الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجا"

من إعداد الطالبة:

رسيوي هناء

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن شارف حسين	رئيسا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن عاشور سالم	مشرفا و مقررا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بوجملين نوال	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

تتناول مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

أدركت بعض الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى هيكل عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام أنسأني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد. وبالتالي أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لابد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراده مما ينعكس إيجابيًا على دافعيتهم للعمل و بالتالي زيادة إنتاجيتهم. حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها . و بناءا على ذلك فأننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه الأخلاقيات العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA باعتبار أنها مؤسسة وطنية ذات وزن اقتصادي عالمي في مجال حيوي و هو الطاقة ، يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة و إلى شبكة اتصالات قوية، فالمؤسسة مهما كأن شكلها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير، تحتوي على مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم العمل و السلطة ، وتطمح في أهداف معينة.

بناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية المطروحة للموضوع بالشكل التالي **"كيف تؤثر الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟**

- **الكلمات المفتاحية:**

الأخلاقيات المهنية – الأداء الوظيفي – علاقات العمل – المشاركة في العمل – التضامن المهني – الولاء التنظيمي – الممارسات المهنية – مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

Our graduation thesis is about "The impact of professional ethics on job performance in the economic institution of the port of Arzew EPA as a model".

Some companies and institutions in this era realized that in order to turn into an interactive organic structure, they must shift from the machine system, attention to it and reliance on it to a human system based on participation, understanding and teamwork. Thus, the formation of work teams within organizations has become a necessity, because the team helps to build direct human relations without formal barriers between its members, which reflects positively on their motivation to work and thus increase their productivity. It helps work teams to eliminate barriers between departments, expand cooperation among them and raise the morale of their employees. Accordingly, we are trying to provide an analysis of the role played by work ethics within the Arzew Port Corporation (EPA) as a national institution with a global economic weight in a vital field, energy, which means that the institution needs management and a strong communication network, as the institution, whatever its form as a small social unit of the large community, contains a group of social actors working according to the system of division of labor and power, and aspires to certain goals.

Based on the above, the problem raised can be formulated as follows: "How does professional ethics affect the job performance of the Port of Arzew EPA? Our hypotheses were:

- **Keywords:**

Professional Ethics – Job Performance – Labor Relations – Work Participation – Professional Solidarity – Organizational Loyalty – Professional Practices – Arzew Port Corporation EPA.

الإهداء

إهداء إلى أستاذي الفاضل، شكرًا لتوجيهاتك ودعمك المستمر. إلى والديّ العزيزين، سندي في هذه الحياة، وكل الامتنان لتضحياتكما. إلى إخوتي، رفاق الدرب والدعم الدائم. وإلى ابنة خالتي العزيزة، شكرًا لوجودك وتحفيزك. أهديكم هذا العمل المتواضع، عربون محبة وامتنان.

وإلى صديقتي الغالية، أختي وسندي في كل المو اقف، شكرًا لوجودك الدائم، ولروحك التي منحتني القوة. أهديك جزءًا من هذا الإنجاز، لأنكِ كنتِ جزءًا من الطريق راكب مروة.

رسيوي هناء

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول النظري: مدخل إلى أخلاقيات العمل	9
الفصل الثاني النظري: مدخل إلى الأداء الوظيفي	39
الفصل الثالث التحقيق الميداني: تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا	52
الخاتمة	84
قائمة المراجع	87
الملاحق	90

المقدمة:

تتناول مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

أصبحت الأخلاقيات العمل في عصر المؤسسات والتنظيمات المختلفة بشتى أنواعها واختصاصاتها المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق، لأن المجتمعات الإنسانية تحتاج إلى أخلاقيات العمل لتحقيق أهدافها ، وهذا يعني أن هناك أنواعا عديدة من القيادات، أي كل مجموعة يجب أن يكون لها قائد يناسب خططها ويكون في اتصال دائم مع أفراد مجموعته.

تعتبر الأخلاقيات العمل النشاط الذي يمارسه الفاعل المهني الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين . فالأخلاقيات العمل الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، كما تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

فالأخلاقيات العمل التي تعتمد على مبدأ المشاركة تعتمد على روح العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار و احترام الحوار و المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرارات، ومشاركة السلطة مع الجماعة، من خلال آلية تفويض السلطة و التي تبنى على أساس توفر المعلومات ، وسهولة إنسيابها ، و وضوح عمليات الاتصال بكل أنواعها المختلفة، و التي بدورها تسهل وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب ، مما يؤدي إلى فهم أدوار العمل ، و التنسيق بين مختلف الوحدات إلى جانب إعطاء الأولوية للمورد البشري، لأنه أحد مقومات المؤسسة في تحقيق نجاحها و نموها ، من خلال دمج القدرات والإمكانيات في مهام متكاملة ومتوازنة الأدوار ، و خاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل، لذا وجب الأخذ بمنهجية فرق العمل التي بدورها تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة ، تمتاز بالفعالية ، و التفاعل المثمر، بحيث تتميز بخصائص الفهم المشترك و الاتفاق المتبادل، والمرونة، والتمكين و توفير صلاحية التفويض الكافية و انفتاح الإتصال للجميع ، و تقوم هذه الفرق على أساس مجموعة من الأفراد ، على اعتبار أن لكل مجموعة مشرف او منسق يحاول تسييرها وإدارتها ضمن حلقات متجانسة من أجل توفير خدمات أو أنتاج سلع. فالأخلاقيات العمل الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون وبروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وأنجاز الأعمال من

خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والفاعل المهني المتمكن الذي يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي اليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات. فالدور الذي يؤديه الفاعل المهني في فريق العمل أو في أي مجموعة عمل ليس فقط إشرافي أو رئاسي كمسؤول في أعلى الحرم و أنما يعني بتقديم المساعدة كفرد من أعضائه، يتسم بمهارات قيادية و قدرات تساعده في التأثير على الآخرين حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .فنجاحه يتوقف أساسا على اتخاذه القرار المناسب في الوقت المناسب .

قد أدركت بعض الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى هيكل عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام أنسأني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد. وبالتالي أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لابد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراده مما ينعكس إيجابيًا على دافعيتهم للعمل و بالتالي زيادة إنتاجيتهم. حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها . و بناءا على ذلك فأننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه الأخلاقيات العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA باعتبار أنها مؤسسة وطنية ذات وزن اقتصادي عالمي في مجال حيوي و هو الطاقة ، يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة و إلى شبكة اتصالات قوية، فالمؤسسة مهما كأن شكلها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير، تحتوي على مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم العمل و السلطة ، وتطمح في أهداف معينة.

بناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية المطروحة للموضوع بالشكل التالي **"كيف تؤثر الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟** تمثلت فرضياتنا في:

1) من بين الأسباب التي تدفع أخلاقيات العمل لتحفيز فريق العمل هي زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق الربح .
2) للأداء الوظيفي أثر في تفعيل مهارات الإتصال الاجتماعي المهني و ذلك في بناء الثقة و المصداقية و تعزيز التعاون و ديناميكية العمل الجماعي .

تتجلى أهمية موضوع الدراسة في أهمية المحورين الذين يدور حولهما، وهما:

محور أخلاقيات المهنة: إذ تعتبر الأخلاقيات من المصطلحات التي تحمل في طياتها الكثير من الغموض والنسبية، وبالتالي تكتسب دراستها خصوصية ترتبط بالمجتمع من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى.

محور أداء الموارد البشرية: إذ يعتبر الركيزة التي تقوم المنظمة من خلاله بمتابعة أدائهم ومدى إنتاجيتهم على المنظمة، حيث يعمل المورد البشري بأداء أعباء ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء المورد البشري وسلوكه، وتصرفاته أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه، وعلى معاملته مع زملائه ومرؤوسيه.

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وقيمها الجوهرية والداعمة، والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة.
2. التعرف على واقع أخلاقيات العمل في المؤسسات الاقتصادية، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بها.
3. توضيح مدى تأثير وأهمية الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية.
4. الوصول إلى ضبط الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.
5. تقديم معلومات جديدة حول الموضوع للاستفادة منه مستقبلا.
6. دراسة طبيعة أثر أخلاقيات العمل ومبادئها على أداء العاملين في مؤسسة ميناء أرزيو.EPA

رغبتنا في:

1. الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
2. قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالجامعة.
3. إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من المواضيع.
4. الشعور بأهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص.

واجهتنا الصعوبات التالية:

1. قلة المصادر والمراجع التي تتناول هذا الموضوع.
2. صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث، خاصة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للدراسات السابقة نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير أخلاقيات الأعمال أو من ناحية متغير أداء الموارد البشرية، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلا عرضها و تحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير النموذج.

الدراسة الأولى: بعنوان "بيئة العمل وأثرها في ممارسة أخلاقيات العمل)"دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع-أدرار(، هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، من إعداد الباحثتان أمينة مخلوفي وأكرم بوسعيد سنة 2020/2021، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تلعبه بيئة العمل في ممارسة أخلاقيات العمل، أتبعث الباحثتان على أداء الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الإحصائية وقد انتهت هذه الدراسة بتوضيح أهمية بيئة العمل وتأثيرها على أخلاقيات العمل.

الدراسة الثانية: جاءت الدراسة بعنوان "دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية." دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر من إعداد الباحثة "بودراع أمينة"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في تعزيز الميزة التنافسية، وقد تناولت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري أما في الإطار التطبيقي فقد استخدمت طريقتين، طريقة المقابلة وطريقة الاستبيان لجمع المادة العلمية ولخصت الدراسة بالنتائج التالية:

تفتقد المؤسسات محل الدراسة إلى سياسات واستراتيجيات تهتم بترسيخ مبادئ أخلاقيات الأعمال.

المؤسسات محل الدراسة ليس لديها شعار أخلاقي ولا تدريب حول الجوانب الأخلاقية ولا تقوم بمكافئات السلوك الأخلاقي.

إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ماهو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه وسيلة لتسيير الجيد للمؤسسة.

الدراسة الثالثة: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"دراسة حالة الشركة بوفال بالبرواقية في ، هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الباحثان عامر مسلك وعلي حنيش سنة 2022، و قد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة بوفال بالبرواقية –ولاية لمدية-ولتحقيق هذه الأهداف أعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وقد وزعت على عينة حجمها35 فرد، وقد أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية .0.05

الدراسة الرابعة: "أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة" دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية لمدية من إعداد الباحثة نصرون أسماء سنة2016، تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمة حيث أتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أداة الاستبيان في عملية جمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها89 فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

-القيادة هي التأثير على أداء العاملين يشكل إيجابي مع التحفيز المادي والمعنوي وروح الجماعة لبلوغ الهدف المراد للوصول إليه وهذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى أحسن ما كانت تتوقعه المنظمة من أداء.

-تصنيف القيادة الأخلاقية له أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين أثناء القيام بمهامهم الإدارية.

-لا يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة.

يكمن الفرق فيما يلي:

-ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، كونها اعتمدت على دور أخلاقيات العمل في رفع أداء الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للإطار الزمني الزمني والمكاني والمنهج المتبع مقارنة مع الدراسات السابقة.

استخدمنا منهج تحليل المضمون، اخترنا العينة القصدية كلها من النوع الاجتماعي الرجال و غياب العنصر النسوي يبقى أمرا لم نقف عليه ذلك بسبب رفض رئيس قسم التكوين، من خلال ثمانية مقابلات نصف موجهة، قمنا بالدراسة الميدانية خلال شهري فيفري و مارس 2025.

الفصل الأول النظري:

مدخل إلى أخلاقيات العمل

- **مقدمة الفصل الأول:**

تظهر أربعة مصطلحات بانتظام في المناقشات حول الفعل البشري: الأخلاق، والفضيلة، وعلم الواجب، والقانون. إن الخطوط الفاصلة بين الأخلاق والقيم غير واضحة إلى درجة أن المرء يتساءل عما إذا كان من الأفضل الالتزام بكلمة واحدة. تشير كلمتي "الأخلاق" و"الآداب" إلى مجال القيم والمبادئ الأخلاقية. هل هما مترادفان؟ هل لديهما معاني مختلفة؟ هناك مدارس فكرية مختلفة حول هذه القضية. بالنسبة لبعض المفكرين، فإن "الأخلاق" و"الآداب" لهما نفس المعنى: الأول يأتي من الكلمة اللاتينية ("mores") والثاني من الكلمة اليونانية ("êthos")، وكلاهما يعني "الأخلاق".

المبحث الأول: مفاهيم الأخلاق والواجبات

I.2.1 الأخلاق[1]

بالمعنى اللغوي، تأتي كلمة أخلاقية من الكلمة اللاتينية "mores" (جمع mos)، والأخلاق، والسلوك، وطريقة التصرف، وطريقة الحياة، والعادة..

يشير إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي تسمح لنا بالتمييز بين الخير والشر، والعادل من غير العادل، والمقبول من غير المقبول، والتي ينبغي لنا أن نلتزم بها. تُلزمنا الأخلاق أن نرد لكل فرد ما هو حق له. » على مر العصور والثقافات، تبنّى الأفراد والجماعات مفاهيم مختلفة لهذه المبادئ والقيم. تُسمى هذه المفاهيم الأخلاقية "الأخلاق". الأخلاق،

هو علم الخير والشر، وهو نظرية في الفعل الإنساني مبنية على فكرة الواجب وهدفها الخير.

I.2.2 الأخلاقيات[2]

كلمة أخلاقيات تأتي من الكلمة اليونانية "ethikê"، وهي علم ما يتعلق بالسلوك الاجتماعي أو الأخلاقي، ثم "فن توجيه السلوك".

يُعرَّف قاموس روبرت الأخلاق على أنها: "مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية الخاصة ببيئة أو ثقافة أو مجموعة. » يُعرِّف لاروس الأخلاق على أنها: "مجموعة من قواعد السلوك" "التي تتعلق بمبادئ الأخلاق".

الأخلاق في سياق هذه الدورة هي علم الأخلاق أو مجموعة المبادئ الأخلاقية التي تشكل أساس سلوك الفرد. إن أخلاقيات الفرد هي ما يحدد سلوكه تجاه الآخرين، أو تجاه بيئته. الأخلاق هي نهج يهدف إلى اعتماد أفضل الحلول عند مواجهة مشكلة معينة، بناءً على القيم المكتسبة والمقبولة والمتكاملة مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الذي تنشأ فيه المشكلة. نهج وليس علمًا نهج لمشكلة من أجل التوصل إلى حل، نهج سياقي وغير موحد، نهج يعتمد على القيم وليس على الأخلاق، نهج شخصي يعتمد على القيم المتكاملة وليس المكتسب (الفرق مع التعليمي) فالأخلاق ليست مجموعة من القيم والمبادئ على وجه الخصوص. فهو تفكير منطقي يهدف فعل الخير. ويقترح التساؤل حول القيم الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية التي ينبغي

[1] عبد الكريم غلاّب : أزمة المفاهيم و انحراف التفكير مركز دراسات الوحدة العربية سلسلة الثقافة القومية رقم :33 الطبعة الأولى بيروت – لبنان مارس 1998.

[2] حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.

أن توجه تصرفاتنا، في مواقف مختلفة، بهدف التصرف وفقا لها. يمكن أن يتم التأمل الأخلاقي على مستويات مختلفة، بعضها أكثر جوهرية والبعض الآخر أكثر عملية. ويتم تقسيمها إلى مجالات مختلفة. يحدد قانون الأخلاق ما يعتبر سلوكًا مقبولًا وسلوكًا صحيحًا. ...وتنظم هذه القيم عموماً في سلسلة من المبادئ الأساسية التي تحدد معايير السلوك المتوقعة من الأعضاء أثناء أداء واجباتهم.

I.2.3 أخلاقيات المهنة[3]

مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسمح لنا بالحكم على الفعل (أو غيابه) بأنه مقبول أو غير مقبول، في إطار الأنشطة المهنية. فهو يساعد على منع السلوك "السيئ" للمهنة أو الكيان وربما إدانته. مثال: إساءة استخدام السلطة، الكشف عن الأسرار، التحرش...

I.2.3.1 المبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنةمبادئها الأساسية هي:[4]

-احترم النزاهة.

-إظهار الاحترافية.

-احترم التنوع.

-الاندماج في المجموعة ذات القيم المتفق عليها والمشتركة

فيما يتعلق بالمهنة:

-تعاطف.

-الوعي.

-الصلة بالموضوع.

-الشفافية.

-الخير العام.

فيما يتعلق بالعمل:

-فيما يتعلق بالنفس.

-مقارنة بالآخرين.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1 2004.

[4] سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.

-مقارنة بالشركة.

I.2.3.2 انتهاكات أخلاقيات المهنة

-التحرش: نفسي، تمييزي.

-إساءة استعمال السلطة.

-طيش.

-عدم وجود التضامن.

-إساءة استعمال وقت صاحب العمل وممتلكاته.

-فساد.

I.2.4 الأخلاقيات[5]

تشير كلمة "علم الأخلاق" (من الكلمة اليونانية deontos) أيضًا إلى القواعد والواجبات والالتزامات. نادرًا ما يكون مرادفًا للأخلاق والآداب. في أغلب الأحيان، يتم استخدامه لنقل فكرة الواجبات والالتزامات والوصفات الملموسة بدلاً من التحليل والتأمل. يتم استخدامه بشكل رئيسي في سياقين مختلفين: الأول، ذو طبيعة فلسفية، للإشارة إلى نهج أو نظرية أخلاقية تصر على الواجب والالتزام (على سبيل المثال في كانط) في مقابل الأخلاق التي تركز على السعادة أو القيم أو على المنفعة وحدها. السياق الثاني، وهو الأكثر شيوعًا، لتعيين القواعد والواجبات الخاصة بممارسة مهنة أو تشغيل عمل تجاري. ونحن نتحدث عادة عن الأخلاقيات المهنية، والأخلاقيات الطبية، وأخلاقيات العمل. وفي هذا السياق، يشير التعبير الشائع "مدونة الأخلاق" إلى مجموعة من القواعد التي تضعها مؤسسة أو شركة لنفسها لتنظيم علاقات أعضائها مع الآخرين وتعزيز صورتها الخارجية. في حين أن الكلمة تحتوي على جزء من الأخلاق، فإنها تبتعد عن الأخلاق (المتطلبات الأخلاقية الشخصية) من حيث أنها تشير إلى القيم والقواعد، المقيدة بدرجة أكبر أو أقل، والتي يتم الاتفاق عليها على نطاق واسع بين الأعضاء وتوافق عليها السلطة المهنية. إنه يقترب من القانون.

[5] فريد النجار، الإدارة ألإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007.

مدونة الأخلاقيات: الالتزامات المشتركة بين المجموعة تعكس القيم أو المبادئ التي تعتبر أساسية. ويتم تسجيلها أحيانًا في مدونة أخلاقية، تسمى أيضًا "الأخلاقيات المهنية". على الرغم من أن الأخلاقيات حاضرة بقوة في مختلف البيئات المهنية، إلا أن العديد من العمال لا يخضعون للقواعد.

تؤدي القواعد التي تضعها الهيئات المهنية عادة وظيفتين رئيسيتين: حماية الجمهور والحفاظ على سمعة العمال. تتعرض كلتا القيمتين للتهديد عند انتهاك الكود.

I.2.5 مفهوم "الأمر"[6]

إن كلمة النظام لها معانٍ متعددة حسب المجال الذي تتم دراسته (ديني، مدني،

محترف، شركة وما إلى ذلك. الطلب المهني هو مجموعة مهنية

المسؤول عن مراقبة أخلاقيات المهنة وسلوكها المهني (أمر

(الأطباء، نقابة الصيادلة، نقابة المحامين، نقابة المهندسين المعماريين، الخ.).

الخصائص الأساسية لـ "النظام"

-تفويض صلاحيات السلطة العامة إلى شخص من أشخاص القانون الخاص.

-إصدار القرارات الإدارية.

-التسجيل في المجلس.

-الإجراءات التأديبية.

-مفهوم المصلحة العامة (وإلا فلا يوجد ترتيب).

-الانتماء الإلزامي للمحترفين في حال استخدامهم للقب.

1.3 التمييز بين الأخلاق والفضيلة وعلم الواجب

1.3.1 الأخلاق مقابل الأخلاق[7]

تشير كلمتي "الأخلاق" و"الآداب" إلى مجال القيم والمبادئ الأخلاقية. هل هما مترادفان؟ هل لديهما معاني مختلفة؟ هناك مدارس فكرية مختلفة حول هذه القضية. بالنسبة لبعض المفكرين، فإن "الأخلاق" و"الأخلاق" لهما نفس المعنى: الأول يأتي من الكلمة اللاتينية "mores" والثاني من الكلمة اليونانية "êthos"،

[6] أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

[7] جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000.

وكلاهما يعني "الأخلاق". بالنسبة للآخرين، فإن هذه المصطلحات تأخذ معاني مختلفة وليست متكافئة. تشير الأخلاق إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي تسمح لنا بالتمييز بين الخير والشر، والعادل من غير العادل، والمقبول من غير المقبول، والتي يجب أن نلتزم بها. "ما فعلته في الإبلاغ عن التحرش الذي شهدته كان أخلاقيًا. » "تقتضي الأخلاق أن نعيد لكل شخص ما هو حقه. » أما الأخلاق، من ناحية أخرى، فهي ليست مجموعة من القيم أو المبادئ على وجه الخصوص. فهو تفكير منطقي بهدف فعل الخير. ويقترح التساؤل حول القيم الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه تصرفاتنا، في مواقف مختلفة، بهدف التصرف وفقا لها. الأخلاق هي مهارة مهنية في حين أن الأخلاق تحدد المبادئ أو القوانين العامة. الأخلاق هي استعداد فردي للتصرف وفقًا للفضائل، من أجل البحث عن القرار الصحيح في موقف معين، وبالتالي فهي تسمح بالمناقشة والجدال وحتى المفارقات. الأخلاق لا تأخذ في الاعتبار قيود الموقف، ولا تسمح بالفوارق الدقيقة ويتم فرضها على الجميع. تشير كلمتي "الأخلاق" و"الآداب" إلى بُعد مهم من أبعاد الأفعال البشرية، والذي يظهر في المواقف اليومية. على سبيل المثال، نواجه في كثير من الأحيان مشاكل أخلاقية أو معنوية: "زميلتي وصديقتي ترتكب غالبًا سرقات بسيطة من مخزن لوازم المكتب. هل يجب أن أبلغ عنها؟" "هل يجب أن أعطي هذه المتسولة بعض النقود أم لا؟" "في هذا النوع من المواقف، نسأل أنفسنا أسئلة مثل: ماذا يجب أن أفعل لكي أفعل الشيء الصحيح وأتجنب فعل الشيء الخطأ؟ ما هو الإجراء الصحيح الذي يجب اتخاذه؟ ومن المؤكد أن ليست كل الأسئلة المتعلقة بالأفعال أخلاقية أو ذات طابع معنوي. على سبيل المثال، قد أسأل نفسي ما هو أفضل طريق للحافلة للوصول إلى موعدي بسرعة، أو ما هي الوجبات التي يجب أن أتناولها؟اطلب من قائمة المطعم. هذه المشاكل عملية بكل بساطة. لكي تكون القضية أخلاقية أو ذات قيمة، يجب أن تتضمن مُثُلاً تعطي معنى لحياتنا أو قواعد نشعر بأننا ملزمون باحترامها. سيكون من الظلم لصاحب العمل عدم إبلاغي عن زميلتي[8]. من ناحية أخرى، زميلتي صديقتي أيضًا، ولا أريد أن أكون خائنًا لها. علاوة على ذلك، يجب ألا نفعل بالآخرين ما لا نريدهم أن يفعلوه بنا. » «يجب أن أكون كريمًا وأعطي هذا المتسول بعض النقود. [9]ولكن من ناحية أخرى، ليس من مسؤوليتي توفير احتياجاتها. الجميع مسؤول عن نفسه! العدالة، والولاء، والكرم، والمسؤولية الفردية مُثُل عليا نؤمن بأهمية الالتزام بها: إنها

[8] طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، دارالأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006.

[9] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دارالشروق للنشروالتوزيع، الطبعة الرابعة، سنه 2003.

قيم أخلاقية. وبالمثل، فإن قاعدة "عدم فعل ما لا تريد أن يفعله الآخرون بك" قاعدة أساسية بالنسبة للكثيرين. إنها مبدأ أخلاقي بالنسبة لهم. عمومًا، ينبع المبدأ الأخلاقي من قيمة أخلاقية واحدة أو أكثر. هذه القيم والمبادئ هي أيضًا جوهر الأحكام الأخلاقية التي نصدرها. باختصار، عندما نتحدث عن الأخلاق، فإننا نتطرق إلى مجال القيم والمبادئ الأخلاقية. تُحدد الأخلاق حدود المحظور والمباح والمباح. أما الأخلاق، فتشير إلى سجل النية الشخصية وتفسير القواعد.

1.3.2 الأخلاقيات مقابل السلوك المهني[10]

هناك فرق بين علم الأخلاق وعلم الواجبات، فرغم أن لكل منهما وظيفة أساسية واحدة، إلا أن كليهما عبارة عن قواعد، إلا أن سلوك الناس يتعامل مع هذا الأمر بطريقة مختلفة. الأول (الأخلاقيات)، وهو ذو طبيعة قانونية، يأخذ شكل لوائح وتوجيهات تحكم، على سبيل المثال، سلوك أعضاء المهنة. وتنطبق قواعد الأخلاق بالتساوي على جميع أعضاء المجموعة، في المواقف العملية. وتتولى جهة ما مسؤولية تنفيذ هذه القرارات وفرض العقوبات في حالة عدم الامتثال لها.

أما المسار الثاني (الأخلاقي)، وهو أكثر تأملاً، فيدعو إلى بذل جهد تحليلي يأخذ في الاعتبار خصوصيات كل موقف (السياق، الشركاء، الموارد) من أجل تحديد أفضل طرق التصرف (بما في ذلك عدم التصرف).

للالتزام بالأخلاق، ليس من الضروري التفكير في القيم التي تقوم عليها أو حتى مشاركة هذه القيم.

أما الأخلاق، على العكس من ذلك، فتدعو المهني إلى التأمل في القيم التي تحفز تصرفاته واختيار السلوك الأكثر ملاءمة على هذا الأساس.

هذا الاختلاف يؤدي إلى عدة اختلافات أخرى. مصدر القيد:

إن العمل المبني على القيم يتوافق عمومًا مع القوانين والأخلاق، ولكن الفرد هو الذي يقرره وليس سلطة خارجية تفرضه.

إن التأمل الأخلاقي يتطلب الاستقلالية والحكم والشعور بالمسؤولية. عندما يقرر المهندس، استنادًا إلى قيمه فقط، رفض توقيع الملاءمة، فلا شيء يجبره على فعل ذلك سوى نفسه. ومع ذلك، قد يتم تحديد

[10] هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنه ، 2006.

القرار نفسه بموجب حكم من أحكام قانون أخلاقيات المهندسين. من الشائع أن نطيع القواعد لأنها تأتي من شخصية ذات سلطة، أو لأننا نخشى العقاب، أو ببساطة من باب العادة.

كيفية تحديد الإجراء المناسب[11]

إن الأخلاقيات دقيقة للغاية فيما يتعلق بما يجب على المحترف فعله أو تجنبه في مواقف الممارسة اليومية. بمجرد تطبيق قاعدة واحدة واضحة على موقف ما، يتم تحديد مسار العمل مسبقًا. ومع ذلك، عندما تنطبق قاعدتان أو أكثر على نفس الموقف، فقد يكون من الصعب معرفة مسار العمل الذي يجب اتخاذه. لا تحدد الأخلاق السلوك المناسب مسبقًا، ولكنها تقدم طريقة تأملية للعثور عليه، خاصة في صراعات القيم أو عندما يبدو الإجراء المسموح به بموجب القواعد مشكوكًا فيه من وجهة نظر المثل الأعلى للممارسة.

الانفتاح على وجهات نظر أخرى بشأن القيم

تحدد الأخلاقيات التزامات المهني تجاه الجمهور والعميل والمهنة. ولذلك فهي تعترف بأن هناك وجهات نظر متعددة بشأن القيم. لكن الوضوح يتطلب أن تفضل كل من هذه القواعد وجهة نظر واحدة، مع بقاء القواعد ككل مسترشدة بمبدأ الممارسة لمجموعة مهنية واحدة.

ومن ناحية أخرى، فإن التأمل الأخلاقي مفتوح لآراء أي شخص أو مجموعة تتأثر قيمها أو مصالحها بقرار ما. ويساعد على حل المواقف التي يصعب فيها التوفيق بين التزامات المحترف تجاه موكله وتجاه الجمهور، وكذلك المواقف التي تتعارض فيها قيم المجموعة المهنية مع قيم أو مصالح أخرى تستحق الاعتبار.

المسؤولية عن العواقب

ومن الناحية الأخلاقية، فإن ما يهم هو توافق الفعل مع القاعدة. إن عواقب الفعل لا تشكل موضوع أي تفكير أو قرار خاص. ومن الناحية الأخلاقية، على العكس من ذلك، يكون المحترف مسؤولاً عن عواقب أفعاله ويظل كذلك حتى عندما يختار الامتثال للقاعدة. ويجب عليه أن يسعى إلى التقليل من الآثار السلبية لقراره وأن يكون مستعدًا لتبريره، وشرح أسباب تصرفه، لجميع المعنيين.

[11] سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة ألقاهرة ، سنة 2007.

لنأخذ مثال توقيع الراحة. يمكن للمهندس أن يرفض ذلك ببساطة بقوله أنه ملزم بالامتثال لقواعد نقابته المهنية. إن الأخلاق تطالبه بأكثر من ذلك: أن يتحمل المسؤولية الشخصية عن هذا الرفض، وأن يكون قادراً على تبريره من حيث القيم، وأن يعترف بالتأثير السلبي لاختياره، وأن يقترح، قدر الإمكان، طريقة لعلاجه.

ومن السهل أن نرى أن هذه الاختلافات تجعل الأخلاق وعلم الأخلاق مصادر متكاملة. كل منهما لديه نقاط قوة تعوض عن قيود الآخر.

"لذا فإن الأخلاق توفر المبادئ التوجيهية، والقاعدة الأخلاقية توفر لها محتوى ملموسًا." باختصار، وبشكل عام، فإننا نضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من خلال المعايير الأخلاقية.

1.3.3 الاحتراف مقابل الأخلاق مقابل الأخلاقيات[12]

يجب فهم الاحتراف هنا على أنه ملاءمة الوكيل واحترام مبادئ وقواعد الأخلاق بهدف الأداء والتميز في الإدارة وفي الأداء المنتظم للخدمة أو الكيان المحدد. في الواقع، إن الارتباط بين الأخلاق والاحتراف يعني أن الموظف يجب أن يسعى باستمرار إلى تحقيق الأخلاق في ممارسته المهنية اليومية. ويجب عليه أن يحارب الانحرافات الأخلاقية باستمرار.

أن تكون محترفًا يعني:[13]

-احترم عملائك/إداريك/موظفيك.

-احترم زملاءك واعمل في نفس الاتجاه.

-وزن كلماتك واعرف كيف تسأل نفسك في أي وقت.

-ابقوا متابعين.

-احترم المواعيد النهائية.

-احترم الإجراءات واعرف كيفية استخدامها.

-اعرف كيفية التوحد والتواصل.

-إظهار الخبرة والانفتاح في نفس الوقت

[12] صلاح عبد القادر ألنعيمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر و التوزيع، 2008.

[13] أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001.

المبحث الثاني: ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني للإطارات

II.1 المبادئ الأساسية لميثاق أخلاقيات المؤسسة والسلوك المهني

II.1.1 النزاهة والصدق

إن السعي إلى النزاهة والصدق يعني رفض الفساد بكل أشكاله. يجب أن يبدأ هذا المسعى مع الذات قبل أن يمتد إلى الآخرين. ومن ثم فإن تطوير الأخلاقيات والسلوك المهني ينبغي أن يعكس أفضل الممارسات.[14]

II.1.2 الحرية الإدارية

لا يمكن تصور أنشطة التكوين والبحث المهني دون الحرية الإدارية، التي تشكل أساسها. ويضمن هذا الأخير، مع احترام الآخرين وفي ظل الضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدية دون التعرض لخطر الرقابة أو القيود.

II.1.3 المسؤولية والكفاءة

إن مفهومي المسؤولية والكفاءة متكاملان. وتتطور بفضل الإدارة الديمقراطية والأخلاقية للمؤسسة المهنية. ويضمن هذا الأخير توازناً جيداً بين الحاجة إلى الإدارة الفعالة والحاجة إلى تشجيع مشاركة أعضاء مجتمع المؤسسة من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة في عملية صنع القرار. ومع ذلك، تظل الأسئلة العلمية من مسؤولية المعلمين الباحثين حصريا.

II.1.4 الاحترام المتبادل

احترام الآخرين يرتكز على احترام الذات. يجب على جميع أعضاء المجتمع المهني الامتناع عن أي شكل من أشكال العنف الرمزي أو الجسدي أو اللفظي. ويجب التعامل معهم باحترام وعدالة والالتزام بالتصرف بنفس الطريقة، بغض النظر عن المستوى الهرمي للشركاء.[15]

II.1.5 متطلبات الحقيقة العلمية والموضوعية والتفكير النقدي

إن السعي وإمكانية التشكيك في المعرفة التي تنقلها وتنتجها المؤسسة لهما مبادئ أساسية تتمثل في البحث عن الحقيقة العلمية والتفكير النقدي. إن متطلب الحقيقة العلمية يتطلب الكفاءة، والملاحظة النقدية

[14] علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002.

[15] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرجر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

للحقائق، والتجريب، ومواجهة وجهات النظر، ومدى ملاءمة المصادر، والدقة الفكرية. يجب أن يرتكز البحث العلمي على النزاهة الإدارية.[16]

II.1.6 حقوق الملكية

إن الموضوعية والنزاهة شرطان أساسيان في التقييمات والترقيات والتعيينات والتعيينات.

II.2 الحقوق والالتزامات

II.2.1 حقوق والتزامات الموظف

يجب أن تتوفر لدى الموظف كافة الظروف الممكنة للتقدم بشكل متناغم داخل مؤسسات التعليم العالي. فهو إذن يتمتع بحقوق لا تكتسب معناها إلا إذا كانت مصحوبة بمسؤولية تترجم إلى واجبات.

II.2.1.1 حقوق الموظفين

-للموظف الحق في الحصول على تعليم وتدريب بحثي عالي الجودة. وللقيام بذلك، فإنه يستحق إشرافًا عالي الجودة يستخدم أساليب التكوين الحديثة والمتكيفة. للموظف الحق في الاحترام والكرامة من قبل أعضاء المجتمع المهني.

-- يجب ألا يكون الموظف عرضة لأي تمييز على أساس الجنس أو أي خصوصية أخرى.

-للموظف الحق في حرية التعبير والرأي وفقا للقواعد المنظمة للمؤسسات المهنية.

-يجب أن يُعطى له برنامج الدورة في بداية العام.

-يجب أن تكون المواد الدراسية (مراجع الكتب والمطبوعات وما إلى ذلك) متاحة له.

-للموظف الحق في تقييم عادل ومنصف ونزيه.

-يجب أن يتم تقديم العلامات، مصحوبة بالتصحيح ومقياس الاختبار، وإذا لزم الأمر، الاطلاع على النسخ، في حدود زمنية معقولة لا تتجاوز تلك التي تحددها اللجان التعليمية.

-للموظف الحق في الاستئناف إذا شعر أنه تعرض لظلم في تصحيح الاختبار. يحق لطالب الدراسات العليا الحصول على إشراف نوعي وكذلك إجراءات دعم لأبحاثه.[17]

-للموظف الحق في السلامة والنظافة والوقاية الصحية اللازمة سواء في الجامعات أو في السكن المهني.

[16] أحمد داود المزجاجي الاشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، ط2، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011.

[17] احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.

-للموظف الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيكل التعليمي العالي الذي ينتمي إليه، وخاصة نظامه الداخلي. يتمتع الموظف بإمكانية الوصول إلى المكتبة ومركز الموارد الحاسوبية وجميع الموارد المادية اللازمة للتدريب الجيد.

-ينتخب الموظف ممثليه في اللجان التربوية دون عائق أو ضغوط.

-- يجوز للموظف إنشاء جمعيات طلابية ذات طابع علمي أو فني أو ثقافي أو رياضي وفقاً للتشريعات النافذة. ولا يجوز لهذه الجمعيات التدخل في التسيير الإداري للمؤسسات المهنية خارج الإطار الذي تحدده اللوائح المعمول بها.

II.2.1.2 واجبات الموظفين[18]

-يجب على الموظف الالتزام باللوائح المعمول بها.

-- يجب على الموظف احترام كرامة وسلامة أعضاء المجتمع المهني.

-- يجب على الموظف احترام حق أعضاء المجتمع المهني في حرية التعبير.

-يجب على الموظف احترام نتائج لجان المداولة.

-يشترط على الموظف تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عند التسجيل، والوفاء بالتزاماته الإدارية تجاه المنشأة.

-يجب على الموظف أن يتحلى باللباقة والأخلاق الحميدة في جميع تصرفاته.

-يجب على الموظف ألا يغش أو يلجأ إلى الانتحال.

-يجب على الموظف الحفاظ على الأماكن والمواد المتاحة له واحترام قواعد السلامة والنظافة في جميع أنحاء المؤسسة.

يتم إعلام الموظف بالأخطاء المنسوبة إليه بشكل صحيح. وتحدد العقوبات التي توقع عليه بموجب الأنظمة النافذة واللوائح الداخلية لمؤسسة التعليم العالي. إنها مسؤولية المجلس التأديبي ويمكن أن تصل إلى حد الاستبعاد الدائم من المؤسسة.

II.2.2 حقوق والتزامات

[18] بلال خلف الشركانة، كتاب أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.

يلعب دوراً رائداً في تدريب الكوادر الوطنية والمشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد من خلال البحث. يجب على الدولة، من خلال السماح لها بأداء مهامها، أن تحميها من الفقر. وتكفل الدولة الأمن الوظيفي للمعلم الباحث من خلال مؤسسات التعليم العالي العامة.

II.2.2.1 حقوق

-يجب على مؤسسات التعليم العالي ضمان الوصول إلى مهنة فقط على أساس المؤهلات الإدارية والخبرة المطلوبة. ويجب عليهم اتخاذ كافة الخطوات اللازمة لضمان حق في التكوين بعيداً عن أي تدخل، بشرط أن يحترم مبادئ الأخلاق والسلوك المهني.

-يجب أن تستند جميع المسائل المتعلقة بتحديد وإدارة برامج التكوين والبحث والأنشطة اللامنهجية، فضلاً عن تخصيص الموارد، في إطار اللوائح السارية، إلى آليات شفافة.

-عندما يطلب من ممارسة مهام إدارية، يجب أن تتوفر فيه شروط الاحترام والكفاءة.

-إن تقييم وتقدير عمل يعد جزءا لا يتجزأ من عملية التكوين والبحث. ويجب أن يركز التقييم فقط على المعايير الإدارية لتقييم أنشطة التكوين والبحث وغيرها من الأنشطة المهنية المتعلقة بالمؤسسة.

-ويستفيد من ظروف عمل مناسبة وكذلك من الموارد التعليمية والعلمية اللازمة التي تسمح له بالتفرغ الكامل لمهامه، والحصول على الوقت اللازم للاستفادة من التدريب المستمر والتحديث الدوري لمعارفه. ويجب أن يكون العلاج الممنوح متناسبًا مع أهمية هذه الوظيفة، وبالتالي الشخص الذي يمارسها، في المجتمع لتدريب النخبة، بقدر ما هو متناسب مع أهمية المسؤوليات من جميع الأنواع التي تقع على عاتق ، عند توليه مهامه.

II.2.2.2.2 التزامات [19]

-يجب أن يكون مرجعاً من حيث الكفاءة والأخلاق والنزاهة والتسامح. يجب أن يعطي صورة لائقة للجامعة.

[19] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

-ويقع على عاتق ، مثل غيره من أعضاء المجتمع المهني، أيضًا مسؤولية احترام مبادئ أخلاقيات المؤسسة والسلوك المهني المنصوص عليها أعلاه. ويجب عليه في ممارسة مهامه أن يتصرف بعناية وحرص وكفاءة ونزاهة واستقلال وإخلاص وحسن نية بما يخدم مصالح المؤسسة المهنية.

-في حالة ارتكاب مخالفة مهنية ومثوله أمام الهيئات التأديبية المختصة. ولهم، حسب درجة خطورة الخطأ، ومع الالتزام بالإجراءات التأديبية المنصوص عليها في اللوائح المعمول بها، أن يقترحوا عقوبات قد تصل إلى فقدان صفته كأستاذ جامعي. إن المسؤولية الرئيسية للمعلم الباحث هي القيام بواجباته المهنية بشكل كامل كمعلم باحث. ولتحقيق هذه الغاية، يجب عليها:

-السعي إلى الحفاظ على أعلى المعايير الممكنة في نشاطك المهني.

-التأكد من احترام سرية محتوى المداولات والمناقشات التي تجري داخل الهيئات المختلفة التي يشارك فيها.

-إظهار الضمير المهني في أداء واجباته.-المساهمة في تنشيط وظيفة التقييم للأنشطة التربوية والعلمية على كافة المستويات.

-ترسيخ مبدأ الشفافية وحق الاستئناف.

-عدم إساءة استخدام السلطة المخولة له بموجب مهنته.

-الامتناع عن استغلال وضعه الأكاديمي وتحمل مسؤولية المؤسسة لأغراض شخصية بحتة.

-- إدارة جميع الأموال الموكلة إليه في إطار المؤسسة أو الأنشطة البحثية أو أي نشاط مهني آخر بأمانة.

-الحفاظ على حرية العمل كأكاديمي.

-- إظهار القدرة على تنفيذ مهام منصبه والتواجد داخل مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ هذه المهام.

-العمل كمحترف تعليمي من خلال مواكبة الابتكارات، والتأكد من تحديث حالة المعرفة وطرق التكوين والتدريب باستمرار، وممارسة التقييم الذاتي، وإظهار التفكير النقدي والاستقلالية، ومعرفة كيفية تحمل المسؤولية.

-إجراء التكوين والبحث وفقا للمعايير الأخلاقية والمهنية العالمية، وخالية من جميع أشكال الدعاية والتلقين.

-ويطلب من أن يقدم التكوين بأكبر قدر ممكن من الفعالية باستخدام الموارد المتاحة له من قبل مؤسسات التعليم العالي، بروح العدالة والإنصاف تجاه جميع الموظفين دون تمييز، من خلال تشجيع التبادل الحر للأفكار، والتواجد تحت تصرفهم لدعمهم.

-الامتناع عن أي شكل من أشكال التمييز فيما يتعلق بالجنس أو الجنسية أو العرق أو الوضع الاجتماعي أو الدين أو الآراء السياسية أو الإعاقة أو المرض.

-حدد بوضوح الأهداف التعليمية لدروسك، واحترم قواعد التقدم التعليمي (التردد، والمدة، ومقياس الدرجات، واستشارات النسخ واستقبال الموظفين قبل التحقق النهائي من العلامات).

-إجراء تقييم موضوعي قدر الإمكان لأداء الموظفين.-توجيه خبراتها وأنشطتها الاستشارية نحو العمل الذي من شأنه إثراء تدريسها، أو المساهمة في تقدم أبحاثها، أو المشاركة في تأثيرها كمؤسسة أكاديمية.

-- أن يبني عمله البحثي على أساس البحث الصادق عن المعرفة، مع كل الاحترام لمبدأ الإثبات ونزاهة التفكير.

-احترم العمل العلمي للزملاء الأكاديميين وعمل الموظفين وامنح الفضل للمؤلفين. كما أن السرقة الأدبية تشكل خطأً فادحاً لا يمكن تبريره وقد يؤدي إلى الاستبعاد.

-المساهمة في احترام الحريات الإدارية لأعضاء المجتمع المهني الآخرين وقبول المواجهة العادلة لوجهات النظر المختلفة.

-إظهار العدالة والنزاهة في التقييم المهني أو الأكاديمي للزملاء.

II.2.3 حقوق والتزامات الموظفين الإداريين والفنيين[20]

ليس والموظف هما الفاعلان الوحيدان في المؤسسة. وهم يرتبطون ارتباطًا وثيقًا بالموظفين الإداريين والفنيين في المؤسسات، والذين، مثلهم، لديهم حقوق تأتي مع التزامات.

II.2.3.1 حقوق الموظفين الإداريين والفنيين

ويجب التعامل مع الموظفين الإداريين والفنيين باحترام وتقدير وعدالة، مثل جميع العاملين في التعليم العالي. للموظفين الإداريين والفنيين الحق في معاملة موضوعية ونزيهة أثناء اختبارات التوظيف والتقييم

[20] حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

والتعيين والترقية. لا يجوز أن يتعرض الموظفون الإداريون والفنيون لأي مضايقة أو تمييز في تطورهم المهني. ويستفيد الموظفون الإداريون والفنيون من الظروف الملائمة التي تمكنهم من أداء مهمتهم على أفضل وجه، وبالتالي يستفيدون من التدريب المستمر والتحسين المستمر لمؤهلاتهم.

II.2.3.1 التزامات الموظفين الإداريين والفنيين

II.2.3.1.1 الكفاءة

يقوم الطاقم الإداري والفني بأداء مهامهم باحترافية. وهو مسؤول عن قراراته وأفعاله وكذلك عن الاستخدام الحكيم للموارد والمعلومات المتاحة له.

II.2.3.1.2 الحياد

يتسم الطاقم الإداري والفني بالحياد والموضوعية. ويتخذ قراراته وفقا للقواعد المعمول بها، مع إعطاء الجميع معاملة عادلة. ويؤدي واجباته دون أي اعتبارات حزبية، ويتجنب أي شكل من أشكال التمييز.

II.2.3.1.3 النزاهة

يتصرف الموظفون الإداريون والفنيون بطريقة عادلة وصادقة. ويتجنب وضع نفسه في موقف يجعله مدينًا لأي شخص قد يؤثر عليه بشكل غير ملائم في ممارسة واجباته.

II.2.3.1.4 الاحترام

يتميز الطاقم الإداري والفني باللباقة والاهتمام والتقدير.

II.2.3.1.5 السرية

يجب أن تخضع الملفات الإدارية والفنية والتعليمية والعلمية لالتزام السرية.

II.2.3.1.6 الشفافية

يقوم الموظفون بأداء واجباتهم والأعمال المختلفة الناجمة عنها بطريقة تسمح بتداول المعلومات المفيدة لأعضاء المجتمع المهني بشكل صحيح، والتحقق من الممارسات المهنية الجيدة وإمكانية تتبعها.

II.2.3.1.6 الأداء

وفي الممارسة العملية فإن الالتزام بمعاملة المعلمين والموظفين باحترام يعني أن يتصرف الموظفون الإداريون والفنيون بأدب ولباقة في تعاملهم معهم. أما واجب الرعاية فيقتضي بالخصوص أن يسرع الموظفون الإداريون والفنيون في معالجة الملفات الموكلة إليهم والتي تهم بشكل مباشر كل من المعلم

والموظف. وأخيرا، يتعين على الموظفين الإداريين والفنيين تزويدهم بكل المعلومات التي يطلبونها ويحق لهم الحصول عليها.

في بعض الأحيان يستخدم الناس كلمة "الاحترام" بمعنى "احترمني كشخص"، وفي بعض الأحيان يستخدمون كلمة "الاحترام" بمعنى "احترمني لأنني صاحب السلطة". "الاحترام ليس ضعفًا" لكن دليل التعليم الجيد هو: "جميعنا مختلفون. جميعنا متفردون. لا أحد متشابه. لكننا جميعًا متساوون. احترام الآخرين يعني كسب الاحترام". "الاحترام ليس طريقًا باتجاه واحد."

المبحث الثالث: الأخلاقيات والسلوك المهني في عالم العمل

III.1 السرية القانونية في الأعمال[21]

III.1.1 الالتزام التشريعي

وتحدد مواد القانون القواعد المنظمة للسرية. إنها تهم جميع المديرين وأعضاء اللجان ومديري الشركة.

-واجب الحفاظ على سرية المعلومات.

-حظر استخدام المعلومات السرية لتحقيق منفعة شخصية أو

ميزة .

-واجب محدد بشأن السرية فيما يتعلق بعمليات الأعضاء.

-الاستثناءات: عندما يجوز الكشف عن المعلومات.

III.1.2 الممارسات السليمة

تتطلب الممارسات التجارية والمالية السليمة أن يحافظ الجميع على السرية المطلقة فيما يتعلق بجميع معاملات المؤسسة وأعضائها، باستثناء ما ينص عليه القانون أو اللوائح الإدارية المعمول بها أو النصوص الأخرى. بالإضافة إلى القواعد المنصوص عليها في القانون، توفر الوثائق التالية إرشادات بشأن استخدام المعلومات السرية.

III.1.3 اتفاقيات السرية

قبل تولي المهام التي تتيح الوصول إلى ملفات الأعضاء، يجب أن يُطلب من المديرين وأعضاء اللجنة وأعضاء الموظفين التوقيع على اتفاقية سرية. وهذا التزام مكتوب بالحفاظ على السرية المطلقة فيما يتعلق بالمسائل السرية.

III.1.4 حماية الملفات

يجب على كل شركة تنفيذ ضوابط إدارية ومادية معينة لحماية السجلات من الوصول غير المصرح به أو الكشف عنها أو التلف المادي أو التدمير. ويجب أن تكون الضوابط الموضوعة متناسبة مع سرية الملفات وتسمح، على الأقل، بما يلي:

[21] حنا نصرالله، إداري الموارد البشرية –ب د-، دارزهوان للنشروالتوزيع، عمان،2001.

-لإبقاء الملفات بعيدة عن أنظار العامة.

-مراقبة مكان تخزين الملفات أثناء ساعات العمل، وذلك لمنع الأشخاص غير المصرح لهم من دخول هذه المنطقة أو الوصول إلى المستندات.

III.1.5 سلوك الموظف

يجب على الرئيس التنفيذي لكل شركة التأكد من أن الموظفين تحت سلطته على دراية بواجبهم في الحفاظ على السرية. يتعين على الموظفين معرفة ما هو مطلوب منهم القيام به لحماية المعلومات الشخصية، والتحقق من دقتها وفائدتها واكتمالها، ومنع الكشف عنها غير المصرح به، إما شفهيًا أو كتابيًا.

III.1.6 انتهاكات السرية

إن الممارسات التالية تشكل انتهاكا للسرية، ولذلك ينبغي تجنبها:

-توفير (بيع أو إقراض أو توفير بطريقة أخرى) نسخ من السجل أو قائمة توزيع الأعضاء لأشخاص غير مصرح لهم.-مناقشة المعاملات التي يقوم بها أحد الأعضاء أو أنشطة الصندوق بطريقة غير مراعية (أي النميمة) مع أشخاص غير مؤهلين للحصول على هذه المعلومات.

-اختيار أماكن غير مناسبة، مثل الأماكن العامة (المطاعم أو المصاعد) للاجتماع مع مجلس الإدارة أو اللجان أو لمناقشة الأمور السرية مع الموظفين.

-إرسال معلومات سرية إلى عناوين أعمال المستلمين عندما لا يكون هناك أي ضمان بتسليمها إليهم مباشرة.

-فحص المعلومات السرية بطريقة تجعل هناك خطر الكشف عنها لأشخاص غير مصرح لهم، وذلك عن طريق الإهمال أو عدم الرقابة أو الإهمال (على سبيل المثال، عن طريق قراءتها في مكان عام أو تركها ملقاة في مكان ما).

-طلب المساعدة من المتطوعين في المهام الإدارية دون شرح قواعد السرية لهم أولاً.

III.1.7 استثناءات لقواعد السرية

يتم إدراج الأشخاص الذين لهم الحق في الحصول على معلومات سرية من الشركة في قانون أخلاقيات الشركة.

III.2 الولاء للشركة

ويحدد القانون واجب الولاء بأنه التزام العامل بحماية المصالح المشروعة لصاحب العمل بأمانة. إن التزام الأمانة هو قبل كل شيء التزام بعدم الفعل. ويجب على العامل بالتالي أن يتجنب بشكل قاطع أي عمل من شأنه أن يسبب ضررا اقتصاديا لصاحب العمل.

III.2.1 التزامات الولاء المختلفة[22]

III.2.1.1 الالتزام العام بالولاء

ويكون الموظف مذنباً بخرق التزام الولاء في الحالات التالية:

التالي:

-السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي تجاه صاحب العمل.

-إثارة الشغب بغرض الإخلال بالنظام العام في الشركة.

-تشويه سمعة الشركة.

-تحويل العملاء والموردين.

-استخدام مرافق الشركة لأغراض خاصة.

III.2.1.2 التعامل الدقيق مع أدوات العمل

يتوجب على العامل أن يتعامل بعناية مع المعدات والآلات والمنشآت الفنية والمركبات وما إلى ذلك.

III.2.1.3 أسرار التصنيع والتجارة

لا يجوز للموظف أثناء علاقة العمل أن يستخدم أو يكشف لأطراف ثالثة عن الحقائق التي يقصد أن تبقى سرية والتي أصبح على علم بها أثناء خدمة صاحب العمل. تعتبر جميع الحقائق التي ليست من المعرفة العامة، والتي لا يمكن للعامة الوصول إليها بشكل عام والتي تشكل أهمية سرية لصاحب العمل، سرية. يتوجب على العامل الحفاظ على السر حتى بعد انتهاء العقد. لا يوجد هذا الالتزام إلا بالقدر اللازم لحماية المصالح المشروعة لصاحب العمل.

[22] خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

III.2.1.4 العمل السري

لا يحق للعامل أثناء مدة عقد العمل القيام بعمل مدفوع الأجر لصالح طرف ثالث إذا كان هذا العمل يشكل نشاطًا تنافسيًا لصاحب العمل. ويحظر عليه أيضًا العمل لحسابه الخاص أو مجانًا.

III.2.1.5 الالتزام بالإبلاغ والتسليم

يجب على العامل أن يسلم لصاحب العمل كل ما يتقاضاه من الغير نيابة عنه في ممارسة نشاطه التعاقدي. ويجب عليه أن يعلمه بكل ما تلقاه، ويجب عليه أن يسلمه على الفور كل ما ينتجه من خلال نشاطه التعاقدي.

III.2.1.6 العقوبات

إذا كان العامل مذنبًا بخرق التزامه بالولاء، فإنه

عرضة لعقوبات مختلفة:

-إنهاء (بدون إشعار فقط في حالة حدوث خرق خطير).

-المسؤولية (في حالة الخطأ فقط).

-الالتزام بالأداء من خلال الإجراءات القانونية.

III.3 المسؤولية داخل الشركة

يمكن ترجمة المسؤولية داخل الشركة إلى شكل واجبات يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات:

-الالتزام العام بالعمل، يتضمن الالتزام بالعمل شخصيًا، والالتزام بأداء العمل الإضافي أو العمل الإضافي (في ظل ظروف معينة)، والالتزام باتباع الأوامر والتعليمات.

-إن الالتزام بتقديم عمل دقيق، وحماية مصالح صاحب العمل، والالتزام بالمحاسبة والتعويض، كلها جزء من الفئة الثانية (واجب الولاء والاجتهاد).

-إن الالتزامات التعاقدية الفردية متنوعة للغاية. وتشمل هذه الواجبات، على سبيل المثال، واجب الإبلاغ عن الأنشطة المساعدة، أو واجب نقل الاختراعات أو الاكتشافات، أو واجب التعليم المستمر.

III.4 تضارب المصالح

ينشأ "تضارب المصالح" عندما تتداخل المصالح الشخصية للفرد أو تبدو وكأنها تتداخل، بأي شكل من الأشكال، مع مصالح الشركة. قد ينشأ موقف صراع عندما يقوم فرد ما بإجراءات أو تكون لديه مصالح

قد تجعل من الصعب عليه العمل بشكل موضوعي وفعال للشركة. وقد تنشأ تضاربات المصالح أيضًا عندما يحصل الموظف أو أحد أفراد أسرته على منافع شخصية غير مشروعة نتيجة لمنصبه في الشركة. لا يجوز لأي موظف قبول أي من هذه المزايا من الشركة والتي لم يتم الموافقة عليها وترخيصها بشكل صحيح وفقًا لسياسة الشركة وإجراءاتها، بما في ذلك أي قرض أو ضمان للديون الشخصية. يُطلب من الموظفين تعزيز المصالح التجارية للشركة بأفضل ما في وسعهم. لا يجوز لأي موظف أن يكون له مصلحة شخصية أو تجارية أو مالية تتعارض مع الولاء والمسؤولية المستحقة للشركة. وترد القواعد المتعلقة بتضارب المصالح في القانون. وينبغي لقواعد الأخلاقيات أن تعترف بهذه القواعد وأن تشمل أيضًا سياسات للحماية من انتهاكها.

III.5 النزاهة (الفساد في العمل، أشكاله، عواقبه، أساليب مكافحته والعقوبات ضد الفساد)

الفساد ظاهرة دولية، ولا تقتصر على الدول النامية. حتى الدول المتقدمة شهدت فضائح شهيرة. ولكن ما جعل الأدبيات الاقتصادية تركز على حالة البلدان النامية هو مدى ترسخ الفساد في الحياة اليومية.

III.5.1 الفساد في مكان العمل

الفساد هو سلوك يعاقب عليه جنائيا حيث يطلب الشخص (الشخص الفاسد) أو يوافق على أو يقبل هدية أو عرضا أو وعدا أو هدايا أو مزايا من أي نوع بهدف القيام أو تأخير أو الامتناع عن القيام بعمل يقع بشكل مباشر أو غير مباشر ضمن نطاق وظائفه.

إن الجريمة ذات نطاق مزدوج، لأنها تشمل وجود شخص فاسد ومفسد. وهكذا يميز قانون العقوبات بين الفساد الإيجابي وهو فعل المفسد، والفساد السلبي وهو فعل المفسد. إن وظائف الشخص الفاسد قد تكون عامة أو خاصة، ولكن طبيعتها العامة ستؤدي إلى عقوبة أشد من تلك المنصوص عليها للفساد الخاص.[23]

III.5.2 أشكال الفساد

يمكن أن يأخذ الفساد أشكالاً وأنواعاً مختلفة. :

-الفساد النشط:الفساد النشط هو الذي يرتكبه شخص يقوم

[23] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

العروض أو الوعود أو منح مزايا غير مستحقة لشخص آخر مقابل

أن الأخير يرتكب عملاً غير أمين أو غير قانوني فيما يتعلق بـ

وظيفة .

-الفساد السلبي:وعلى العكس من ذلك، يرتكب الشخص فعل الفساد

سلبي في التماس أو تلقي أو قبول الوعد بميزة غير مستحقة مقابل

التصرف بطريقة معينة (أي القيام بشيء ما، الامتناع عن القيام بشيء ما)

الشيء، أو حتى التأثير على القرار). الفساد السلبي هو بالتالي

إساءة استعمال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية.

الأشكال الأكثر شيوعا للفساد هي:

-الرشاوى والعمولات (وكذلك مدفوعات التسهيل والهدايا)

وتكاليف التمثيل واستخدام الوسطاء).

-تضارب المصالح.

-احتيال .

-عمليات سحب غير قانونية.

-الوساطة في المعلومات غير القانونية.

-الجريمة المنظمة.

-غسيل الأموال.

III.5.3 عواقب الفساد

يتم التعبير عن الفساد من خلال اتفاق (ميثاق الفساد) بين الشخص الفاسد والمفسد. إن وجود هذا الاتفاق في حد ذاته يشكل جريمة دون أن يكون من الضروري التركيز على آثاره. ويمكن تلخيص عواقب الفساد على النحو التالي:

-المخاطر المتعلقة بالسمعة:أصبحت سمعة الشركة قضية رئيسية وتساهم في تقييمها، وخاصة في سوق الأوراق المالية عندما يتم إدراجها.

-المخاطر الاقتصادية:ينشأ الخطر الاقتصادي عندما تقرر الشركة، على سبيل المثال، استخدام الفساد في أعمالها من أجل تحقيق الأرباح. إن فعل الفساد قد يؤدي أو لا يؤدي إلى النتائج المتوقعة.

-المخاطر المالية:الفساد له تكلفة وبالتالي عواقب مالية منتظمة. من الناحية المالية، إذا كانت نسبة التكلفة إلى الفائدة للفساد أكبر من واحد، فإن الشركة ليس لديها مصلحة في اللجوء إلى الفساد. النتيجة هي خسارة صافية.

-المخاطر البشرية:إذا كان الفساد الذي يمارسه أو يعاني منه الفرد له عواقب شخصية (عقوبات جنائية، فقدان الوظيفة، السمعة الفردية، وما إلى ذلك).

-المخاطر المجتمعية:إن السلوك غير اللائق من جانب الشركة قد يثير ردود فعل من جانب المجتمع أو يزيد من التوترات الداخلية، مما يؤدي إلى الرفض من جانب الرأي العام والمجتمع. وفي هذا المجال، قد تتدهور عواقب الفساد الداخلي على المستوى الفردي إلى أزمة، وذلك بحسب قوة الشركاء الاجتماعيين.

-المخاطر البيئية:إذا تم استخدام E1 للحصول على امتياز في منطقة طبيعية محمية، أو إذا كان الهدف من E2 هو تجنب الإعلان عن سمية منتجات معينة عندما تتطلب اللوائح المحلية ذلك.

-المخاطر القانونية:العواقب القانونية تتعلق بالأفراد والكيانات القانونية.

III.5.4 أساليب مكافحة الفساد والعقوبات

III.5.4.1 العقوبة والجزاء

ويعاقب قانون العقوبات بشدة على الفساد. وينص القانون على أن الراشي والمرتشي يواجهان عقوبة قصوى بالسجن والغرامة. وبالإضافة إلى هذه العقوبات، يتعرض الفاسد والمفسد لعقوبات إضافية، بما في ذلك منعه من ممارسة وظيفة عامة أو النشاط المهني أو الاجتماعي الذي تتعلق به الجريمة.

III.5.4.2 العقوبات

إن تعزيز المساءلة يستلزم بالضرورة تحديد العقوبات وتطبيقها. وبشكل عام، تركز هذه السياسات بشكل رئيسي على التدابير التشريعية التي تجرم الفساد. وفي بعض البلدان، يسمح القانون الجنائي بالملاحقة القضائية ليس فقط عندما تكون هناك أدلة ملموسة على الفساد، بل وأيضاً في حالة "الإثراء غير المشروع"، أي حيازة الثروة والدخل التي لا يمكن تعقب مصدرها إلى أي نشاط مشروع.

ومن الواضح أن العقوبات ستظل غير فعالة إذا لم يكن من الممكن إنفاذها.

ومن أساليب مكافحة الفساد:

-تعبئة المديرين:يعتبر المديرون والمشرفون مسؤولين عن سلامة العمليات التي يقودونها. وتظهر التجربة أن السيطرة على الفساد تتطلب تعاوناً فعالاً بين المدعين العامين والمحققين والمديرين والموظفين على كافة المستويات.

-الإصلاح القضائيإن المساءلة تتطلب تطبيق العقوبات، ولكن هذا التطبيق يجب أن يكون محايداً. وبدون ذلك، لن يكون للقوانين المناهضة للفساد أي تأثير ولن تؤدي إلا إلى خلق وتفاقم السخرية تجاههم. ولكي تتم محاسبة ممثلي القطاعين العام والخاص، فإن القضاء يحتاج إلى الاستقلال والقدرة على الحماية من التدخل الخارجي، سواء من الإدارة أو من أي مكان آخر.-الإصلاح الانتخابيتشكل الانتخابات الحرة والنزيهة آلية مهمة لمحاسبة الممثلين العموميين. ومع ذلك، لكي تكون العملية الانتخابية فعالة، يجب أن تكون مصحوبة بضمانات ذات معنى للحريات المدنية في التصويت والترشح للمناصب. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون إجراءات التصويت عادلة. يشكل تمويل الحملات الانتخابية تحديات خطيرة للعدالة ويمكن أن يكون مصدرا كبيرا للفساد. ويشكل الإفصاح عن مصادر التمويل، والوقت المجاني على التلفزيون والإذاعة، ومصادر التمويل من خارج الميزانية، سواء من داخل الحكومة أو من مكان آخر، جزءاً مهماً من المساءلة.

رابعا/ الأخلاقيات والسلوك المهني للمهندس

IV.1 من هو المهندس؟

الشخص الذي تجعله معرفته مناسبًا لتولي وظائف علمية أو تقنية نشطة بهدف التخطيط وإنشاء وتنظيم وتوجيه ومراقبة العمل الناتج، فضلاً عن تولي دور إداري. ويسجل أعماله وينشر معرفته وينقل تجربته في خدمة المجتمع وفق نهج "التنمية المستدامة"، مدركاً تأثير الإنجازات التقنية على البيئة.

IV.1.1 المهندس ومهاراته

المهندس ليس مجرد آلة حاسبة بسيطة:

-التواصل الشفهي والكتابي.

-إجادة اللغات الأجنبية

-إدارة

-قيادة

-العمل الجماعي

-المشاركة المدنية

-الأخلاق والسلوك المهني وغيرها.

يستطيع المهندس أن يميز نفسه من خلال مهاراته العرضية:

-التطوير المهني

-مناصب المسؤولية

-المهندس هو مصدر الابتكار ومحرك التقدم

-المهندس موضوعي ومنهجي في تعامله وفي أحكامه. هو

يسعى إلى توضيح أساس قراراته

-يقوم المهندس بتحديث معلوماته ومهاراته بانتظام في

وظيفة تطور العلم والتكنولوجيا

-المهندس يستمع إلى شركائه فهو مفتوح لتخصصات أخرى

-يعرف المهندس كيف يعترف بأخطائه ويأخذها في الاعتبار ويتعلم منها من أجل

المستقبل.

IV.1.2 المهندس ومهنته

-يستخدم المهندس مهاراته على أكمل وجه، مع إدراكه لحدودها

-يحترم المهندس بكل إخلاص ثقافة وقيم الشركة وثقافة وقيم شركائها وعملائها

-لا يجوز له التصرف بما يخالف ضميره المهني

-وعندما يكون ذلك مناسبا، فإنه يستخلص العواقب المترتبة على أي عدم توافق قد ينشأ

-يحترم المهندس آراء شركائه المهنيين. فهو منفتح ومستعد للمواجهات التي تنتج عنها

-يتعامل المهندس مع زملائه بالولاء والإنصاف دون أي تمييز

-ويشجعهم على تطوير مهاراتهم ويساعدهم على النجاح في مهنتهم.

IV.1.3 المهندس ومهامه

-يسعى المهندس إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة لديه ودمج الأبعاد البشرية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية

-ويأخذ المهندس بعين الاعتبار كافة القيود التي تفرضها مهامه، ويحترم بشكل خاص القيود المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة

-يدمج المهندس في تحليلاته وقراراته جميع المصالح المشروعة التي يكون مسؤولاً عنها، فضلاً عن العواقب من جميع الأنواع على الأشخاص والممتلكات. ويتوقع المخاطر والأخطار ويسعى إلى الاستفادة منها والتخلص من آثارها السلبية

-يتميز المهندس بالدقة في التحليل وطريقة المعالجة واتخاذ القرار واختيار الحل

-عندما يواجه المهندس موقفًا غير متوقع، يتخذ على الفور المبادرة للتعامل معه في أفضل الظروف الممكنة، ويبلغ الأشخاص المناسبين وفقًا لذلك.

-المهندس المواطن المسؤول، الذي يضمن الربط بين العلم والتكنولوجيا والمجتمع البشري

-المهندس الذي يتساءل باستمرار عن معنى أفعاله ويضعها في منظور أخلاقي

-المهندس الذي ستسترشد قيمه ليس بمنطق الربح والربحية البسيط بل بالإنسان نفسه...

هذا ليس درسا أخلاقيا. بل هو عبارة عن تفكير ونقاش جماعي يهدف إلى:

-لجذب انتباه المهندس المستقبلي إلى البعد الأخلاقي لمهنته،

-غرس فيه المهارات التالية: الانعكاسية، والمسافة النقدية

التواصل والجدال والتفكير النقدي والعمل الجماعي

-غرس القيم فيه: الانفتاح، والاحترام، والعدالة، والروح المدنية، وغيرها.

IV.2 أخلاقيات المهندس

إن طبيعة مهنة المهندس تعني أن العميل لا يستطيع الحكم على جودة الخدمة التي يقدمها المهندس، مما يعني: موقع قوة وخطر الإساءة.

يهدف قانون الأخلاق إلى تحقيق الأهداف التالية:

-الواجبات والالتزامات تجاه الجمهور والعملاء والمهنة

-نظام مراقبة الأقران والعدالة: منح ترخيص الممارسة ينقل القيم الأخلاقية للمهنة وإمكانية العقوبة.

IV.2.1 الواجبات والالتزامات تجاه الجمهور

-يجب على المهندس أن يحترم التزاماته تجاه الإنسان وأن يأخذ بعين الاعتبار عواقب تنفيذ عمله على البيئة وعلى حياة وصحة وممتلكات أي شخص

-يجب على المهندس أن يدعم أي إجراء من شأنه تحسين جودة وتوافر خدماته المهنية (تحديث المعرفة)

-يجب على المهندس عندما يرى أن العمل يشكل خطراً على السلامة العامة أن يخبر نقابة المهندسين أو المسؤولين عن مثل هذا العمل-لا يجوز للمهندس أن يعبر عن رأيه في المسائل المتعلقة بالهندسة إلا إذا كان هذا الرأي مبني على معرفة كافية وقناعات صادقة (التمييز بين المعرفة والآراء)

-يجب على المهندس تعزيز الإجراءات التعليمية والإعلامية في المجال الذي يعمل فيه

-الإعلان عن حالات تضارب المصالح وإدارتها

IV.2.1 الواجبات والالتزامات تجاه العميل

-قبل قبول التفويض، يجب على المهندس أن يأخذ في الاعتبار حدود عمله.

المعرفة والمهارات وكذلك الموارد المتاحة له

لتنفيذه

-إذا كان ذلك في مصلحة موكله، يحتفظ المهندس بخدمات الخبراء بعد

وقد حصل على إذن موكله أو نصحه بالاحتفاظ بها بنفسه

-يجب على المهندس الامتناع عن ممارسة المهنة في ظل ظروف أو حالات من المحتمل أن

المساس بجودة خدماتها

-يجب على المهندس أن يعترف في جميع الأوقات بحق العميل في استشارة شخص آخر

المهندس، وفي هذه الحالة يجب عليه أن يقدم تعاونه للأخير.

-النزاهة (العمولات للحصول على السوق)

-التوفر والاجتهاد

-الاستقلال ونكران الذات

-السرية المهنية

-إمكانية الوصول إلى الملفات

- **خاتمة الفصل الأول:**

إن الإجراءات التي نتخذها في مهنتنا الحالية أو تلك التي نطمح إلى ممارستها، والاستجابات التي نقدمها، والاختيارات التي نتخذها، تعتمد في بعض الأحيان على قواعد، وفي أحيان أخرى على إطار مرجعي أو قيم. ومن هذا المنظور، هناك مفهومان مرتبطان بأي مهنة يستحقان أن يتم معرفتهما جيداً وفهمهما جيداً وتطبيقهما جيداً طوال مدة الحياة المهنية. هذا هو مفهوم الأخلاق والسلوك المهني.

إن هذا المفهوم سوف يقودنا إلى فهم مفهومي "الأخلاق" و"علم الواجبات" قبل ربطهما بالبعد المهني، وهو هدف دورتنا.

الفصل الثاني النظري:
مدخل إلى الأداء الوظيفي

- مقدمة الفصل الثاني:

في الوقت الحاضر، يتم تناول قضية أداء العمل بشكل متزايد في الدوائر الأكاديمية والمهنية. في السياق الحالي الذي يتسم بالمنافسة الشديدة والأزمة المالية المتزايدة، أصبحت القدرة التنافسية للشركات تعتمد بشكل متزايد على أداء رأس المال البشري لديها. في الواقع، يرتبط أداء الشركة ارتباطًا وثيقًا بالأداء الفردي لموظفيها حيث يقع على عاتقهم تنفيذ استراتيجيتها ونشر الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

علاوة على ذلك، فإن الأداء مهم أيضًا للأفراد بمعنى أن إنجاز المهام والأداء العالي يمكن أن يكون مصدرًا للرضا ومشاعر الإتقان والفخر. ومن ناحية أخرى، قد يُنظر إلى الأداء الضعيف والفشل في تحقيق الأهداف على أنه أمر غير مرضي أو حتى فشل شخصي.

من الناحية الأكاديمية، يعد الأداء المهني أحد المتغيرات المهمة في نظريات الإدارة والدراسات التجريبية خلال العقود الماضية ولقد بُذلت بالفعل جهود لفهم أسباب هذه الظاهرة وتأثيرها على بيئات العمل والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: أداء العمل:

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للأداء الفردي واستخدامه على نطاق واسع كمقياس للنتائج في كل من الأوساط الأكاديمية والمهنية، يبدو أن القليل من الجهود قد بذلت لتوضيح هذا المفهوم. فهو في الواقع بناء معقد يشتمل على عدة تخصصات وله عدة أبعاد، ومن هنا جاءت طبيعته المتعددة المعاني.[1]

1.1. تعريف الأداء الفردي في العمل[2]

يعتبر أداء العمل مفهومًا متعدد الأبعاد. على مستوى أساسي، يمكننا التمييز بين جانب العملية وجانب النتيجة. يشير جانب العملية إلى "ما يفعله الناس في العمل، أي الفعل نفسه".

ومع ذلك، فإن الأداء لا يتم تحديده من خلال الفعل نفسه، ولكن من خلال عملية الحكم والتقييم.

علاوة على ذلك، لا تؤخذ في الاعتبار في دستور الأداء إلا الإجراءات التي يمكن إعطاؤها الأولوية وقياسها.

ومن ناحية أخرى، يشير جانب النتيجة إلى نتيجة سلوك الفرد (الإجراء المتخذ).

يذكر كامبل أن "الأداء هو ما تقوم المنظمة بتعيين فرد للقيام به ويقوم به بشكل جيد". يُعرَّف الأداء بأنه الأفعال أو السلوكيات التي تقع تحت سيطرة الفرد، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن قياسها من حيث مستوى كفاءة الفرد. وبالتالي، فإن "أداء الوظيفة يُعرَّف بأنه القيمة الإجمالية التي تتوقعها المنظمة من خلال الحلقات السلوكية المنفصلة التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية معينة".

ومن ثم يمكننا أن نرى أن الأداء يتوافق مع مجموعة السلوكيات التي يمارسها الأفراد بهدف تحسين الكفاءة في العمل على مدى فترات زمنية مختلفة.

يمكن اعتبار الأداء الفردي "نشاطًا يتمكن فيه الفرد من إنجاز المهمة الموكلة إليه بنجاح، مع مراعاة القيود الطبيعية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة". يؤكد هذا التعريف الأكثر تطوراً على المكونين الرئيسيين للأداء؛ الفعالية والكفاءة. وهذا يعني أن الأداء يتوافق مع تحقيق الأهداف مع الاستغلال الأمثل للوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. ويعتقد مورفي وكليفلاند أن الأداء هو مجموعة السلوكيات ذات الصلة بالمنظمة التي يعمل بها الشخص.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2005.

[2] الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.

روبينا وآخرون عرف أداء العمل بأنه نتيجة لثلاثة عوامل تعمل معًا: المهارة والجهد وطبيعة ظروف العمل. تشمل المهارات معرفة الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم؛ الجهد هو درجة التحفيز التي يبذلها الموظف لإكمال العمل وطبيعة ظروف العمل هي الدرجة التي يتم بها توفير تلك الظروف لتسهيل أداء الموظف.

إن مفهوم الأداء لا يعترف بمعنى واحد نظرا للأبعاد المختلفة التي يتألف منها. تميزت الأدبيات المتعلقة بأداء العمل بنموذجين رئيسيين سيتم تقديمهما أدناه.

1.2. نماذج أداء العمل:[3]

تميزت الأدبيات المتعلقة بالأداء بنماذج عامة قابلة للتطبيق في سياقات مختلفة بالإضافة إلى نماذج خاصة بمجالات محددة؛ العسكرية أو الرياضية على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن النماذج الرئيسية التي حاولت تحديد الأداء في جوانبه المختلفة تظل نموذج كامبل المتعدد العوامل ونموذج بورمان وموتوويلدو.

1.1.1. نموذج كامبل متعدد العوامل (1990):

تم تطوير هذا النموذج أولاً في المجال العسكري قبل إعادة النظر فيه للتكيف مع سياقات مختلفة. وهذا هو أحد النماذج الأولى التي تناولت الأداء من خلال تطوير ثمانية عوامل تشكله. تتميز هذه الأبعاد، أو العوامل، بثلاث خصائص رئيسية. فهي عامة وعالمية ومستقلة. يوضح الجدول التالي ملخصًا لهذه الأبعاد السلوكية المختلفة وفقًا لـ pauvers et al-Charles.

الجدول 1: الأبعاد الثمانية للأداء وفقًا لكامبل (1990)

البعد السلوكي	معنى
المهارات في المهام الخاصة بالوظيفة	مستوى المهارة الذي يتقنه الفرد في أداء المهام الفنية الخاصة بوظيفته.
المهارات في المهام غير المتعلقة بالوظيفة	القدرة على إتقان المهام المشتركة بين عدة وظائف في المنظمة. تندرج هذه المهارة ضمن مهارات التنوع والقدرة على التكيف.
التواصل الكتابي والشفوي	القدرة على التواصل بوضوح وفعالية شفهيا أو كتابيا.

[3] عدنان مانسي والي، تقييم الأداء الوظيفي، مسؤول شعبة التطوير والبحوث، 2011.

الجهود المبذولة في العمل	قدرة لإثبات جهود إضافي و للعمل بفعالية في الظروف الصعبة (الدافع لتنفيذ المهام الموكلة إليه بالطاقة والكثافة والمثابرة)
الحفاظ على الانضباط	القدرة على تجنب السلوكيات السلبية أو غير المنتجة (على سبيل المثال، كسر
تسهيل أداء الفريق والزملاء	ترتبط هذه الجودة بقدرة الشخص على دعم زملائه ومساعدتهم وتطويرهم والمساهمة في وحدة الفريق من خلال المساهمة في عمله الجماعي.
الإشراف	القدرة على التأثير على المرؤوسين من خلال التفاعل وجهاً لوجه. ترتبط هذه المهارة بصفات القائد التي يعبر عنها الفرد أو يلاحظها في فنه في إدارة الفريق.
الإدارة والتنظيم	الموهبة لديه يتقن ال المهام توزيع التابع موارد، التنظيم، ومراقبة فعالية الفريق (التحكم في الأهداف ورصدها، وتطبيق القواعد) وتطوير الخدمة (زيادة الموارد البشرية والمالية والمادية).

ومن الممكن بالتالي فهم الأداء الفردي في العمل من خلال هذه العوامل المختلفة. وقد شكل هذا النموذج نقطة البداية لنماذج أخرى لأداء العمل، ويظل نموذج بورمان وموتوويلدو هو الأهم.

1.1.2. النموذج ثنائي الأبعاد لبورمان وموتوويلدو (1993)[4]

ويميز هذا النموذج الثاني بين بعدين أساسيين فيما يتصل بتكوين الأداء الفردي. وهما أداء المهمة والأداء السياقي.

[4] عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

يعرف موتويلدو أداء المهمة بأنه "القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية في إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة". يتعلق هذا الأداء بالمهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

من ناحية أخرى، يشير الأداء السياقي إلى القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل وتحسينه.

لذلك فإن الهدف من هذا البعد الثاني هو تحسين فعالية وكفاءة المنظمة من خلال تعزيز السلوكيات الإنتاجية في مكان العمل.

يميز بورمان وموتوويلدو بين خمسة أبعاد للأداء السياقية:[5]

استمر بحماس وابذل الجهود لإنجاز المهام بنجاح ؛

المشاركة طواعية في المهام والأنشطة التي لا يتم تحديدها رسميًا جزء من عمله؛

المساعدة والتعاون مع الآخرين؛

اتبع القواعد والإجراءات التنظيمية؛

الموافقة على أهداف المنظمة والدفاع عنها ودعمها بصدق.

1.3. أبعاد الأداء الفردي في العمل

يميز الأدب اليوم بين أربعة أبعاد رئيسية لأداء العمل. بالإضافة إلى أداء المهام والسياقي كما تم تطويره سابقًا، فقد أصبح هناك بُعدان آخران يميزان أداء الأفراد: الأداء التكيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

لقد زاد الاهتمام بالسلوك المضاد للإنتاجية، والذي يُعرَّف بأنه السلوك الضار برفاهية المنظمة، في السنوات الأخيرة. ويشمل ذلك سلوكيات مثل التغيب عن العمل، والتأخر عن العمل، والسلوك خارج أوقات العمل، والسرقة، وتعاطي المخدرات.

وخلص روتوندو وساكيت (2002) إلى أن السلوك المضاد للإنتاجية يجب أن يُميز باعتباره البعد الرئيسي الثالث لأداء الفرد الوظيفي (بالإضافة إلى أداء المهام والسياقي). إن الاهتمام بهذا البعد مبرر بالحاجة إلى تحديد السلوكيات التي من المرجح أن تعيق أو تؤخر الأداء في العمل. تشكل هذه السلوكيات خللاً يضر بالأداء البشري والتنظيمي.

[5] قدرية محمد اليشرى، كتاب أخلاقيات مهنة التعليم، ط01، دار الخليج، عمان، 2011.

أما البعد الأخير للأداء فيتعلق بالبعد التكيفي. يعرفها جريفين وباركر بأنها قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في أدوار العمل أو نظام العمل. ولم يكن هذا البعد التكيفي موضوعا للنماذج السابقة لأداء العمل. ومع ذلك، وبسبب بيئات العمل المتغيرة والديناميكية، أصبحت الحاجة إلى موظفين قادرين على التكيف ذات أهمية متزايدة.

بولاكوس وآخرون تم التمييز بين ثمانية أبعاد للأداء التكيفي:

يإدارة حالات الطوارئ أو الأزمات؛

يإدارة الضغوط في العمل؛

يحل المشاكل بطريقة إبداعية؛

يالتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة؛

يتعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات؛

يإظهار القدرة على التكيف مع الآخرين؛

يإظهار القدرة على التكيف الثقافي؛

يإظهار القدرة على التكيف البدني.

أثبت هؤلاء المؤلفون أن الأبعاد المختلفة للأداء التكيفي هي

موجودة في العديد من أنواع العمل، ومن هنا جاءت سماتها المميزة

نوعي.

وتظل الأبعاد المختلفة متكاملة في تعريف الأداء.

الأفراد في العمل. ومع ذلك، فإن الفهم الأفضل لهذا المفهوم يتطلب

تحديد خلفيته سواء كانت متعلقة بالشخص أو بالعمل.

المبحث الثاني: محددات الأداء الفردي في العمل

تميل الأدبيات المتعلقة بالأداء إلى اعتبار هذا المفهوم ديناميكيًا ويعتمد على العوامل الفردية والبيئية أو التنظيمية.

2.1. العوامل الشخصية المحددة لأداء العمل[6]

وعلى المستوى الفردي، يميز كامبل بين ثلاثة عوامل رئيسية تحدد الأداء: المعرفة التصريحية، والمعرفة والمهارات الإجرائية، والدافع. المعرفة التصريحية تشمل معرفة الحقائق والمبادئ والأهداف والذات. من المفترض أن يكون ذلك بمثابة وظيفة لقدرات الشخص وشخصيته واهتماماته وتعليمه وتدريبه وخبرته وتفاعلات الاستعداد والعلاج. تشمل المعرفة والمهارات الإجرائية المهارات المعرفية والنفسية الحركية، والمهارات البدنية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التعامل مع الآخرين. إن المتنبئات بالمعرفة والمهارات الإجرائية هي مرة أخرى القدرة، والشخصية، والاهتمامات، والتعليم، والتدريب، والخبرة، والتفاعلات بين المهارات والعمليات، فضلاً عن الممارسة. يتضمن الدافع الاختيار الذي يجب اتخاذه، ومستوى الجهد، والاستمرار في بذل الجهد. قد تكون الاختلافات الفردية في الدافعية ناجمة عن اختلافات في السمات التحفيزية ولكن أيضًا عن اختلافات في المهارات التحفيزية.

ترتبط السمات التحفيزية ارتباطًا وثيقًا ببناء الشخصية، ولكنها أضيق وأكثر ارتباطًا بالعمليات التحفيزية، أي شدة واستمرار الفعل.

وفقا لسوننتاغ وفريز، هناك علاقة قوية بين القدرة الإدراكية والأداء في العمل. إن الأشخاص ذوي القدرات المعرفية العالية يؤدون بشكل أفضل من الأشخاص ذوي القدرات المعرفية المنخفضة في مجموعة واسعة من الوظائف المختلفة. يفترض هؤلاء المؤلفون وجود آلية أساسية للقدرة المعرفية تساعد في اكتساب المعرفة والمهارات المهنية التي لها تأثير إيجابي على أداء العمل.

ومن المثير للاهتمام أن نأخذ هذا المنظور للاختلافات الفردية في الاعتبار عند توظيف رأس المال البشري من أجل تعظيم الأداء الفردي في العمل.

2.2. العوامل التنظيمية المحددة للأداء

[6] مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشروالتوزيع، ط1، الأردن، 2014.

وعلى عكس العوامل الفردية المحددة للأداء، فإن المنظور التنظيمي للأداء يشير إلى العوامل في مكان العمل التي يمكن أن تسهل أو تعيق الأداء الفردي.

ويقدم نموذج هاكمان وأولدهام مثالاً جيداً للفئة الأولى من العوامل، وخاصة تلك التي تسهل وتشجع الأداء في العمل. في هذا النموذج، افترض هاكمان وأولدهام أن خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤثر على الحالات النفسية الحرجة (معنى الخبرة، والشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل، ومعرفة نتائج أنشطة العمل) والتي تؤثر بدورها على النتائج الشخصية والمهنية، بما في ذلك أداء الوظيفة.[7]

وتركز المناهج في الفئة الثانية على العوامل التي تؤثر على الأداء. في نظرية الأدوار، يتم تصور غموض الدور وصراع الأدوار على أنهما عوامل ضغط. ومن ثم، فإن القيود التنظيمية تشمل عوامل الضغط مثل الافتقار إلى المعلومات الضرورية، والمشاكل المتعلقة بالآلات والإمدادات والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء العمل.

ويخلص سونينتاج وفريز إلى أنه من منظور تنظيمي، تلعب العوامل المعززة للأداء (على سبيل المثال، التحكم في الوظيفة، والمهام ذات المغزى) دوراً أكثر أهمية من العوامل المسببة للتوتر. وبعبارة أخرى، فإن الافتقار إلى الخصائص الإيجابية في بيئة العمل مثل التحكم في العمل يهدد الأداء أكثر من وجود بعض العوامل المسببة للتوتر.

تتطلب الفروق الفردية في الأداء إنشاء نظام قياس لتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

[7] مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، ط1، القاهرة،2012.

المبحث الثالث: قياس الأداء الفردي

نظرًا لأن بيئة الأعمال ديناميكية ويعتمد النجاح على الاحتياجات المتغيرة لجميع أصحاب المصلحة، فلا يمكن للمنظمة بناء نظام قياس أداء متمركز حول الذات، وبالتالي يجب عليها تقييم الأداء من منظور خارجي من خلال التفاعل مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. ويجب استخدام هذه التدابير بطريقة تمكن من تطوير المهارات التي سيتم تقديرها في المستقبل، من خلال دورة مستمرة من الابتكار والتعلم. وفي الواقع، هذا هو الهدف الأساسي والنهائي لنظام قياس الأداء الجيد.[8]

وبهذا المعنى، تعتمد الإدارة الفعالة على القياس الموضوعي للأداء والنتائج. إن الشرط الأول لتحسين التميز التنظيمي، وفي نهاية المطاف تحقيقه، هو تطوير وتنفيذ نظام لقياس الأداء.

لقد تم استخدام مقاييس مختلفة لأداء الوظيفة على مدى العقود القليلة الماضية.

على سبيل المثال، تم استخدام مقاييس التقييم، واختبارات المعرفة الوظيفية، وعينات العمل العملية، والسجلات الأرشيفية لتقييم أداء الوظيفة.

ومن بين خيارات القياس هذه، تعد تقييمات الأداء (على سبيل المثال، تقييمات الأقران والمشرفين) الوسيلة الأكثر شيوعًا لقياس أداء الوظيفة. في كثير من الأحيان، يتم طلب معايير "موضوعية" مثل أرقام المبيعات وسجلات الإنتاج. ومع ذلك، فإن هذه المعايير تتضمن أحكامًا ذاتية حول نوع المعايير المحددة التي تمثل الأداء، وبالتالي فهي ليست مثالية، تمامًا مثل مقاييس الأداء الأخرى.

إن الأداء الفردي في العمل هو بناء كامن لا يمكن قياسه بشكل مباشر. ومن ثم فإن تطوير المؤشرات من الأبعاد المختلفة المذكورة أعلاه يمكن أن يكون فعالاً في قياس أداء العمل.

وفي إشارة إلى الأبعاد الأربعة للأداء، قام كوبمانز وآخرون بتطوير سلسلة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياسه. في الواقع، سمح لهم استعراض 17 نموذجًا عامًا و18 نموذجًا محددًا للأداء بتحديدمؤشرات الأداء الفردي في العمل. ويبين الجدول التالي المؤشرات المختلفة التي تم تحديدها:[9]

[8] مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2018.

[9] الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

الجدول 2: مؤشرات الأداء وفقًا لكوبمانزوآخرون. (2011)

البعد	المؤشرات
الأداء في المهمة	تنفيذ المهام الموكلة، كمية العمل، جودة العمل، المهارات المهنية، معرفة الوظيفة، الصيانة معرفة لديه يوم، للعمل مع دقة، للتخطيط
الأداء السياقي	المهام الإضافية، الجهد، المبادرة، الحماس، الاهتمام بالواجب، الإبداع، المثابرة، التحفيز، التفاني، المبادرة، الإبداع، التعاون ومساعدة الآخرين، اللباقة، التواصل الفعال، العلاقات الشخصية، الالتزام التنظيمي
الأداء التكيفي	توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتكييف الأهداف والخطط مع الموقف، وتعلم مهام وتقنيات جديدة، والتحلي بالمرونة والانفتاح على الآخرين، وفهم المجموعات أو الثقافات الأخرى، وإظهار المرونة، والبقاء هادئًا، والتحليل السريع، والتصرف بشكل مناسب
السلوكيات غير المنتجة	السلوك غير المسؤول عن المهمة، أو فترات راحة طويلة جدًا أو كثيرة جدًا، الغياب، الشكاوى، التأخير، المهام غير الصحيحة،الحوادث، الإهانات أو الثرثرة حول الزملاء، المشاجرات أو الجدال مع الزملاء، عدم مراعاة الأمن، إساءة استخدام الامتيازات، الاعتداء، السرقة.

وتظل المؤشرات التي تم تطويرها في إطار هذا النهج عامة وقد لا تكون مناسبة لجميع المواقف. في الواقع، يتم قياس الأداء دائمًا وفقًا للأهداف. إنهم هم الذين سيحددون أي هذه المؤشرات سيكون الأكثر ملاءمة وبالتالي يصممون مقاييس موضوعية لأداء العمل.[10]

[10] مندل مارك، جوردان ويليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن،1981.

وعلى حد علمنا، لم يتم تطوير نظام قياس قابل للتعميم حتى الآن. قياس الأداء هو مقارنة أهداف المنظمة بالنتائج التي تم تحقيقها من أجل تقييم نقاط القوة ومجالات التحسين.

نظرًا لأن أداء المهمة يعتمد على الوظيفة، فمن الصعب تصميم نظام قياس عام. ويسلط موتوفيدلو وشميت الضوء على الخاصية "الفريدة" للوظائف، حيث يمكن تنويع مهام الموظفين وإعادة تعريفها في كل مرة، وينطبق الشيء نفسه على مسؤولياتهم التي يتعين القيام بها في فرق عمل مختلفة، مما يجعل المتطلبات متطورة للغاية. لذلك، من الصعب تعميم الأدوات المستخدمة لقياس أداء المهام.

ومع ذلك، يفترض أن يتم تقييم الأداء السياقي بشكل متطابق بغض النظر عن الوظيفة التي يتم تحليلها، حيث أن الحلقات السلوكية التي تعمل على تحسين البيئة الاجتماعية والنفسية من المرجح أن تكون متشابهة للغاية من منظمة إلى أخرى.[11]

وبالتالي، فإن المؤشرات المذكورة أعلاه يمكن أن تشكل أساساً لتطوير مقياس لقياس الأداء السياقي.

إن التغييرات في بيئة العمل تجعل الأداء التكيفي أداة أساسية لقياس أداء العمل. في الواقع، من المثير للاهتمام للغاية أن نأخذ مؤشرات الأداء التكيفية في الاعتبار عند تطوير نظام قياس الأداء البشري.

أما بالنسبة للسلوكيات المضادة للإنتاجية، فبرغم أن هذا البعد لم يتم الاعتراف به بشكل كبير في الأدبيات، فإنه يظل من المثير للاهتمام أن تقوم الشركة بتقييمه من أجل تقدير التكاليف الخفية المرتبطة برأس المال البشري. في الواقع، لا يرتبط الأداء دائمًا بخلق القيمة، بل يرتبط أيضًا بخفض التكاليف وتحسينها.

[11] مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

ولم تكن التغييرات في بيئات العمل خالية من التأثير على أداء المنظمات. في الوقت الحاضر، لم يعد أداء الأعمال يعتمد على الأداء المالي، بل توسع الآن ليشمل البعد الإنساني. وهكذا فإن رأس المال البشري يشكل الثروة الحقيقية لأي منظمة، ويجب فهم مستوى أدائها من أجل تطوير ميزة تنافسية.

وعلى الرغم من أهمية الأداء الفردي في العمل، إلا أن هذا المفهوم المتعدد الأبعاد لا يزال من الصعب تعريفه وبالتالي قياسه. في الواقع، هناك أربعة أبعاد رئيسية تميز الأداء الفردي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

ومن ثم فإن تطوير نظام قياس أداء العمل يمكن أن يستلهم المؤشرات المختلفة المتعلقة بهذه الأبعاد من أجل تصميم مقياس موحد وعام لأداء العمل الفردي.

الفصل الثالث التحقيق الميداني:
تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا

- **مقدمة الفصل الثالث:**

هذا الفصل المنهجي عبارة عن عصارة التحقيق الميداني لمذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة " تأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

إن طريقة إدراك وتصور الأخلاقيات العمل ليست موحدة فعلاً حتى الآن، وأنها غالباً ما تختلف باختلاف الأيديولوجيات والثقافات والمجتمعات والقطاعات وحتى الأفراد، وأنها تطورت كثيراً عبر التاريخ.

لقد تأثرت مفاهيم الأخلاقيات العمل بشكل كبير في أذهان الناس. دعونا نلاحظ أولاً أن الأخلاقيات العمل بالنسبة للبعض هي مكانة، وبالنسبة للآخرين مكان لإضفاء الشرعية، أو تستخدم أحيانًا كمرادف للسلطة والسلطة والأخلاقيات العمل، مع السمات المصاحبة لها. وفي هذا السياق، يمارس الفاعل المهني وظائف الأخلاقيات العمل الهرمية، بشكل عام من جانب واحد، من خلال إعطاء الأوامر للمنفذين، الذين يتم بعد ذلك الإشراف عليهم والسيطرة عليهم في تنفيذ مهامهم. إن علاقة التأثير الوحيدة بين الفاعل المهني وأتباعه، في سياق الأخلاقيات العمل والسيطرة، تقوم على سلطة الفاعل المهني من جهة وطاعة التابعين من جهة أخرى. ومع ذلك، فمن المهم تحديد أن المتطلبات المطروحة مترابطة بشكل طبيعي ويمكن أن تكون كذلك مصدر الإحباط وعدم الرضا لدى المرؤوسين.

باختصار، تصبح الإدارة الفعالة لاحتياجات المرؤوسين من قبل المديرين التنفيذيين لإدارة الشركات مطلبًا أساسيًا لتشجيع تحفيزهم وإثارة دعمهم من أجل الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة، ولهذا السبب تهدف دراستنا إلى فهم أفضل لخصائص المرؤوسين. الأخلاقيات العمل الفعالة، تحديد أسلوب الأخلاقيات العمل الذي من المحتمل أن يضمن حسن سير العمل في المنظمة، بناءً على نظريات ومناهج مختلفة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء أرزيو EPA:

إن إنشاء ميناء ارزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتسماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، اذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء ارزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .



هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (19751978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .G.N.Lتم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافةG.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة النقل البري والبحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤه .وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى شركة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82288)المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه شركة ميناء أرزيو.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس

التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامهالعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 » « version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version » « 2015/2018

الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

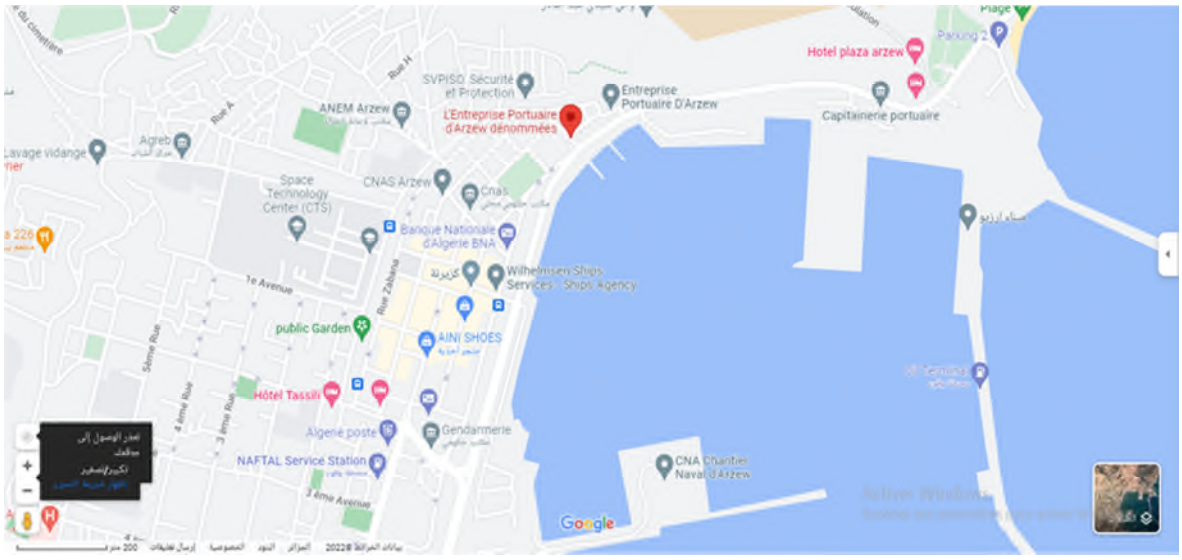
شركة ميناء في أرزيو:

العنوان : أرزيو B.P n° 46، شارع العربي التبسي

الهاتف: 12 03 41

الفاكس+213(0) 41792400

البريدالالكتروني: direction.generale@arzewports.com



تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

المنشات	ميناء ارزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	**10 مراكزو9 تحت التشغيل**
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	**4520مترطولي**
عمق الماء(الأقصى والأدنى)	14.90متر/ 9.20 متر	**23 متر/13.50متر**
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	**تختلف باختلاف المراكز**
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	**192.5 هكتار**
الممر المائي للسفن	300متر	**الممر الغربي 400م** **الممر الشرقي 400م**
مساحة التفريغ	24متر	**36 هكتار**

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو .

حيث يتوفـــر على:

. عمق الماء 20 متر

. ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم :

سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به8 مراكز.

. الرصيف02: هو مرطم صيد و عمق الماء 4و50 متر.

الرصيف03: عدد المراكز هي 5و عمق الماء 4,30متر /7,40متر و المجموع الخطي للمركز هو 560متر طولي

.

الرصيف04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد مجهز بتركيبة ل(5)مخازن للاسمنت .

قدرات استقبـال الميـنـاء:

منشئات متخصصة .

- حوض لسحب السفن و الصيانة.

مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استعاب قدره 30طن

.ميزان الكتروني:هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن

.مستودع التخزين: هناك 05مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن

. محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب

تجهيزات مينـائية:

.تجهيزات استقبال البضائع:

*القاطرات :يوجد (08)قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن .

*إرشاد السفن:يوجد(05)سفن إرشاد

*زوارق الربط:يوجد (07)زوارق للربط

*الشحن والتفريغ:(32)عربة رافعة ذات قدرة من3الى28طن

*الآلات الرافعة :لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

1 – مديريات البناء :

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي :

1.1 **المديريـة العامـة :**

* هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة .

تعيين الأهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى .

تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة .

تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين .

تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي :

1 2 **مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة :**

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ،و الأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين .

13 **مديرية الدراسات والتخطيط :**

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

14 **مديريـة الماليـة والمحاسبـة :**

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية .

15 **مديريـة الصيانـة والأشغـال**

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

16 مديريـــة الأشغـــال:

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع(نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لاستعمال في مجال الصيد.

17 مديريـــة الأخلاقيات العمل

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة .

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي .

المصدر :مرجع داخلي للمؤسسة (مصلحة مديرية الاستغلال) .

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد .

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها .

جدول (01) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره :

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب ، أسمدة صناعية ، مواد معدنية ، مواد البناء ، اموترات ، منتجات معدنية ، ملح غير معبأ ، مواد فلاحية ، صفقات خاصة ، التجهيزات ، الحاويات ، الاسمنت .	البترول الخام ، بترول مكثف ، غاز طبيعي مميع ، غاز بروبان المميع ، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية ، ومواد أخرى (ميتا نول ن امونياك ..... الخ) .

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو .م. ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الاسياوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية .

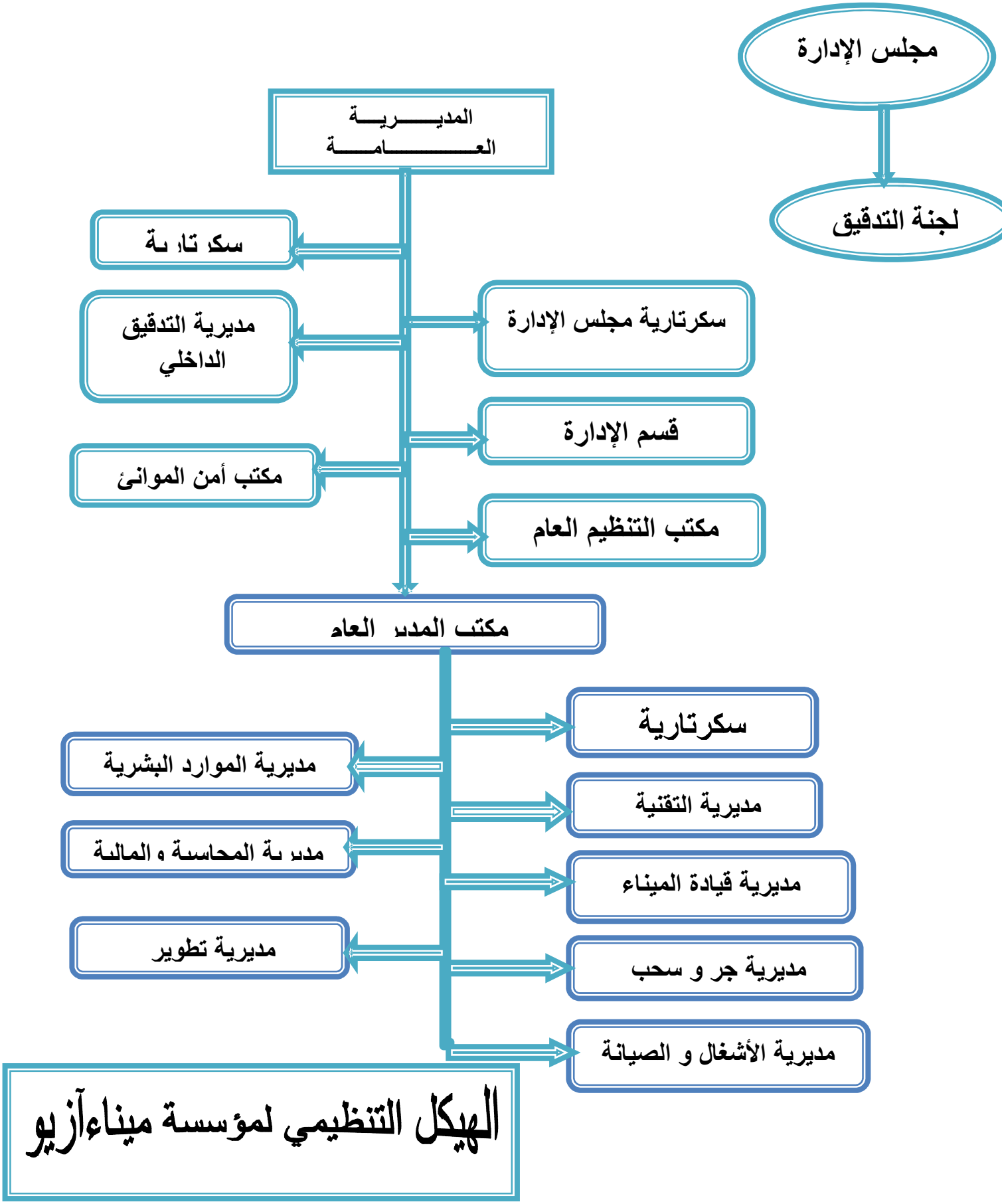
جدول (02) : **يمثل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء .**

دول المصـــدرة	دول المستـــوردة
كرواتيا ، اسبانيا ، رومانيا ، بلجيكا ،ايطاليا ، فرنسا ، برتغال ، اليونان ، اليابان ، سنغافورة ، ألمانيا ، المغرب ، هولندا ، أوكرانيا .	فرنسا ، ايطاليا ، كندا ، بريطانيا بلجيكا ، الو.م.ا تركيا ى، اسبانيا ، كرواتيا ، الجزائر (الجزائر العاصمة ، مستغانم ، سكيكدة ، وهران) برازيل .

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسييرمينائين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

1. استغلال العتاد والمنشات المينائية .
2. تنفيذ أعمال الصيانة و التهيئة ، التجديد ، البنايات الفوقية المينائية .
3. عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ .
4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .
5. ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناءآزيو

المبحث الثاني: شرح سياسة الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

الأهمية التي توليها مؤسسة ميناء أرزيو EPA للموارد البشرية، يؤدي إلى إنشاء قسم متخصص في إدارة القوى العاملة في المجمع، وظيفتها الرئيسية، الرعاية الديناميكية للأشخاص في المجمع، وهذا يعني خطة الدخول (التوظيف) أو الخروج أو الحركة (النقل أو الترقية أو المغادرة الطوعية، وما إلى ذلك).

قسم "R" (الموارد البشرية)، مسؤول عن تنسيق ومراقبة أنشطة خدمتيه:

A) قسم التكوين:

وهو مسؤول عن تطوير واقتراح الخطط التكوينية للمجمع والتأكد من تنفيذها. ويضمن أيضًا:

1. إدارة موظفيها (التأشير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك)، من خلال إعداد تقارير النشاط والتقرير السنوي.
2. التنظيم الإداري والمالي للمتدربين.
3. تطوير خطة التكوين المؤقتة.

B) خدمة تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية:

هذا القسم مسؤول عن البحث عن المرشحين واختيارهم وتوظيفهم وتقييم أدائهم. كما يضمن:

1. معالجة جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي المنتجع.
2. تطوير خطة الموارد البشرية وإدارة الملفات الوظيفية.

- إنتاج وضعية "الإطارات (قيادية – عليا - متوسطة)" بمؤسسة ميناء أرزيو EPA :

إن صورة الشركات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة في سوق الشغل الوطني والدولي تعتمد على ظروف العمل التي توفرها العمليات الإدارية للبناء التنظيمي نفسه، ولكن أيضا وقبل كل شيء على المعلومات التي تنقلها إلى داخلها و البيئة الخارجية، بما في ذلك حالة المؤسسة الوطنية مؤسسة ميناء أرزيو EPA، نشاط ، قسم الغاز الطبيعي المسال، المديرية الإقليمية للتنقيب والإنتاج.

لتستمر مؤسسة - في وجودها، ويجب عليها أن تمارس سياسات حكيمة وبرامج توظيف، أخلاقيات العمل جيدة، يساهم في تعزيز هذه الصورة، من خلال تنظيم التوظيف والتكوين، تصبح أداة حاسمة في مكافحة البطالة، وتحديا كبيرا للعمالة الكاملة والأداء والترقية، من خلال اعتماد نظام تقييم مهارات الحراك المهني لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية، بناءً على الأدوار والمساهمات الفردية والجماعية للفاعلين الواردة في جداول مخططه التنظيمي.

بالنسبة للفئات الاجتماعية المهنية للرجال والنساء، هذه هي مؤسسة -، للدخول في المهنة التي اختارها للعمل هناك، وعدم دخول المؤسسة للعمل هناك.

بمعنى آخر، يمكنك إدارة حياتك المهنية داخل نفس المؤسسة، أو إدارة حياتك المهنية عن طريق تغيير الشركات عندما تكون الظروف مواتية، وخاصة الفئة التنفيذية.

A) الحراك المهني على أساس الأقدمية:

وسائل التنقل المهنية، طول مدة عمل الشخص في بعض الشركات، يؤخذ في الاعتبار تقريباً في جميع الشركات، إذا كانت مدة العمل طويلة، يكون للشخص فرصة أكبر في الحصول على الوظيفة الشاغرة، لأنه سيكون قد اكتسب خبرة أكبر، ومن مميزات هذا الإجراء، هو أنها أكثر موضوعية من الإجراءات الأخرى.

ومن عيوبه:

1. - اختفاء الطموح وروح الاختراع والإبداع في الشخص الذي لا يتم ترقيته.
2. استقالة بعض المسؤولين.

B) الحراك المهني على أساس المهارات:

ومن المنطقي جدًا أن تكون الترقية على أساس الكفاءة، ويعتبر مكافأة، للشخص المنتج الذي يتمتع بقدرات عادية وصحيحة.

عامل المكافأة ويتبين من نتائج تقييم الأداء، أو من الاختبارات، أن من خصائصه:

1. تحفيز الموارد البشرية لتعزيز جهودهم، من أجل تحسين أدائهم.
2. زيادة روح الفريق وحب العمل بين الموارد البشرية.
3. استقطاب أفضل الأشخاص لملء المناصب الفارغة.

ومن عيوبه:

1. انها ليست موضوعية.
2. زيادة معدل الدخول والخروج في المؤسسة (High Turnover).

C) الحراك المهني على أساس الأقدمية والمهارات:

ربط الأقدمية بالكفاءة، هو أساس صحي إذا أردنا الحراك المهني، لكن هذه الخلطة لها حدود، ما هي:

1. في المناصب الإدارية العليا، ويجب أن يعتمد الحراك المهني على الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذا النشاط يتطلب مهارات إدارية، وهو ما لا يوجد بالضرورة في معظم الموارد البشرية السابقين.
2. في مستويات العمالة المنخفضة، ويفضل ربط الأقدمية بالكفاءة، وذلك من خلال إعطاء نسبة دقيقة للترقية على أساس الكفاءة.
3. توفير الفرصة للموارد البشرية، من أجل تحسين مهاراتهم دون التقيد بالوقت من خلال تقييم المهارات "BDC".

I– 5 – 2. مثال على تكوين الوضعية الهرمية لـ "مدير في مؤسسة ميناء أرزيو EPA ":

مسمى وظيفي	الدور	المهام	التكوين الأساسي
رئيس قسم الموارد البشرية	- مسؤول عن توجيه وتنسيق الخدمات المختلفة لقسم الموارد البشرية	– تطوير خطط التوظيف والموافقة على اختيار المرشحين. - تطوير وضمان تطبيق تخطيط القوى العاملة وسياسات تنمية الموارد البشرية. -يحدد التناقضات بين التوقعات وإنجازات جداول الموارد البشرية ويتخذ التدابير التصحيحية. - يضمن حسن سير خدمات "الإدارة المهنية والتكوين"، من أجل تعزيز التنمية الجيدة للموارد البشرية. - المساهمة في جهد التنويع وتنمية الإمكانات البشرية. من خلال تخطيط الاحتياجات وإنشاء نظام عقلاني لإدارة الحياة المهنية. -يضمن الالتزام بالجداول الزمنية وجودة التكوين. - يشرف ويراقب عمل الميزانيات العمومية. - ضمان توسيع وتطوير مركز التكوين وإنشاء منظمة لتشغيله. - ضمان الاستخدام الرشيد لمعدات المركز. الذين يوضعون تحت سلطة ومسؤولية المراقب. -يضمن المراقبة التعليمية للمجندين الجدد المكلفين بالتعريف بالمجمع. - التأكد من تنظيم الدورات التكوينية العملية. -يضمن إكمال أي إجراء تكويني لإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين والدعم الإداري والمالي والمراقبة التعليمية وتعيين المتدرب.	- باك + S8
رئيس قسم التكوين	- مسؤول عن وضع واقتراح الخطة التكوينية للمجمع والتأكد من تنفيذها.	- تحديد الاحتياجات التكوينية المهنية. - التأكد من تنفيذ خطة التكوين المتفق عليها. - التنسيق والإشراف على الأنشطة التكوينية. - التأكد من توافر كافة الوسائل اللازمة للتكوين. - التأكد من تنفيذ مختلف البنود التعاقدية المتعلقة بالتكوين. - الحفاظ على علاقة وثيقة مع مدير مركز التكوين. - يدير موظفيه: إعداد التقارير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك. - إعداد تقارير النشاط والتقرير السنوي.	

		- يشرف على التنظيم الإداري والمالي للمتدربين. - التأكد من الوضع المهني للمتدربين. - ضمان الاتصال مع المعاهد التكوينية والجامعات المتخصصة. - يضع خطة التكوين المؤقتة . - يقترح الإجراءات التي سيتم تنفيذها كجزء من خطة التكوين.	
إطار دراسة RHU	- يضمن الإنجازات المادية والمالية لجميع الإجراءات التكوينية بما يتوافق مع الخطط.	- جمع من هياكل التكوين. برامج التكوين والتطوير وإعادة التكوين. - توزيع البرامج التكوينية على الهياكل. - مراقبة الإطارات في فترات الاختبار والمديرين التنفيذيين المعاد تعيينهم. - يضمن الامتثال للبنود التعاقدية. - تسجيل الإطارات لدى منظمات التكوين. - يتولى تسليم العقود والتعديلات إلى أصحاب الحقوق. - التأكد من احترام الهياكل لتفاصيل إرسال الإطارات للتكوين. - الحفاظ على علاقات منتظمة مع المنظمات التكوينية.	- باك + S8 - باك + S8
إطار في التكوين		- جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالندوات. - جمع المعلومات لإنتاج تقرير التكوين. - المراقبة التعريفية للمجندين الجدد. - إعداد التقرير. - الانتهاء من ملفات المتدربين. - برمجة ومتابعة الندوات.	- BTS: HR / ADM / GDA
رئيس مصلحة تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية	- يكون مسؤولاً عن البحث عن المرشحين واختيارهم وتعيينهم وتقييم أدائهم.	- يخطط لاحتياجات التوظيف على المدى القصير والمتوسط ويراقب التوظيف. - يتحكم في العمل على تطوير بطاريات الاختبار القياسية. - التأكد من الالتزام بالمخططات التنظيمية الموضوعة لجميع الهياكل. - يشرف على جميع الإجراءات المتعلقة بتعيين المتدربين المعدة للتكوين. - يقوم بمعالجة جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي المجمع. - وضع خطة الموارد البشرية وإدارة الملف الوظيفي. - يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الأفراد.	- باك + S8

		- يحضر إجراءات الحيازة. - يشارك في وصف ودراسة الوظائف المعينة حديثا. - إطلاق حملات عرض دورية للموارد البشرية. - إجراء مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة. - يدير موظفيه: إعداد التقارير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك.	
المسؤول التنفيذي عن بورصة العمل	- مسؤول عن إدارة وظائف الإمكانات البشرية من خلال مراقبة تقدير الموارد البشرية ووضع خطط التطوير.	- يشارك في الدراسة ويوصي بالتحركات المحتملة ويحدد احتياجات التوظيف. - جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطة التكوين (إعادة التكوين، التكوين المتقدم، التكوين). - المضي قدما بالانطلاق الدوري لحملة التقدير. - تحديث الملفات والملفات المهنية. - إعداد المواد وتجميع المعلومات للجان الفرعية واللجان الفنية. - التأكد من أرشفة وثائق القسم. - يجمع محاضر الفحص والاختيار والاقتراحات المختلفة (المقترحات، أصحابها، الخ). - التعاون مع خدمات ADM و FOR لتحديث شهادات التكوين القطاعي وملفات التكوين. - إنشاء ملفات إدارية للمجندين الجدد. - تنفيذ نظام التقييم وجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الإطارات. - يشرع في استخدام المعلومات المتعلقة بحركة الموارد البشرية وإنشاء لوحة الأخلاقيات العمل.	- باك + S8

سوف نوافق على تسمية المهارات لمؤسسة ميناء أرزيو EPA، مجموعة مستقرة ومنظمة نسبيًا من الممارسات الخاضعة للرقابة والسلوك المهني والمعرفة، التي اكتسبها الأشخاص من خلال التكوين والخبرة، ويمكنهم التحديث، دون تعلم جديد، في السلوكيات المهنية التي تقدرها شركتهم (تكوين الموارد البشرية).

لكي تكون جاهزًا للعمل، يجب أن تتمتع بمهارات يجب التعبير عنها بطريقة توجه العمل، مما يقودنا إلى الاعتقاد بأن المهارات يجب أن تستوفي ستة (06) خصائص رئيسية:

1. ويجب أن تكون بمثابة جسر بين الناس والوظائف، يعني: مطبق على الرجال، أنها تمثل القدرات على العمل، المطبقة على الوظائف، فهي لا تحدد المتطلبات المهنية فحسب، بل تحدد أيضًا خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).

2. ويجب أن تستوفي مبدأ المنفعة الاقتصادية، وهذا يعني أن: قيمة المهارات لا تعتمد فقط على مستوى الخبرة التي تعبر عنها أو على ندرتها في سوق العمل، بل تعتمد بشكل أساسي على مشاريع ووظائف المؤسسة التي تساهم في تحقيق رضاها.
3. ويجب أن يتم إدراجها بشكل جماعي، إن مفهوم المهارات له آثار فردية ومحلية، ولكن، إنه يأتي من الاهتمام بالإدارة الجماعية.
4. يجب عليهم تسهيل التنمية الفردية، الهدف من إدارة المهارات هو، لا يتعلق الأمر بإنشاء حالة من أصول المهارات بقدر ما يتعلق بتنميتها من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، فإن صياغة المهارات تسمح بظهور احتياجات التكوين.
5. ويجب أن تكون قابلة للتحويل من حالة عمل إلى أخرى، علاوة على ذلك، فإن إتقان إحدى المهارات يمكن أن يعزز اكتساب مهارة أخرى لها أوجه تشابه مع الأولى، مما يبرر تقييم المهارات وجرد الإنجازات المهنية.
6. يجب أن يخضعوا لتقييم متدرج، لأنه لا يكفي تحديد المهارة، فمن الضروري أن تكون قادرًا على تحديد مستوى اكتسابها (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

سياسة إدارة المهارات، تتم إدارتها من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية، ويتكون الأخير من ستة (06) مديرين تنفيذيين في RHU مسؤولين عن دراسات إدارة الحياة المهنية، وجميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران، بمعنى آخر: علم نفس العمل، وعلم الاجتماع السياسي، وعلم اجتماع العمل، أو حتى: علوم الإدارة والإحصاء.

تدبير المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يواجه العديد من التغيرات، لتوقع ما إذا كان يريد مواصلة تطوره. وتتعلق هذه التغييرات على وجه الخصوص بما يلي:

1. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
2. أهمية علاقة خدمة العملاء.
3. تسريع التغييرات في المنظمات والمهن.
4. نقص العمالة.
5. تمديد الحياة المهنية.
6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى العديد من حالات التقاعد.

ولهذا السبب، فإن أقسام الموارد البشرية من الأنشطة الأربعة (04)، مثل: (المصب، المنبع، الخ) من مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يجب إرساء ممارسات إدارية فعالة وتعبئة الموارد البشرية وتطوير التكوين.

سياسة إدارة المهارات، تتم إدارتها من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية، ويتكون الأخير من ستة (06) مديرين تنفيذيين في RHU مسؤولين عن دراسات الإدارة المهنية. والأخير من إدارة تنمية الموارد البشرية، يساعد قسم <<SLR>>، بمعنى آخر: يقع الاختيار والتوظيف في المقر الرئيسي

لنشاط مؤسسة ميناء أرزيو EPA، لتطوير خطة التوظيف، نظرا لهذا التجنيد، تم نقلها من المجمعات المختلفة وجعلها مركزية من خلال إنشاء قسم الاختيار والتوظيف، ومن يمارس سلطة اتخاذ القرار الكاملة، يتعلق باستقطاب أعوان جدد ومراقبة تكوينهم وتكوينهم وكذا تطوير مهاراتهم ومسيراتهم المهنية من خلال مراقبة ومراقبة أساليب وإجراءات تسيير التوظيف المطبقة داخل المجمعات الحيوية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

نرى أن إدارة الحياة المهنية، يعتمد على طريقة تتكون من :

1. من ناحية إجراء تحليل للوضع الحالي (تحليل الوظيفة).
2. ومن ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة (تقييم الموارد البشرية وأنواع المغادرة المختلفة).

ومن خلال المقارنة بين هذين المتغيرين، تضع خدمة إدارة الحياة المهنية سياسة لإدارة الموارد البشرية، السماح للاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة لتتناسب. ثم تقود هذه السياسة المؤسسة إلى: تنفيذ إجراءات التعديل المتعلقة بتكوين الموارد البشرية (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة في المؤسسة (التكيف الكمي).

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية. لكن، وفقا للأنظمة التنظيمية المطبقة على مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يتم التنقيب أولا داخليا، ثم فيما يتعلق بالمصدر الخارجي.

تهدف المصادر الداخلية إلى، شغل الوظائف بالمهارات الداخلية للمؤسسة وهي الأربعة (04) التالية:

1. التراصف Staffing: يعمل. عند وجود شاغر لوظيفة لا تتوافق مع إجراءات التبادل الوظيفي، إدارة تنمية الموارد البشرية، إجراء تحليل لاختيار المرشحين بناءً على، عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك. الإمكانات المحتجزة، يتم وضعه تحت الملاحظة ويجب أن يتبع التكوين إذا لزم الأمر كإجراء دعم.
2. النقل و التحويل و التبادل Mutation, Permutation et Transfert: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يُعرّف النقل بأنه: "... الانتقال من محطة عمل إلى محطة عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير المهمة. وقد يؤدي هذا التغيير في المهمة إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة، أو كليهما في نفس الوقت. يجب على العامل، يجب تقديم الطلب كتابيًا والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، ويتم إرسال الطلب عبر القناة الهرمية، إلى مدير المبنى المعتمد الذي يستدعيه إذا لزم الأمر للمقابلة. في حالة التوصل إلى اتفاق، يتم إرسال الطلب مصحوبا بنموذج النقل التنظيمي إلى الهيكل المضيف الذي يستدعي الشخص المعني للمقابلة. يتم خلال المقابلة إعلام العامل بكافة

التفاصيل المحتملة المرتبطة بمكان العمل مثل (نظام العمل، المضايقات، التعويضات، التصنيف، الخ).

3. الحراك المهني Mobilité Professionnelle: يعد الحراك المهني أحد عناصر مخرجات "النتائج" في عملية "نظام التقييم". قد يكون الإطار الذي يحظى بتقدير كبير مؤهلاً للحصول على ترقية. الترقية عبارة عن تقدم وظيفي عمودي، الانتقال من محطة عمل إلى منصب آخر ذو تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تخصيص كل محطة عمل، يجب على الإطار الذي يلبي متطلبات المنصب على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمؤهلات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الحراك المهني ضمن إطار منظم، اعتمادًا على احتياجات مجمع والمخطط التنظيمي الخاص به، فإنه يتطلب الحد الأدنى من متطلبات محطة العمل وهو (03) ثلاث سنوات من الخبرة ويخضع للجهود التي يبذلها الإطار في محطة العمل الخاصة به بما في ذلك النتائج التي تؤدي إلى قيمة مضافة ; وتحظى هذه الجهود بتقدير المدير وترجمتها إلى ترقية خلال حملة التقييم السنوية لوظائف القطاع، ويخضع منح الترقية إلى التكوين والحد الأدنى من مدة الخدمة التي لا تقل عن (02) سنتين من الخبرة. ويتعلق تكوين القطاع بأفراد العمليات مثل: الصيانة والإنتاج والفنيين الفنيين والسلامة).
4. بورصة العمل Bourse de l'emploi: البحث عن التطبيقات من المصدر الداخلي، ويتم ذلك من خلال تبادل التوظيف الذي تديره إدارة الموارد البشرية، بناء على إعلان داخلي، ويتعلق بجميع الفئات الاجتماعية المهنية (المنفذين، الأساتذة، التنفيذيين). يتم توزيع الإعلان الداخلي عن طريق البريد عن طريق: (الفاكس أو صحيفة المعلومات السريعة أو الإنترانت)، حسب درجة الاستعجال والموعد النهائي لتلقي الطلبات. التشاور مع جميع الإعلانات. يمكن القيام بذلك عبر الإنترنت من الموقع: sonatrach.dz/bourse de l'emploi، أي إطار مهتم بملء منصب شاغر، يمكنهم تقديم طلباتهم إذا كان ملفهم الشخصي يلبي متطلبات الوظيفة.

تقييم الأداء والتقييم المحتمل، هي أساس الإدارة المهنية في مجمع ، فهي تسمح لك بالرجوع خطوة إلى الوراء وإنشاء توقف مؤقت لمراقبة تطور الموظف واكتشاف نقاطه الإيجابية مع معالجة العناصر التي تتطلب التحسين أيضًا. التقدير هو تقييم مدى إتقان الوظيفة المشغولة والنتائج التي تم الحصول عليها، والغرض منه هو تقييم الأداء وتحديد الأهداف وتحديد المهارات المحتملة ومعرفة توقعات الموارد البشرية، وفي نهاية المطاف الاعتراف بمساهمة كل شخص في نتائج المؤسسة. .

الهدف من التقييم داخل مجمع ذو شقين:

1) للإطار المتوسط: فهو يسمح له بمعرفة مسؤولياته وتوقعاته فيما يتعلق بأدائه، ومعرفة المعايير التي سيتم تقييمه بها، ومعرفة أهدافه، والإعلان عن رغباته في التطوير الوظيفي، وأخيرًا تحديد نوع الدعم الذي يحتاجه.
2) للإطار القيادي و السامي: فهو يتيح له أن يضع مع الموظف الأهداف المراد تحقيقها للفترة القادمة، وتقدير الموظف في تنفيذ عمله، ومعرفة توقعاته تجاه المنظمة، وتقييم احتياجاته التكوينية والتطويرية، وأخيراً تطوير علاقة تبادلية بينه. والموظف.

نظام التقييم داخل مجمع ، هي مجموعة منظمة من الخطوات التي تهدف إلى تقييم مساهمة الموظف وتقديرها. تم تحديد معايير التقييم بشكل واضح وواقعي في نظام التقييم GL1، والهدف هو التمكن من الحصول على تقييم صادق يشمل كلا من المقيم والمقيم.

التقييم السنوي لأداء الإطار. تتعلق بالنتائج التي حصل عليها كل شخص تم تقييمه فيما يتعلق بأهداف الأداء المحددة والأهداف الشخصية المتفق عليها والمرتبطة بشكل أكثر تحديدًا بهذه المهام والمسؤوليات. ويسجل المقيم ملاحظاته في النموذج المعد لهذا الغرض. وبذلك يعبر عن درجة رضاه عن تحقيق الأهداف والمهارات المستخدمة.

على نفس النموذج، يقوم المقيم بتلخيص نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها أو تعزيزها وكذلك نقاط الضعف التي يجب تحسينها لدى الشخص المقيم، كما يقدم التوصيات المناسبة اعتمادًا على ما إذا كان الأمر يتعلق بالتكوين أو الترقية، النجاح أو عدم النجاح، وفي هذا النموذج تظهر أخيرًا التعليقات الشخصية للمقيم والمقدر.

❖ طريقة حساب معدل الأداء في مجمع :

لتمكينه من قياس وقياس أداء كل عامل، مجمع GL1، تستخدم طريقتها الخاصة لحساب معدل الأداء (تحقيق الأهداف).

❖ التحكم في ترجيح النتائج:

أ= تم تجاوزه (11 نقطة) ب= تم تحقيقه (8 نقاط)

ج= متحقق جزئياً (04 نقاط) د= غير محقق (نقطة واحدة)

الحروف أ، ب، ج، د، توضيح مستوى تحقيق الأهداف، كل مستوى حسب الأهمية يعادل عدد معين من النقاط.

❖ درجات توافق العدسات هي كما يلي:

1= هدف معقد جدًا (9 نقاط) 2= هدف معقد (6 نقاط)

3= هدف منخفض التعقيد (3 نقاط)

الأرقام 1 و 2 و 3، كل منها يتوافق مع درجة من التعقيد، وكل درجة، حسب الأهمية، تعادل عددًا معينًا

من النقاط.

ونضرب قيمة مستويات تحقيق الأهداف في قيمة درجات التعقيد لنحصل على النتائج التالية:

أ1 = 99	ب1 = 72	ج1 = 36	د1 = 9
أ2 = 66	ب2 = 48	ج2 = 24	د2 = 6
أ3 = 33	ب3 = 24	ج3 = 12	د3 = 3

القيم B1 وB2 وB3، تمثل شبكة النتائج المثلى (المتوقعة).

نطبق الصيغة التالية، أن يكون له نسبة، والذي يمثل معدل تحقيق النتائج:

$$\frac{\text{النتائج التي تم تحقيقها}}{\text{النتائج المتوقعة}} \times 100$$

وأخيرًا، قياس معدل أداء الإطار، نطبق الصيغة التالية:

$$\text{معدل الأداء} = \frac{\text{جميع المتوسطات}}{\text{عدد الأهداف}}$$

عناصر المدخلات لهذه العملية (تقييم التنفيذ/المراقبة) هي الأوصاف الوظيفية التي وضعها قسم المنظمة، يُعلمهم الأخير جميعًا بوحدة المراقبة / المخطط التنظيمي لتطبيق GSAO.

إدارة تنمية الموارد البشرية من خلال إدارة تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية، ينشر أوراق التقييم لجميع الإطارات الذين ينتمون إلى فئة التنفيذ/المراقبة الاجتماعية والمهنية ويرسلها إلى المديرين (المقيمين) في الأقسام المختلفة للمجمع حتى يتمكنوا من إجراء تقييماتهم.

التقييمات التي تتراوح بين 1 و5، يتم منحها لكل معيار تقييم سواء المهام أو السلوكيات أو المهارات الإدارية أو الحضور لاحظ أن 1 و 2، تعتبر درجات منخفضة:

- ❖ المهارات الفنية:

ويتعلق تقييم المهارات الفنية بتحديد المهام ودرجة الإتقان في إنجازها.

- ❖ السلوكيات النفسية:

يتعلق الأمر بسلوك كل إطار، سواء كان ذلك إتقانًا أو تنفيذًا، أي العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وما إلى ذلك.

❖ المهارات الإدارية:

هذه تتعلق بالإتقان العالي. هؤلاء هم العملاء الذين يشغلون مناصب المسؤولية، رئيس القسم، على سبيل المثال. ويكشف التقييم في هذا السياق عن قدرة المعلم العالي على إدارة الفريق واتخاذ القرارات.

❖ حضور:

ويؤخذ في الاعتبار الحضور، متى يتم استخدام أوراق التقييم هذه من قبل إدارة تنمية الموارد البشرية، ويشير الأخير إلى قاعدة بيانات GSAO، لمعرفة حضور كل إطار: الغياب المصرح به "AA"، الإجازة المرضية "CM"، الغياب غير المنتظم "AI".

- طريقة حساب أداء التنفيذ/التحكم:

طريقة استخدام نتائج تقييم إتقان/تنفيذ الفئة الاجتماعية المهنية لمجمع ، يبدو مثل هذا:

- الأداء = إجمالي النقاط التي تم الحصول عليها

عمليات التنفيذ/الإتقان: * المهارات الفنية: 60 نقطة

* السلوك: 20 نقطة

* الحضور: 20 نقطة

إتقان عالي: * المهارات الفنية: 60 نقطة

* السلوك: 20 نقطة

* الإدارة: 10 نقاط

* الحضور: 10 نقاط

وهنا نلاحظ أن الموظف يدير مسيرته المهنية من خلال تحقيق الأهداف.

يعتبر التكوين داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA، كاستثمار مثله مثل الاستثمارات الأخرى المرتبطة بالمجالات الفنية والمالية وغيرها. ولهذا السبب قامت المؤسسة بتنفيذ سياسة التكوين. وتعكس هذه السياسة اهتمام مؤسسة ميناء أرزيو EPA بتنمية احترافية مواردها البشرية والانفتاح على العالم الصناعي الخارجي. من خلال إنشاء المراقبة التكنولوجية.

سياسة التكوين المطبقة في مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يهدف إلى إكمال المستوى الأولي لتكوين الموارد البشرية، بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. ومن هذا المنطلق، يعتبر هذا الجهد التكويني بمثابة استثمار غير ملموس يحكمه قانون الشغل الجزائري (قوانين 1971 و1984 و1990 و1991 و1993) ويرتكز أساسا على سياسة عالمية تحددها المؤسسة (التكوين الخطة)، ولكنها تعتمد أيضًا على المبادرات الفردية التي يتخذها الموظفون.

A) مهمتها: تتلخص في تسع نقاط هي:

تكييف مهارات المديرين التنفيذيين مع التغييرات التي تحدث بعد تحديث المؤسسة، تحسين معارفهم، اكتساب سلوكيات جديدة، التعرف على المفاهيم الجديدة المتعلقة بمهنهم وأنشطة الواجهة، تطوير الثقافة المؤسسية، اكتساب الأساليب المنهجية للفهم وتحليل المشكلات، اكتساب الأساليب المنهجية لتحليل الموقف، اكتساب الأساليب المنهجية للتحليل العقلاني للقرار، اكتساب الأساليب المنهجية لتحليل القرار تحليل المشاكل المحتملة.

B) أهداف تكوين الموارد البشرية:

في إطار التطوير الاستراتيجي لمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA، يهدف جهد التكوين إلى نوعين من الأهداف:

1. هدف اقتصادي: يتيح التكوين إمكانية تحقيق مكاسب الإنتاجية من خلال زيادة مؤهلات الموارد البشرية.
2. هدف شخصي: يمكن استخدام التكوين كأداة لتعزيز الرجال داخل المؤسسة

الهدف المتبع، ومن ثم مطابقة توقعات الأفراد مع احتياجات المؤسسة من المهارات، يتم تخطيط هذا الهدف في الواقع من خلال تنفيذ خطة التكوين داخل المؤسسة.

I. توحيد الموجود
1. الأداء الفردي في العمل. 2. أداء الوحدة (الجودة والإنتاجية وما إلى ذلك)
II. الاستعداد للمستقبل
3. الاستثمارات (الآلات، تكنولوجيا المعلومات، الخ) 4. تغيير التنظيم (التنوع، وما إلى ذلك) 5. تطور المهن 6. تطور المؤهلات
III. مرافقة الحركات الفردية
- التكامل / الترقيات / الحراك الداخلي / الحراك الخارجي

- جدول يوضح عملية التكوين بقسم تنمية الموارد البشرية بمجمع مؤسسة ميناء أرزيو EPA .

يتم إعداد خطة التكوين من قبل قسم تكوين الموارد البشرية بناءً على الاحتياجات التي عبر عنها رؤساء الأقسام فيما يتعلق بخطة العمل الإستراتيجية التي تلتزم بمستقبل المؤسسة.

ولذلك فهو يعتمد في البداية على تحديد المؤسسة للمهارات التي يجب إتقانها داخليًا.

من هذا التدقيق الاجتماعي الداخلي، ثم يتبع ذلك تطوير الخطة التكوينية نفسها والتي تغطي الجوانب التالية:

1. تعريف الإجراءات التكوينية: التي تحدد البرامج التكوينية المطلوب تنفيذها (المحتوى التكويني).
2. تحديد الموارد البشرية المعنيين: نقوم بتحديد الأفراد أو مجموعات الأفراد داخل المؤسسة الذين يجب أن يستفيدوا من برنامج تكويني محدد.
3. الموارد المادية والبشرية: ضروري للتشغيل السلس للتكوين (أين؟، مع؟، من؟).
4. الميزانية المتوقعة: تغطية جميع النفقات المتوقعة المتعلقة بتنفيذ البرنامج التكويني (مكافأة المشاركين).
5. تقويم الإجراءات: وصف المنظمة مع مرور الوقت للمراحل المختلفة المتعلقة ببرنامج التكوين (تاريخ البدء، التقدم، تاريخ الانتهاء).
6. إعداد دفتر الشروط.

الأهم أيضاً أن، يجب أن تكون خطة التكوين مرنة و قابلة للتغيير.

إن تطوير خطة التكوين هو المرحلة الأولى من عملية التكوين، فهو يسمح لنا بمعرفة مهارات أو سلوك الموارد البشرية التي ستحتاج إلى تطوير أو تعديل. عادة ما يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في نهاية العام أثناء حملة التقييم. قسم الموارد البشرية، بناء على نتائج نظام التقييم، يكتشف ويدرج كافة نقاط الضعف ويترجمها إلى احتياجات تكوينية (خطة التكوين)، ويمر هذا الأخير بعدة مراحل، وهي:

1. التحقق من صحة الخطة التكوينية من قبل كل قسم.
2. توقع مظروف الميزانية لكل إجراء تكويني.
3. التحقق من صحة اتجاه الخطة وكذلك ميزانيتها.
4. مصادقة إدارة الموارد البشرية المركزية على الخطة وميزانيتها.

سيتم الاهتمام بهذه الاحتياجات التكوينية من قبل قسم الموارد البشرية، وستكون إحدى المهام الرئيسية هي برمجة وتخطيط العمليات بالتعاون مع هياكل المستخدمين ومراكز التكوين.

قسم الموارد البشرية، يستخدم الوسائل الداخلية والخارجية لتنفيذ الخطة التكوينية:

A) التكوين الداخلي:يتم تنفيذ هذا التكوين داخل مركز التكوين بمجمع المنشأ لهذا الغرض. جميع الإجراءات التكوينية التي يتم تنفيذها في المجمع، الجانب المهني (الفني)، مما يسمح لإطارات الهياكل المختلفة بتحسين مهنهم (التكوين القطاعي)، وسد الفجوة ورفع مستوى مهارات إطارات السلك الفني (التكوين الموحد)، وأخيرا الوصول إلى منصب التعليم العالي من خلال التكوين من أجل الترقية.

B) التكوين داخل المؤسسة:يتم تنفيذ هذا التكوين داخل المراكز المتخصصة للمؤسسة مثل: CPE (مركز تحسين الشركات)، IAP (معهد البترول الجزائري)، FOR/RHU، إلخ.

C) التكوين خارج المؤسسة (خارجي):يتطلب هذا النوع من التكوين مستوى عالٍ جدًا من الإشراف، ولهذا السبب، يتم تنفيذ هذه الإجراءات في المعاهد الوطنية أو الدولية أو غيرها من المنظمات، أنها تدخل في إطار تجديد المعدات أو التكوين المحدد وهو، مبرمجة عموما لفائدة مديري مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA، نظرا لوضعهم في الإدارة.

المبحث الثالث: الأخلاقيات المهنية بميدان الدراسة:

يجب احترام هذا الميثاق الأخلاقي، في جميع الأوقات، من قبل الجميع الذين يعملون أو الذين يعملون نيابة عن مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

إنه يقوم على مفهوم الأخلاق الذي تقوم عليه قواعد السلوك.

المبدأ التوجيهي هو أن معاملاتنا وعلاقاتنا يجب أن تكون دائما على درجة من الجودة والدقة بحيث تتضرر سمعة مؤسسة ميناء أرزيو EPA الوطنية والدولية، ولا مصالحها.

يجب عرض أي سؤال أخلاقي يتعلق بموظف في مؤسسة ميناء أرزيو EPA على لجنة الأخلاقيات.

وبالمثل، فإن أي محاولة لإفساد موظف في مؤسسة ميناء أرزيو EPA، مهما كانت طبيعته، من جانب أي شخص أو كيان مهما كان، وبشكل عام، أي خرق للأخلاقيات يصبح أحد موظفي مؤسسة ميناء أرزيو EPA على علم به، يجب الإبلاغ عنه من قبل الموظف المذكور، في كتابيًا وبدون الكشف عن هويته، إلى لجنة الأخلاقيات في أسرع وقت ممكن.

سوف تقر لجنة الأخلاقيات باستلام التقديم، وتضمن السرية التامة لمرسله وحمايته من أي شكل من أشكال الانتقام، وستواصل معالجته بجدية.

ومع ذلك، إذا تبين بعد التحقق أن هناك تشهيرًا، فسيتم معاقبة المؤلف.

يجب علينا دائما احترام القوانين والأنظمة المناسبة، سواء في الجزائر أو في الخارج، فضلا عن مختلف السياسات والقواعد واللوائح والإجراءات صادر عن مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

ويجب الحفاظ على هذه العلاقات بشكل قانوني ومع مراعاة المبادئ الأخلاقية دائمًا. لن يتم منح أو استلام أي مبالغ، عينية أو نقدية أو بأي شكل آخر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لصالح أي شخص أو إدارة أو غيرهم مقابل الحصول أو التخصيص الفعلي أو المفترض أن يكون له أي ميزة.

لا يجوز تقديم أو قبول هدية إذا كانت قيمتها أكثر من اسمية أو يمكن اعتبارها ذات قيمة. وبالمثل، لا ينبغي تقديم أو قبول الدعوات للعروض وتقديم الطعام وما شابه ذلك إذا كان من الممكن اعتبارها باهظة أو متكررة.

يجب أن تكون جميع نفقات الهدية معتمدة وتسجيلها. يجب رفض الدعم، في الجزائر أو في الخارج، بشكل منهجي أو لا يمكن قبوله إلا إذا حدث في إطار الالتزامات التعاقدية وبموافقة حسب الأصول من قبل التسلسل الهرمي.

يجوز لمؤسسة ميناء أرزيو EPA القيام بأعمال الرعاية أو الرعاية أو المحسوبية، إلى الحد الذي تسمح به هذه الأعمال من قبل الهيكل المعتمد.

يجب أن تكون العمولات أو الرسوم الاستشارية أو الخدم أو المدفوعات المماثلة متوافقة مع الخدمات المقدمة. لا يجوز تقديم أو قبول أي دفعة أو قرض أو عمولة أو أي خدمة أخرى لا تتوافق مع الخدمة، أو التي يمكن اعتبارها إغراء غير عادل.

يجب على مؤسسة ميناء أرزيو EPA الحفاظ على نظام مناسب للرقابة الداخلية واتخاذ التدابير اللازمة لضمان الامتثال لهذا الميثاق. يعد الامتثال للأنظمة والقواعد المحاسبية المقررة أمرًا مطلوبًا حتى تعكس الحسابات بدقة المعاملات التي يتم تنفيذها وتصفها بشكل صحيح وتسجلها على الفور، في جميع الأوقات. لن يتم إنشاء أو الاحتفاظ بأي أموال سرية أو غير مسجلة من الأموال أو الأصول الأخرى.

تمتلك مؤسسة ميناء أرزيو EPA موارد قيمة مثل المواد والمعدات والأموال وأنظمة الكمبيوتر والأسرار التجارية والمعلومات السرية. ولن يتم استخدام هذه الأموال لأي غرض آخر غير مصلحة مؤسسة ميناء أرزيو EPA. ولا يجوز استخدامها لأغراض شخصية غير مشروعة أو للإثراء الشخصي.

يجب أن يكون هذا الميثاق ومدونة قواعد السلوك معروفين لجميع موظفينا وبشكل منهجي لجميع الموظفين الجدد.

ويجب على موظفي مؤسسة ميناء أرزيو EPA وشركاتها التابعة الالتزام باحترامهم. ستتم مراجعة هذه الوثيقة بانتظام.

تفريغ المعطيات الاجتماعية لمجتمع البحث:

1) النوع الاجتماعي

العينة القصدية كلها من النوع الاجتماعي الرجال و غياب العنصر النسوي يبقى أمرا لم نقف عليه.

2) السن

يمتاز ميدان الدراسة بالكهولة و يدل على مسار بيوغرافي مهني طويل محصل عليه عن طريق التجربة و الخطأ، التحقوا بمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA أساس شهادة التأهيل المهني الموسومة CEP ، المؤسسة لا تنتهج سياسة التجديد و لا تعتمد السن كمعيار للمسؤولية، و هو شيء يبعث على القلق التنظيمي لأننا نعرف أن النظرة إلى المسؤولين دائما على أساس أنهم كبار السن ذوو أقدمية في العمل، بالتالي ذوو خبرة هي السائدة في مجتمعنا و لكنها تبقي المؤسسة متقوقعة على نفسها و نعتقد بدورنا بعد تدوين الملاحظات الميدانية أن السن ليس محددا للخبرة و إنما هو مؤثرا عليها.

3) الحالة العائلية

مجتمع البحث كلهم متزوجين و هي ميزة تدل على الاستقرار المهني و الاجتماعي و النفسي تخدم أهداف المنظمة و لديهم أيضا معرفة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

4) الأقدمية في المؤسسة

استنتجنا أن عنصر الخبرة متوفر بكثرة لدى رؤساء الأقسام المبحوثين و يدل على دوران جيد لمعدل تأدية العمل يفسره تأثير الاستراتيجيات الجمعية على ثقافة المؤسسة عكس ما تبين عند المرؤوسين.

5) المستوى التعليمي

مجتمع البحث كلهم متخرجين من الجامعة، بعضهم متحصل على شهادات عليا لما بعد التدرج، بالإضافة الى التكوين المتخصص بمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

I. الغيرية او كيف يتعامل المرؤوسين مع رؤسائهم

1) اغلب طريقة في التعامل مع الرئيس المباشر

عبر كامل مجتمع البحث المرؤوسين عن تعاملهم بالرسميات مع رؤسائهم المباشرين أي في اطار القوانين و اللوائح و المراسيم و خطط العمل المسطرة ضمن اهداف المؤسسة الامر الذي اعطى انطباعا لدى المرؤوسين الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث و الدراسات مفاده الاحساس بالاختناق و التقيد و يدل على ذلك المقابلة رقم2 ضمن عينة المرؤوسين «... **شوف القاعدة تقول التطبيق الحرفي للقوانين و المراحل بصح ... دايما يوقع اخلال ...**». و هي ميزة تدل على وجود هوة او فجوة اتصالية في التنظيم الهيرارشي.

2) امكان المشاركة في الأخلاقيات العمل النمطية

هناك اتجاهين واضحين حول المشاركة في الأخلاقيات العمل النمطية الوظيفية عند مجتمع المرؤوسين.

1. الاول يمثله من لديهم اقل من سبعة 07 سنوات من الاقدمية الذين أبدوا تذمرهم الشديد من الجهاز الهيرارشي الذي يجعلهم يتحملون عواقب قرارات لم يكون طرفا في اتخاذها في الاصل.
2. الثاني يمثله من لديهم ما بين ثلاثة عشرة 13 سنة و ثمانية و عشرون 28 سنة من الاقدمية بالمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA إذ بحكم أنهم محليين و ذووا خبرة طويلة تلجأ إليهم المؤسسة كوحدة استشارية.

3) القيام بمبادرات في تأدية العمل دون استشارة التنظيم الهيرارشي

أقر بالاجماع جمهور المرؤوسين المبحوثين باتخاذهم لبعض الأخلاقيات العمل الوظيفية في كثير من الاحيان عندما لا يتفق الرؤساء المباشرين حولها عادة للتمايز في الاداء المهني «... **ليكسباريونس نتاعي جبتها من عند القور اللي خدموا معايا هنا في الكومبلاكس لاني 2001 ماشي كيما نتا قريت كتاب حسبت روحك قريت ... هه بكري ...**» - **المبحوث رقم 5 من مجتمع المرؤوسين – اما تاويل الباحث فهو «تجربتي في اداء العمل تحصلت عليها من محاكاة و ملاحظة الاطارات الاجانب الذي اشتغلوا معي بهذا المركب الصناعي سنة 2001 ولست مثلكم ايها الجامعيين الذين تنحصر خبراتكم في كتاب».**

الملاحظة الميدانية تفيدنا بأن الرؤساء يعطون مرؤوسيهم بعض الحرية في العمل و لا يرفضون قيامهم بأعمال دون استشارتهم كونها في معظمها بسيطة وروتينية تندمج في التكوين المستمر لهؤلاء.

4) الاتصال بالإدارة لطلب استفسارات

عبر جمهور المرؤوسين عن عدم وجود اتصال انساني فعلي خالي من البيروأخلاقية الفيبيرية – **حسب تعبير المبحوث رقم 1 ورقم 4 من المرؤوسين** - بينهم وبين الإدارة و هي دلالة على وجود تنافر انتجته برودة القوانين المنصوص عليها في التنظيم الداخلي للمؤسسة و كذا التعليمات الوزارية الصادرة دون جدوى و التي من بينها قرار انشاء مرصد التشغيل النسوي و قرار تجميد الترقية منذ سنة 2006 بحكم وجوب اعادة الهيكلة و خلق مساواة الفرص بين الاطارات الرجال و الاطارات النسوية.

5) انتهاج الادارة لأساليب المحاباة و التفاضل مع جمهور الموظفين

ورد ضمنيا في المقابلات إيحاءات عن مظاهر المحاباة تدل على الاتجاهات العدوانية من مشاعر الغضب و الاستياء و الرغبة في ترك المؤسسة للعمل في غيرها كنتاج الاعتماد على أسلوب التمييز بين الموظفين، الأمر الذي يفقد مصداقية الإدارة.

ما استخلصه الباحث من هذه البيانات أن أغلبية المرؤوسين لديهم نظرة سلبية تجاه الإدارة لعدم اهتمامها بالشكاوي و التظلمات التنظيمية المرفوعة على مستواها مما ولد حالة نفور اتجاهها.

II. تمثلات علاقات العمل

1) الرضا وعدم الرضا عن تقييم الرئيس للأداءات المهنية

عبروا عن رضاهم عن عملية التقييم المتبعة بالرغم من تأكيدهم على ذاتية رؤسائهم المباشرين الذين لا يعتمدون على قوانين و لوائح صريحة في تقييم المردودية و الترقية. و الدليل على ذلك تصريح المبحوث رقم 3 من عينة المرؤوسين «**كيف له أن يقيم أداءنا ... انه يقيم من يراه ومن يتودد إليه**،... **أما البقية فهو يقيمهم عشوائيا حسب هواه**».

2) احترام زملاء العمل للأخلاق المهنية

أظهرت المقابلات مع المرؤوسين أن أغلبيتهم تسودهم روح التعاون و نعتقد يرجع ذلك إلى التنظيم الإداري المعمول به في المؤسسة، الذي وصل إلى درجة الإخاء، ضد تعسف الإدارة التي تخلق الصراع التنظيمي و تحول العلاقات بين الزملاء في العمل إلى سوء تفاهم.

3) تمثلات للمنازعات داخل المؤسسة

أكد معظم مجتمع البحث من المرؤوسين أن مؤسسة ميناء أرزيو EPAتنقسم إلى مجموعات متنازعة ضمنيا بالإشارة إلى بينهم وبين الإدارة. و ذلك بالرغم من ملاحظات الباحث لبعض التضاربات والتقلبات في التصريحات أحيانا. و عليه أسفر مجتمع المرؤوسين تعارضا بين أهدافهم وأهداف المؤسسة لأنهم يعطون الأولوية لأهدافهم الخاصة.

III. صنع و الأخلاقيات العمل النمطية في تمثلات الرؤساء

1) مدى الإحاطة بالأخلاقيات العمل في المحيط الصناعي

أجاب مجتمع عينة الرؤساء بالإجماع حول أنهم يمتلكون معلومات عن التسيير الصناعي بفعل التكوينات العديدة التي تحصلوا عليها بالمؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA على مدار السنين بالإضافة الى الخبرة الطويلة عن طريق التجربة و الخطأ ذلك ان المؤسسة تترك المجال للخبرة الشخصية لإدارة أعمالها و نعتقد ان ذلك لن يذهب بها بعيدا خاصة في إطار التغيرات المتوقعة لان الدراسات اثبت عدم نجاعة هذه الإدارة ومحدودية فعاليتها.

2) إمكان تفويض سلطة الأخلاقيات العمل للمرؤوسين

أجاب 06 مسيرين بان الطريقة الاعتيادية في تعاملهم مع مرؤوسيهم هي الرسميات بمعنى التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح و المراسيم، بينما يفضل البقية الطريقة غير الرسمية بمعنى إشراكهم في صنع و الأخلاقيات العمل النمطية كونها تقلل من منازعات العمل.

قاعدة الأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA هو التنظيم غير الرسمي، فالعلاقات الشخصية تصنع وضعا قياديا متميزا تنفذ فيه الأوامر وتستوي فيه السبل من اجل تحقيق الأهداف الفردية و المؤسساتية.

كما أكد الرؤساء على أنهم يقبلون الآراء التطوعية من مرؤوسيهم، أي أن يدلي الاطار المتوسط المكلف بالبحث و الدراسات برأيه دون طلب المشورة من رئيسه المباشر و ذلك بعكس ما صرح به المرؤوسين.

صرح الرؤساء أن مرؤوسيهم يشاركون في وضع الأهداف، وهو يشير إلى نوع من ثقافة تنظيمية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في الأخلاقيات العمل النمطية ووضع الأهداف لتفادي منازعات العمل.

صرح الرؤساء بأنهم يقيمون أداء مساعديهم باستمرار، وتصحيح ما يمكن تصحيحه من الانحرافات الذاتية على جودة الأداء المهني و ذلك مع تصريحهم في نفس السياق بأنهم راضون على العموم على أداء مساعديهم.

أ. صفات الأخلاقيات العمل المتبعة

1) الرسالة القيادية المراد تبليغها

صرح الرؤساء بأنهم يفهمون مشاعر مساعديهم في العمل و يحاولون ترتيبها و تصنيفها حسب معيار الأولوية و ذلك مع ان مواقفهم تراوحت بين محبط و متأسف في ما خص الاداءات المهنية و النضج الاجتماعي و المهني و عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بالمشاكل الادارية و الهندسية التي قد تطرأ و محاولة تدبير حلول لها قبل وقوعها.

2) حدود طموحات الرئيس

صرح الرؤساء بأنهم لا يكتفون بما حققوه من نجاح مهني على مدار سنوات طويلة من الممارسة و الأخلاقيات العمل، بل يسعون إلى تحقيق المزيد بالعمل عند الخواص فور التقاعد القانوني و في ذلك يبعثون مشاعر الاعتزاز و الفخر.

- خاتمة الفصل الثالث:

أخلاقيات العمل التي تعتمد على مبدأ المشاركة تعتمد على روح العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار و احترام الحوار و المشاركة في عملية صنع و إتخاذ القرارات، ومشاركة السلطة مع الجماعة، من خلال آلية تفويض السلطة و التي تبنى على أساس توفر المعلومات ، وسهولة إنسيابها ، و وضوح عمليات الاتصال بكل أنواعها المختلفة، و التي بدورها تسهل وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب ، مما يؤدي إلى فهم أدوار العمل ، و التنسيق بين مختلف الوحدات إلى جانب إعطاء الأولوية للمورد البشري، لأنه أحد مقومات المؤسسة في تحقيق نجاحها و نموها ، من خلال دمج القدرات والإمكانيات في مهام متكاملة ومتوازنة الأدوار ، و خاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل، لذا وجب الأخذ بمنهجية فرق العمل التي بدورها تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة ، تمتاز بالفعالية ، و التفاعل المثمر، بحيث تتميز بخصائص الفهم المشترك و الإتفاق المتبادل، والمرونة، والتمكين و توفير صلاحية التفويض الكافية و إنفتاح الإتصال للجميع ، و تقوم هذه الفرق على أساس مجموعة من الأفراد ، على إعتبار أن لكل مجموعة مشرف او منسق يحاول تسييرها وإدارتها ضمن حلقات متجانسة من أجل توفير خدمات أو إنتاج سلع. فالأخلاقيات العمل الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون وبروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والفاعل المهني المتمكن الذي يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي اليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات. فالدور الذي يؤديه الفاعل المهني في فريق العمل أو في أي مجموعة عمل ليس فقط إشرافي أو رئاسي كمسؤول في أعلى الحرم و إنما يعني بتقديم المساعدة كفرد من أعضائه، يتسم بمهارات قيادية و قدرات تساعده في التأثير على الآخرين حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .فنجاحه يتوقف أساسا على اتخاذه القرار المناسب في الوقت المناسب .

الخاتمة:

توصلنا الى أن الاطار المتوسط و السامي البيروأخلاقي يخاف من ارتكاب الأخطاء في صنع و الأخلاقيات العمل النمطية الوظيفية ذلك راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلب انتباه وحذر للآثار المترتبة عنها سواء كانت قانونية أو اجتماعية.

عليه، نطرح نتائج الدراسة وفق الفرضيات كالتالي:

1) التنظيم القيادي داخل مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPAهو تنظيم بيروقيادي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.
2) المسيرون المبحوثين يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير و يكتفون بخبراتهم و الأوامر التي يتلقونها من أعلى و لا يتركون حرية المبادرة لمرؤوسيهم.
3) يتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم بالرسميات و التصرف في إطار اللوائح و القوانين الأمر الذي صنع فجوة اتصالية عميقة بين الإطارات السامية المحلية و الإطارات المتوسطة الجامعية.
4) الإطارات السامية متفردون بآرائهم غالبا أي أنهم: لا يشاركون مساعديهم في اتخاذ القرارات إلا أحيانا.
5) غياب المبادرة و القدوة من قبل الأخلاقيات العمل يعيق نشوء و تكوين النشاط المبدع.
6) خضوع اختيار القادة و رؤساء المؤسسات إلى مبدأ الثقة و الولاء.
7) عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن آلية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة و إفشاء السر المهني ذلك أنه: صوري يعتمد على قنوات رسمية و تسلسل إداري محض دون مراعاة المشاعر و العلاقات الإنسانية.
8) عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن التميز الموجود بين الإطارات بالمؤسسة القائم على أساس عقلانية المحاباة و الصداقة و القرابة، الأمر الذي يثير السخط و يولد مشاعر الكراهية و الحقد، و يزيد من حجم الهوة بين الإدارة و الموظفين و عليه: لن تكون المؤسسة من اهتمامهم خاصة مع تواتر الأمر.
9) اقتصرنا على رصد تمثلات المبحوثين تجاه عملية تقييم رؤسائهم المباشرين لهم و على مشاعرهم تجاه المؤسسة، ومن ذلك استنتجنا أنهم راضون عن مستوى أدائهم.

10)هناك تناقض في آرائهم حول عملية تقييم الأداء، فهم من جهة يقولون أن: أمراض المحسوبية و المحاباة متفشية في الوسط الصناعي مؤسسة ميناء أرزيو EPA، و من جهة أخرى عبر العديد منهم عن رضاه تجاه عملية التقييم من طرف الرئيس المباشر.

11)استنتجنا من الملاحظة المباشرة غياب مظاهر الولاء التنظيمي الذي يعتبر وجوده مظهرا من مظاهر وجود الأخلاقيات العمل الحكيمة، و غيابه لم يشكل لدينا أي صدمة خاصة و أننا مررنا بكل تلك المظاهر التي تبعث على الاستياء حينما أبرز مدير المركب الصناعي و بعض رؤساء المصالح أساليب المضايقة في المواجهة معنا.

12)ثقافة المنظمة مؤسسة ميناء أرزيو EPA هي غير واضحة المعالم، رغم ما يوجد من شعارات مثل: « **رفع التحدي، و نحن نفي بوعودنا دائما إلى غير ذلك...**»، وهذا ما لمسناه خاصة من جهل معظم الموظفين لرسالتها و حتى المسيرين منهم و وجود تسيير غير متجانس بين المصالح، والذي يفسره التضارب في الآراء بين القادة و المرؤوسين في تأدية الأدوار الوظيفية ضمن النشاطات اليومية.

توصلنا الى أن الأخلاقيات العمل والتأثير يسيران جنبًا إلى جنب. لذلك، في معظم المؤسسات، وخاصة المتقدمة منها، من الواضح أن هناك عدة طرق للتأثير على الآخرين.

كخطوة أولى نحو رفع مستوى الوعي لدى المديرين، سعينا، في إطار هذه الدراسة، إلى التحقق في مؤسسة ميناء أرزيو EPA من الأدلة على تأثير أسلوب الأخلاقيات العمل على تماسك المجموعة.

لتحقيق ذلك، تمكنا من جمع المعلومات بعد الاستبيان والمقابلة التي أجريناها مع جميع الفئات الاجتماعية والمهنية. إلا أن النتائج الواردة في هذه الدراسة تؤكد أسلوب الهيمنة الاستبدادي الذي يتميز بعدم اجتماعي الفاعل المهني، وضعف العلاقة بين القادة ومرؤوسيه، وعدم رضا المرؤوسين، وقلة التواصل، وكذلك غياب المشاركة في صنع القرار. .

بالفعل، فإن اعتماد هذا الأسلوب يمكن أن يؤثر سلباً على تماسك المجموعة، مما يقلل من أداء الموظفين وفرص نجاح المؤسسة.

من المهم أن يهتم قادة البيئة التنظيمية الجزائرية بالجانب الإنساني في سير المنظمات، وفي تماسك ورضا الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

قـــــــــــــــائمة المراجع:

1) عبد الكريم غلاّب : أزمة المفاهيم و انحراف التفكير مركز دراسات الوحدة العربية سلسلة الثقافة القومية رقم :33 الطبعة الأولى بيروت – لبنان مارس 1998.

2) حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.

3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1 2004.

4) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.

5) فريد النجار، الإدارة ألإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007.

6) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

7) جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000.

8) طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006.

9) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنه 2003.

10) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنه ، 2006.

11) سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة ألقاهرة ، سنة 2007.

12) صلاح عبد القادر ألنعيمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر و التوزيع، 2008.

13) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001.

14) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002.

15) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرجر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

16) أحمد داود المزجاجي الاشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، ط2، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011.

17) احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر،1985.

18)بلال خلف الشركانة، كتاب أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.

19)حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

20)حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

21)حنا نصر الله، إداري الموارد البشرية –ب د-، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان،2001.

22)خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

23)صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

24)صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2005.

25)الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.

26)عدنان مانسي والي، تقييم الأداء الوظيفي، مسؤول شعبة التطوير والبحوث،2011.

27)عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

28)قدرية محمد اليشرى، كتاب أخلاقيات مهنة التعليم، ط01، دار الخليج، عمان،2011.

29)مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.

30)مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، ط1، القاهرة،2012.

31)مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2018.

32)مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2016.

33)مندل مارك، جوردان ويليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن،1981.

34)الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : مؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

البيانات الاجتماعية

1) السن؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) المستوى التعليمي؟
4) الحالة المدنية؟
5) المسمى الوظيفي؟
6) الخبرة المهنية؟

المحور الثاني تحليل أخلاقيات العمل بمؤسسة ميناء أرزيو

7) ما رأيك في مؤسسة ميناء أرزيو EPA من الناحية التنظيمية ؟
8) كيف بدت لك الأوضاع عند بداية العمل بالمؤسسة، و كيف هي الأن؟
9) ما رأيكم في أخلاقيات المهنة بين الرؤساء و المرؤوسين ؟ و بين الرجل والمرأة الإطار ؟
10) كيف يتم الإشراف على فرق العمل وتوزيع المهام و متابعة الأهداف ؟
11) في رأيك، كيف هي علاقات العمل داخل المؤسسة ؟
12) هل ما ينطبق عليك من مهام و عمل و معاملة داخل المؤسسة يعمم على بقية العمال؟ و لماذا ؟
13) تحدث عن مظاهر الحياة المهنية اليومية التي تعيشها داخل المؤسسة؟
14) هل لأخلاقيات المهنة علاقة بتوتر الموظفين داخل المؤسسة؟

المحور الثالث تحليل العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي

15) هل هناك تشجيع للعمال على التعبير عن الأفكار والاقتراحات ؟
16) هل تذكرون بوضوح ما يمكن للمرؤوسين أن يتوقعوا الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء ؟
17) كيف يؤثر مناخ العمل داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي للعمال ؟
18) هل تساعدون على تطوير علاقات جيدة بين أعضاء مجموعة العمل؟
19) تحدث عن العواقب الأخلاقية والقيم الأخلاقية بالمؤسسة و كيف تؤثر على الأداء المهني؟