني تبين لنا أنه هناك علاقة واضحة ما بين تطبيق المعايير الاخلاقية وإدارة الموارد البشرية ، واستنادا لتحليل إجابات أفرد العينة المدروسة ونتائج اختبار فرضية الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال الدراسة الميدانية تم دراسة واقع تطبيق المعايير الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، كما تم التطرق إلى تعريف عدة جوانب تتعلق بالمنظمة كنشأتها والمهام المسندة إليها. أما فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمد فيها على المقابلة والملاحظة والاستبيان والذي تم توزيعه على عينة بلغت 210 موظف بنسبة 68.44 % من أفراد المؤسسة ومن كافة المستويات الإدارية، فقد أظهرت أن تطبيق مدخل الاخلاقيات له دور في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وأن هناك اهتمام واضح ومتزايد من طرف إدارة المؤسسة نحو استخدام هذا البعد الأخلاقي ، حتى وإن لم يكن مخطط له فله دور مباشر يعود بالفائدة على تصرفات وسلوكيات الموظفين وينعكس بالضرورة على أدائهم الوظيفي.

توصل الجانب الميداني مجموعة من النتائج من خلال اختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة وذلك بإستخدام الإنحدار المتعدد و اختبار التباين الاحادي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ إستخلصنا بأن الإستبيان يتمتع بمعلومات مثبتة وصادقة وهذا ما عكسه معامل ألفا بمقدار 0.91.
2. عملية الشفافية: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 2.78.
3. عملية المساءلة : جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 3.28.
4. عملية النزاهة: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 2.90.
5. عملية العدالة والمساواة: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 3.38.

6. عملية التوظيف: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 2.71 إذ كانوا معظمهم يرون ان التوظيف في المؤسسة غير مستوفي لجميع مراحلها مما يحتم على الإدارة إعادة النظر في عملية التوظيف داخل مؤسستها.
7. عملية التكوين والتدريب: جاءت متوسطة عموماً وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي البالغ 2.23
8. نظام الأجور والمرتبات: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي المقدر 2.95
9. عملية الترقية: متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 3.56
10. عملية تقييم الأداء : جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي البالغ 3.36
11. تحسين نوعية الحياة الوظيفية: جاءت متوسطة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي المقدر 3.20
12. أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم الاخلاقيات ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في المؤسسة وذلك بالإعتماد على مقياس ليكارت وجد أن أفراد العينة يعيشون نوع من المساواة والمساواة وهذا أمر إيجابي كون الموظفين حتى لو جاء بنسبة متوسطة فهذا يعطي للموظف بيئة عمل محفزة على العمل يسودها المساواة و المساواة ، كما تأتي في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي: بعد النزاهة والشفافية حيث يقوم الموظفون بإنجاز الأعمال بكل نزاهة وبقدر من الشفافية الذي يختلف من شخص إلى آخر كوننا ندرس سلوكيات أفراد التي يصعب التحكم فيه، فقد تحدده عدة عوامل حسب الموقع الوظيفي للفرد ومدى حساسية المنصب وشخصيته المزاجية.
13. دلت النتائج الواردة في الدراسة أن علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة (الشفافية ، المساواة ، النزاهة ، المساواة) كل على حدى وإدارة الموارد البشرية كل بعد على حدى (التوظيف، التكوين والتدريب، نظام الأجور ، الترقية ، تقييم الأداء و تحسين نوعية الحياة الوظيفية) .
14. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعايير الاخلاقية و إدارة الموارد البشرية ، وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج الإنجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، إلزامنا بأعمالنا أكثر، والشعور بالحس الأخلاقي في انجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما أدرك الموظف بأهمية البعد الأخلاقي داخل مكان العمل فهذا يجعله حريصاً على أدائه بأفضل شكل، أي أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة وعي الموظفين لمفهوم أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي.

6. المراجع العربية

* - للأخلاق عدة مرادفات مشابهة لها من حيث المدلول أو المعنى نذكر منها: العادات والتقاليد، القيم، والأعراف، ومن تم يمكن القول إننا يمكن إستعمال هذه المرادفات كمعنى واحد للأخلاق.

¹ Wllnce B. Bonhm: Business etics: A General Surrey, HBR, vol (70), N° (05), sep-oct 1992,P: 162.

² - بيتر دراكر، التكنولوجيا و إدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص: 207.

³ - الحميدي محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على المستهلك، أطروحة دكتوراه،

تخصص التسويق الدولي، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق، 2006، ص58.

⁴ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص41.

- ⁵-صدام محمد محمود وآخرون، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية، المجلد 4 العدد7، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2011، ص405.
- 1-العطوي عواد محمد، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 19-20.
- 7 -بن حمد السعدان عبد الله، أثر التطبيقات العربية لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام على أخلاقيات الوظيفة العامة، ندوة حول: قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الإدارة الحديثة، ج.م.ع، 21-24 أوت 2005. ص356.
- 8 - سليمان محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ج.م.ع، 2009، ص ص 150-151.
- 9- أبوسن أحمد إبراهيم، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي، 1989، ص ص 67-68.
- ¹⁰ -Bélanger .L, **La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines »**; Ed° Gaëtan Morin, 1993, pp. 5-28.
- ¹¹ Sekiou et Blondin et Autres, **Gestion des ressources humaines**, Ed°4, De Boeck Université, Bruxelles 1993, p08 .
- ¹² -Citeau J.-Pierre, **Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas pratiques**, Ed°3, ARMAND COLIN, 2000, p32.
- ¹³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001، ص12.
- ¹⁴ بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير ، 2008، غزة: فلسطين، ص10.
- ¹⁵15- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص 25-42.
- ¹⁶ -عبد السلام محمد ايهاب، التحليل الاحصائي، الطبعة الأولى ،دار الصفاء،، 2013، صفحة 20