

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية
و العلوم التجارية
و التسيير
مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات
تخصص حوكمة الشركات

مذكرة تخرج
لنيل شهادة الماجستير

تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة
- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار -

تحت إشراف الأستاذة
د. بوشیخي عائشة

من إعداد الطالبة
بوهلالة سعاد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د كرزابي عبد اللطيف
مشرفة	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د بوشیخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د بن منصور عبد الله
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د شليل عبد اللطيف

السنة الجامعية 2010 - 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

سُورَةُ الْقَلَمِ

شكر و عرفان

أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ الجَزِيلِ وَ العِرْفَانِ الكَبِيرِ

إِلَيْكَ أَسْتَاذَتِي الكَرِيمَةَ، السَّيِّدَةَ وَ الدُّكْتُورَةَ النَّبِيلَةَ بوشِيخي عائشة

عَلَى كُلِّ مَا قَدَّمْتَهُ لِي مِنْ تَوْجِيهَاتٍ ، تَعْلِيمَاتٍ ، وَ نَصَائِحٍ عِلْمِيَّةٍ مُفِيدَةٍ

كَمَا أَتَمَنَّى لَكَ التَّوْفِيقَ وَ النِّجَاحَ الدَّائِمِينَ فِي مَسَارِكِ المِهْنِيِّ وَ الحَيَاتِيِّ

وَ حَفْظَكَ اللهُ ...

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين

عائلتي، أصدقائي بالعمل

وإلى كل من يحبني

شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى

أساتذتي الكرام

زملائي الأعضاء

كل طلاب العلم

و إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل المتواضع

الفهرس

أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية البحث
ت	أسئلة البحث
ت	فرضية البحث
ت	أهمية البحث
ت	أهداف البحث
ث	منهجية البحث
ج	دوافع البحث
ج	صعوبات البحث
ح	أسلوب البحث
ح	مصادر البحث
ح	خطة البحث
	<u>الفصل الأول</u>
	الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و علاقتها بأخلاقيات مواردنا البشرية
1	مقدمة
2	فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة
2	مكاتب إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
2	مفهوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة
4	أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
5	سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية
7	علاقة الأخلاق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
8	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة
8	أساسيات الإدارة الإستراتيجية و مراحلها
10	الخصائص الأساسية للإدارة الإستراتيجية
10	الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
11	النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية
12	أثر أخلاقيات إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة

12	علاقة إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة	الفرع الأول
13	أثر القيم الأخلاقية للموارد البشرية في تحديد السلوك الاستراتيجي	الفرع الثاني
14	تأثير أخلاقيات الأنماط القيادية على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الثالث
15	بعض السلوكيات السلبية في التعامل الاستراتيجي	الفرع الرابع
16	أخلاقيات الموارد البشرية و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة	المبحث الثاني
16	مدخل حول أخلاقيات الموارد البشرية للمؤسسة	المطلب الأول
16	ماهية أخلاقيات العمل الإداري	الفرع الأول
18	مستويات أخلاقيات العمل الإداري	الفرع الثاني
19	مصادر الأخلاقيات في العمل الإداري	الفرع الثالث
21	أهمية الأخلاق	الفرع الرابع
22	نماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري للمؤسسة	المطلب الثاني
22	أخلاقيات العمل ضرورة إدارية	الفرع الأول
23	أخلاقيات الفرد في بيئة العمل	الفرع الثاني
23	الميزات المثالية لأخلاقيات الفرد المسؤول	الفرع الثالث
25	العلاقة بين العاملين والإدارة الإستراتيجية	الفرع الرابع
26	الأخلاق الملائمة لإنجاح إستراتيجية المؤسسة	المطلب الثالث
26	الأخلاق المهنية و شروط النجاح في العمل	الفرع الأول
27	متطلبات أخلاقيات العمل الإداري	الفرع الثاني
28	الأخلاق المطلوبة في العامل و في صاحب العمل	الفرع الثالث
29	أنماط القيادة الفعالة	الفرع الرابع
32		خاتمة
	علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله	الفصل الثاني
33		مقدمة
34	فعالية السلوك الإنساني و أثره على إستراتيجية المؤسسة	المبحث الأول

34	مدخل حول السلوك الإنساني	<u>المطلب الأول</u>
34	تمهيد حول السلوك الإنساني وأبعاده	الفرع الأول
35	مفهوم وطبيعة السلوك الإنساني	الفرع الثاني
37	خصائص وأنواع السلوك الإنساني	الفرع الثالث
38	مكونات السلوك الإنساني	الفرع الرابع
39	أثر السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الثاني</u>
39	نظريات حول السلوك الإنساني	الفرع الأول
40	النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة	الفرع الثاني
41	أسباب الاهتمام بالسلوك الإنساني في المؤسسة	الفرع الثالث
43	تأثير السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الرابع
43	فعالية السلوك الإنساني في المؤسسة	<u>المطلب الثالث</u>
43	دور العوامل الإنسانية ومفهوم النظم داخل المؤسسة	الفرع الأول
44	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة	الفرع الثاني
45	المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري	الفرع الثالث
45	تصنيف سلوك العاملين	الفرع الرابع
47	عوامل تحليل السلوك الإنساني في المؤسسة	<u>المبحث الثاني</u>
47	أثر الطابع الشخصي للفرد على إستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الأول</u>
47	تعريف الشخصية	الفرع الأول
47	الشخصية و علاقتها بالسلوك	الفرع الثاني
48	خصائص الشخصية	الفرع الثالث
48	أنماط الشخصية	الفرع الرابع
49	الثقافة و علاقتها بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة	<u>المطلب الثاني</u>
49	أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد بالمؤسسة	الفرع الأول
50	تعريف الثقافة و خصائصها	الفرع الثاني
51	القيم و الاتجاهات الثقافية و دورها في تحديد السلوك	الفرع الثالث

52	أثر ثقافة الجماعات على السلوك الأخلاقي في المؤسسة	الفرع الرابع
54	الإدراك و علاقته بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة	<u>المطلب الثالث</u>
54	تعريف الإدراك و دوره في السلوك	الفرع الأول
59	محددات الإدراك	الفرع الثاني
59	العوامل المؤثرة في الإدراك	الفرع الثالث
60	معوقات الإدراك	الفرع الرابع
61		خاتمة
	علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية	<u>الفصل الثالث</u>
62		مقدمة
63	السلوك التنظيمي و علاقته بإستراتيجية المؤسسة	<u>المبحث الأول</u>
63	السلوك التنظيمي و أهميته في المؤسسة	<u>المطلب الأول</u>
63	علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الإنساني	الفرع الأول
63	تعريف السلوك التنظيمي	الفرع الثاني
65	مرتكزات السلوك التنظيمي	الفرع الثالث
67	أهمية دراسة السلوك التنظيمي	الفرع الرابع
68	أثر السلوك التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الثاني</u>
68	عناصر السلوك التنظيمي	الفرع الأول
69	محددات سلوك الفرد في المؤسسة	الفرع الثاني
72	أثر السلوك الدفاعي على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الثالث
73	تأثير السلوك الدفاعي على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الرابع
74	انعكاسات ضغوط العمل و القلق الإداري على السلوك التنظيمي في المؤسسة	<u>المطلب الثالث</u>
74	مفهوم ضغوط العمل والقلق الإداري و علاقتهما بالسلوك التنظيمي	الفرع الأول
74	بواعث وأسباب ضغوط العمل و القلق الإداري في المؤسسة	الفرع الثاني
76	مظاهر ضغوط العمل و القلق الإداري على السلوك التنظيمي	الفرع الثالث

77	أساليب إدارة الضغوط من طرف الفرد و المؤسسة	الفرع الرابع
78	المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية	<u>المبحث الثاني</u>
78	الانحراف الوظيفي و علاقته بإستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الأول</u>
78	مفهوم الانحراف الوظيفي	الفرع الأول
78	العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الانحراف الوظيفي	الفرع الثاني
80	نظريات الانحراف الوظيفي و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة	الفرع الثالث
81	مظاهر الانحراف الوظيفي و أثرها على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الرابع
85	الصراع التنظيمي و أثره على إستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الثاني</u>
85	مفهوم الصراع التنظيمي	الفرع الأول
87	العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الصراع التنظيمي	الفرع الثاني
88	أسباب الصراع التنظيمي و أثرها على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الثالث
90	دور الأخلاق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	الفرع الرابع
	أثر الفساد الإداري على إستراتيجية المؤسسة	<u>المطلب الثالث</u>
91	مفهوم الفساد الإداري	الفرع الأول
93	العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الفساد الإداري	الفرع الثاني
95	أسباب الفساد الإداري و انعكاساته على إستراتيجية المؤسسة	الفرع الثالث
96	مظاهر الفساد الإداري و علاقته بإستراتيجية المؤسسة	الفرع الرابع
102		خاتمة
	- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار-	<u>الفصل الرابع</u>
103		مقدمة
104	مدخل حول مقر ولاية بشار	<u>المبحث الأول</u>
104	مراحل إنشاء الولاية و خصائصها	<u>المطلب الأول</u>
104	تعريف الولاية	الفرع الأول
104	مراحل إنشاء الولاية	الفرع الثاني
105	خصائص الولاية	الفرع الثالث

105	مهام و مصالح ولاية بشار	<u>المطلب الثاني</u>
105	موقع مديرية الإدارة المحلية في الهيكل التنظيمي للولاية	الفرع الأول
115	مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار	الفرع الثاني
117	مهام و مصالح ولاية بشار	الفرع الثالث
117	مهام الإستراتيجية الاتصالية لولاية بشار	الجزء الأول
118	أشكال الاتصال الداخلي في الولاية	الجزء الثاني
	تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج: (SPSS VERSSION 19)	<u>المبحث الثاني</u>
121	عرض عينة الاستبيان و تقديمه	<u>المطلب الأول</u>
121	استغلال و تحليل نتائج الاستبيان	<u>المطلب الثاني</u>
137		خاتمة
138		خاتمة عامة

فهرس الأشكال و الجداول المعروضة

الصفحة	عنوان الشكل أو الجدول	رقم الشكل أو الجدول
24	العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة	ش1
36	النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المؤسسة	ش2
44	النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة	ش3
75	مسببات الضغط و القلق الإداري	ش4
116	مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار	ش5
122	تحليل نتائج الجنس	ش6
122	تحليل نتائج السن	ش7
123	تحليل نتائج المستوى التعليمي	ش8
123	تحليل نتائج الرتبة أو الوظيفية	ش9
124	مدة الخدمة	ش10
124	طريقة الالتحاق بالعمل	ش11
134	الالتزام الأخلاقي	ش12
135	السلوك الجماعي بدلا من الفردي	ش13
136	العلاقة بين السلوك الإنساني و التنظيمي	ش14
76	تحول السلوك الأخلاقي في المؤسسة	ج1

مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة، والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة، خاصة إذا توفرت على قيم أخلاقية إيجابية و مناسبة لبيئتها وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر، والاستفادة من قدراته، وخبراته وحماسه للعمل، و للاستفادة أكثر من طاقات هذا العنصر البشري لابد وأن نهتم بأخلاقياته الوظيفية التي تتدخل في تحقيق أو عدم تحقيق كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى أهدافها، وذلك من خلال إدراكنا للعلاقة القائمة بين أخلاقيات هذه الموارد و سير إستراتيجية المؤسسة في شتى الظروف. فكفاءة المؤسسات إذن تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، ونجاحها يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولذا يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية للمؤسسة على اختيار الموظفين الأكفاء للعمل على تحقيق إستراتيجيتها، وتعمل أيضاً على الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والموظفين، وتستهدف الحصول على أفضل أداء، والتي تشتمل على ضرورة الامتثال و التمسك بالأخلاق الحميدة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، خاصة أن الأخلاق هي شكل من أشكال الوعي الإنساني، كما تعتبر مجموعة من القيم والمبادئ التي تحرك الأشخاص والشعوب. وهي رمز لمعنى السلوك الإنساني و من ثم التنظيمي الذي تقوم عليه مجموع المؤسسات على اختلاف أشكالها سواء كانت اقتصادية، أو غير اقتصادية أو هيئة عامة تابعة للدولة كالبديية و الدوائر و الولاية.

ولقد أصبح موضوع أخلاقيات الموارد البشرية في المؤسسة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية، و النقد الموجه للأعمال في مختلف المؤسسات. هذا و يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء و سلوك المؤسسة ككل، حيث يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المؤسسة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، من انتظامه في العمل، و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل، و قيامه بأداء مهامه يعتبر سلوكاً يمثل النواة الأولى لصالح المؤسسة ككل. و يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، و أيضاً البيئة التي يعمل فيها، كما أن الالتزام بالمبادئ الحسنة، و السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة، أو في المؤسسات المختلفة يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق، و يبعد المؤسسة

على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية. وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها مؤسسات الأعمال جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل و التي تعطي أهمية لهذا الالتزام، فإننا يمكن أن نشير إلى أنه في إطار المنظور الحديث للعمل نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الأخلاقي و المردود المادي الذي تحققه المؤسسة و إن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد يكون واضحا على المدى الطويل. ومهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة أخلاقية معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة ، و مثل ذلك المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة، توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين و الرؤساء و غيرها ،بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات. و لا يتحقق هذا إلا بتوفر الأخلاقيات الايجابية و الحميدة لكل طرف، و بالتالي يعتبر موضوع أخلاقيات الموارد البشرية، من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، وذلك يعود لأهمية العنصر البشري، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة، وفي ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات من بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية، في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بمدى تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة ، و كل هذا من أجل توفير المورد البشري الملائم، و الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، و يعود اهتمامنا بأخلاقيات الموارد البشرية لما لها من علاقة وطيدة و أثر بارز على إستراتيجية المؤسسة و نجاحها ، حيث تتحكم أخلاقيات الفرد و الجماعة داخل المؤسسة في سير و تحقيق إستراتيجيتها بشكل فعال ، خاصة أن هذه الأخلاقيات تختلف من حيث مستوياتها و مصادرها ، و بالتالي تفرض ضرورتها في بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة ، و تعطي نمطا و ميزة معينة لطبيعة العلاقة السائدة بين العاملين ، و بين العاملين و المؤسسة ، و يمكن أن نلتصم الطابع الأخلاقي السائد بالمؤسسة من خلال معرفتنا للسلوك الإنساني و عوامل تحليله و التي تتمثل عادة في الطابع الشخصي للفرد ، ثقافته و طريقته في إدراك الأمور و المتغيرات التي تواجهه أثناء أدائه لمهامه و وظيفته ، كما أن تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة يظهر من خلال السلوك التنظيمي المعمول به داخل المؤسسة ، و من خلال بعض المظاهر السلبية التي تشهدها مختلف المؤسسات اليوم ومثل ذلك ما نعيشه من انحرافات وظيفية ، و صراع و فساد أخلاقي له أثره البالغ على كيان المؤسسة و مصيرها .

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للأخلاق أن تؤثر على إستراتيجية المؤسسة؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى فعالية السلوك الإنساني للموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة؟ وهل يمكن تحديد بعض العوامل التي تمكننا من تحليله؟
- ما العلاقة بين كل من السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي؟ و هل لهذا الأخير أثر على إستراتيجية المؤسسة؟
- ما هي أهم المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية التي يتجلى فيها تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة؟

1. فرضية البحث

إن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة مرهون بأخلاقيات مواردها البشرية.

2. أهمية البحث

- على الرغم من أهمية الأخلاق الوظيفية في المؤسسة و ضرورتها ، إلا أنها ما تزال غائبة عن مجال اهتمام معظم المؤسسات و بذلك تكمن أهمية هذا الموضوع فيما يلي:
- إظهار أهمية أخلاقيات الموارد البشرية بالموازنة مع الموارد الأخرى كالموارد المادية و التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسة.
 - الإشارة إلى أن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة، قد يعود إلى أخلاقيات مواردها البشرية إذا توفرت على كل الإمكانيات و الموارد الضرورية.
 - إظهار أن المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية تقف عائقا أمام تطور و ازدهار المؤسسة.
 - تنمية الإحساس بضرورة الامتثال و التمسك بالأخلاقيات اللازمة في ممارسة الوظيفة بمؤسساتنا المختلفة.

3. أهداف البحث

يعود اختيارنا لهذا الموضوع بغية الوصول إلى مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على واقع أخلاقيات الموارد البشرية بالمؤسسة و مدى الالتزام بها.
- محاولة الكشف عن مدى إدراك المؤسسة لأهمية أخلاقيات مواردها البشرية.

- إظهار أن الأخلاق ضرورة حتمية في المؤسسة، و تزيد من فعاليتها و نجاحها.
- معرفة أهم العراقيل و العقبات التي تقف عائقا في وجه الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في المؤسسة.

4. منهجية البحث

بغية حصر الإشكالية محل الدراسة و إمكانية التوصل للأهداف المرجوة، تم تنظيم الموضوع وفقا للخطة التالية:

- الفصل الأول : الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و علاقتها بأخلاقيات مواردها البشرية ويتضمن المبحثين التاليين:

- فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.

- أخلاقيات الموارد البشرية و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة.

- الفصل الثاني: علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله.

ويتضمن المبحثين التاليين

- فعالية السلوك الإنساني و أثره على إستراتيجية المؤسسة.

- عوامل تحليل السلوك الإنساني في المؤسسة.

- الفصل الثالث: علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية.

ويتضمن المبحثين التاليين :

- السلوك التنظيمي و علاقته بإستراتيجية المؤسسة

- المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة

- الفصل الرابع (التطبيق) : دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار.

و يتضمن المبحثين التاليين:

- مدخل حول مقر ولاية بشار

- دراسة و تقييم نتائج الاستبيان

5.دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع إجباريا و لا عشوائيا، و إنما يعود في الواقع إلى دوافع و أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أهمها ما يلي:

• أ - الدوافع الذاتية

- الاهتمام بالأخلاق العامة، و الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع و القضايا الحديثة ذات الطابع المتشعب و المرتبطة بمختلف العلوم، و الخاضعة للنقاش و التجديد.

- فضولنا في معرفة مدى إدراك مصلحة المديرية المحلية لمقر ولاية بشار بضرورة أخلاقيات مواردها البشرية، و مدى تأثيرها على إستراتيجيتها.

- الرغبة في إثراء رصيد مكتبتنا الاقتصادية بموضوع جديد ، و غير سابق حسب ظننا ، يجمع بين موضوعين ، هما موضوع أخلاقيات العمل الإداري، و موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة من جهة، و كشف العوامل التي يظهر فيها جليا مدى تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

• ب - الدوافع الموضوعية

- الأهمية البالغة و الدور المهم الذي تلعبه أخلاقيات الموارد البشرية في مجال تطبيق إستراتيجية المؤسسة و مدى نجاحها و استمراريتها .

- غياب التعامل الأخلاقي المطلوب في بعض المؤسسات و الإدارات العامة، و انتشار المظاهر السلبية لأخلاق الوظيفية المختلفة ، كالظلم و الفساد و اللامبالاة بالغير .

- انتشار فكرة غياب الثقة بالأجهزة الإدارية في بعض المؤسسات من طرف أفراد المجتمع، و إعطاء الأولوية لتنفيذ المصالح الذاتية عن المصالح العامة، و خدمة أصحاب المعارف أكثر من غيرهم.

- الاهتمام الكبير الذي يلقاه موضوع الأخلاق، سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

6.صعوبات البحث

لابد و أن نشير إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا ونحن بصدد إعداد هذا البحث المتواضع و التي تمثلت فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة في مجال الأخلاق، و تشابه محتواها حتى إن توفرت.

- تشعب الموضوع وصعوبة تحديد مجالات البحث فيه، و ارتباطه بعلوم أخرى عريقة كعلم الاجتماع و علم النفس ، و حتى الفلسفة ، مما يستدعي الدراية بالعديد من الآراء و الأفكار و الاطلاع على الكثير من النظريات و غيرها .

- صعوبة الحصول على إجابات و مواقف صريحة ، بسبب الحالة التي يعيشها الموظف الذي تم استجوابه قصد إثراء الجانب التطبيقي، أو بسبب مخاوفه من دراية مسؤولية في المؤسسة بتصريحاته التي تقدم بها ، مما يزيد من درجة التحفظ، ويعيق قياس مدى تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة، و هو الأمر الذي نود إدراكه و قياسه و التحقق منه.

7. أسلوب البحث

قصد التوصل للإجابة على إشكالية البحث ، اعتمدنا على الأسلوب الوصفي الذي يتعلق بالجانب النظري و على المنهج التحليلي الذي يتعلق بالجانب التطبيقي و بدراسة الاستبيان و تحليل أهم عناصره للتوصل إلى أهم المؤشرات و النتائج و من ثم التوصل لإمكانية الحكم على مدى تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة، و فيما يتجلى ذلك ، وكيف لهذه المؤسسة أن تضمن استمراريتها و نجاحها بواسطة اعتماد الأخلاق كمبدأ أساسي، إضافة إلى الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية التي تقوم على أساسها إدارتها الإستراتيجية.

8. مصادر و أدوات البحث

تتمثل الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة و مصادر البيانات فيما يلي:

المكتبات، الملتقيات، المجلات ، شبكة المعلومات الدولية، المقابلات المعمقة للإدارات ، الاجتماعات التي تجرى في إطار العمل ، بعض استمارات المصالح الإدارية، دراسات خاصة و مسبقة في إطار العلوم الاقتصادية وإدارة الأفراد و حوكمة الشركات، كميّاس الأخلاق المهنية و مقياس الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، و بعض البرامج المعتمدة، كبرنامج الحوزمة الإحصائية (SPSS VERSION 19).

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقتها بأخلاقيات مواردها البشرية

إن تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة يتجلى من خلال إدراكنا لمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لها من جهة، و طبيعة إدارتها الإستراتيجية من جهة أخرى ، و كذا من خلال فهم و تحليل العلاقة القائمة بين كل من أخلاقيات أفرادها العاملين بها ، و إستراتيجيتها التي تعتمد عليها في فترة معينة ، و لتحقيق أهداف معينة و تساعد سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية، على تحديد العلاقة القائمة بين أخلاقيات الأفراد ودورها في تسيير إستراتيجية المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تكون سببا في تباين الأنماط القيادية الموجهة لهذه الإستراتيجية ، و التي تعكس في غالب الأحيان بعض السلوكيات السلبية في التعامل بين الأطراف الإدارية ، و تختلف مصادر أخلاقيات الموارد البشرية في المؤسسة حسب اختلاف الديانات ، القوانين ، التشريعات و عدة عوامل أخرى ، كالتمسك ببعض العادات و التقاليد و الأعراف التي تميز و تعكس انتماء الفرد لمجتمع معين ، إلا أن هذه الأخلاقيات تشترك في مدى تأثيرها على الطابع الاستراتيجي الذي يسند عليه العمل الإداري للمؤسسة ، كما أنها تمثل ضرورة إدارية لا بد منها خاصة و أنها تتجسد في نماذج مختلفة ، تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة و علاقته مع غيره من العاملين الآخرين ، و علاقة هؤلاء مع الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، كما أن أخلاقيات الموارد البشرية تشتمل في مضمونها العام على مبادئ عامة تحكم و تنظم طبيعة العلاقة بين مختلف الأطراف السابقة الذكر عن طريق القيادة الإدارية السليمة المنظمة للعمل الاستراتيجي.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن كل مبحث ثلاثة مطالب كما يلي:

يعالج المبحث الأول فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة من خلال التعرض لمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الإمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيها، و تبيان أثر أخلاقيات الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة . أما المبحث الثاني فيهتم بأخلاقيات الموارد البشرية و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة من خلال التطرق إلى مدخل حول أخلاقيات الموارد البشرية للمؤسسة، التعرف على نماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري للمؤسسة و عرض الأخلاق المناسبة لإنجاح إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

1. أهمية العنصر البشري في المؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهياكل ، وأحيانا تغيير في تصميمها، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط و تحقيق النجاح. (1)

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما أن إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ، بل يتعدى ذلك إلى وجهة نظر حديثة لإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية ، من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، و لأن إدارة الموارد البشرية تشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة ، و كل هذه الوظائف تلعب دورا في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي. (2)

(1) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة" ، الطبعة الثانية، دار المحمدية ، الجزائر العاصمة ، السنة 2001، ص236.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 15 .

كما أن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة هو العامل البشري، أي نشاطاتهم و قدراتهم الفعالة ومن هنا تتضح جليا أهمية العنصر البشري في المؤسسة ، و لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي و أصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة حيث أن كل مؤسسة تتكون من بشر و بالتالي فإن الحصول عليهم و إعدادهم و تحفيزهم و الحفاظ عليهم، يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها، وتتضح أهمية العنصر البشري في المؤسسة من خلال اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و هذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات عقلية ، بدنية و أخلاقية و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة مساعدة للإنسان.(1)

2. تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك تعارف متعددة لإدارة الموارد البشرية نذكر من بينها مايلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق إستراتيجيتها و أهدافها التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

وتعرف إدارة الموارد البشرية حسب (MUCHIELLI-ROGER) بأنها "تكمّن في السياسات المتمثلة في (القرارات، التعليمات والنشاطات التي تظم التوظيف والتكوين، الترقيّة...) وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المؤسسة". ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، أخلاقهم وسلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ، سلوكياتهم الفردية و الجماعية وفي مساراتهم الوظيفية. وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها، وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب مستوى تطور معارفهم الأخلاقية وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين(2).

(1) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 32.

(2) حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة 2002، ص 18.

ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد الأخلاقية أو إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد الأخلاقية داخل المؤسسة، فإذا كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، ويمكن للمؤسسة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية ، فإدارة الموارد البشرية إذن هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهل عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة و مثل ذلك الاهتمام بأخلاقيات هذه الموارد ويعرف **فيليبو** إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط وتحقيق النجاح. (1)

الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال بناء علاقة متكاملة بينهما. كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.(2)

1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط نذكر منها أنها تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة و هم الأفراد و تقوم بتطوير مهاراتهم، كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها و تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

(1) أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 2004، ص26.

(2) علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية – منظور استراتيجي" ، ص39 .

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة والفعالية، نقصد بالمشاركة عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة، الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار، و استقرار اليد العاملة في المؤسسة. أما الفعالية فتتمثل في جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة ،وهي مرتبطة بعدة عوامل منها تحفيز الأفراد ، تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، و مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.ومساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.(1)

الفرع الثالث: سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية

1. الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس ، و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة للموارد البشرية في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية (– BRAIN POWER) و قدرة فكرية (COGNATIVE) و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فعال و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي ، كما أن الإنسان يرغب في طبيعته بالمشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز. كما أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد ، و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة. و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجبر. (2)

(1)، (2) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، "تطور إدارة الموارد البشرية - المفهوم - الإستراتيجية"، الموقع التنظيمي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة العربية 2010 ، ص 117 .

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة و توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق و أهداف المؤسسة من جانب، و يتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر. ويعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المستخرجات المستهدفة عن الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال. كما يتوقف نجاح استراتيجيه الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق و إنتاج و تطوير و من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة (1)

2. الرعاية المتكاملة للموارد البشرية وتنمية العلاقات الإنسانية

تهدف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى توفير قدر ملموس من الرعاية للعاملين، من أجل تمكينهم من أداء مهام وظائفهم على الوجه الأفضل و تجنبهم المشكلات التي قد تقلل من جهودهم أو تصرف انتباههم عن الأداء. و تعتمد إدارة الموارد البشرية في أداء هذه المهمة على بناء قاعدة معلومات متجددة عن أوضاع العاملين و احتياجاتهم الإنسانية و الاجتماعية، و تنظيم تقديم الخدمات التي توفرها المؤسسة للعاملين بها لتحقيق أعلى فائدة ممكنة لمنفعة العاملين و المنظمة كما تتجه إلى توثيق الروابط بين العاملين بعضهم البعض و تنمية ثقافة التعاون و العمل المشترك بينهم و كذا تنمية العلاقات الإنسانية و توثيق الروابط بين المؤسسة و العاملين بها. و تتمثل إجراءات تنظيم و توفير الرعاية المتكاملة للعاملين في حصر احتياجات العاملين من الخدمات الاجتماعية و العلاجية و الرعاية النفسية و السكن و التغذية ، رصد أنماط العلاقات بين العاملين و ما قد يثور بينهم من مشكلات و غيرها من العوامل المهمة الأخرى. (2)

3. فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

إن إدارة الموارد البشرية هي نظاما متكاملا و مترابطا، و يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة و المتداخلة. و تنبع فعالية إدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة و توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق و أهداف المؤسسة من جانب، و يتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر، كما أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المستخرجات المستهدفة يتم عن طريق الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج المؤسسة. (3)

(1) ، (2) ، (3) نوري منير ، "تسيير الموارد البشرية" ، ص 90 ، 91 .

هذا ويتوقف نجاح استراتيجيه الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق و إنتاج و تطوير و من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، و لا ننسى بأن الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الانجاز و يحتاج إلى أن يكون متحررا من القيادة و يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس، وبالتالي فان إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري. (1)

الفرع الرابع: علاقة الأخلاق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تتطلب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و عملية تحقيق أهدافها ضرورة توفر مجموعة من المبادئ الأخلاقية السامية و المهمة ، و المهيمنة على أفرادها و كافة الأطراف المتعاملين معها ، و تعود تلك الضرورة في الواقع إلى طبيعة الأخلاق السائدة المعمول بها بين كل أطراف الموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الموارد على اختيار الأفراد المناسبين للشغل، و تهتم بتطوير مهارات من سبقهم في العمل اعتمادا على وضع خطط مناسبة للتدريب و التمكين ، و محاولة تفادي أكبر قدر من المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، أو القيام بدراستها و معالجتها. كما نشير إلى عامل تخطيط المسار الوظيفي الذي لا يكون صائبا و سليما إلا إذا سادت القيم و المبادئ الأخلاقية المثالية و المطلوبة بين الموارد البشرية للمؤسسة ، كونهم المهتمون و المنفذون لتخطيط الحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة ، و خاصة ما يتعلق بالنقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الفرد المعني بالأمر مما يفرض و يحدد الشخص المناسب في المكان المناسب، لسلامة إستراتيجية المؤسسة و نجاحها. و يعمل على تفادي الغش و عدم العدالة في الاختيارات المناسبة لعناصر المؤسسة المناسبين لها أكثر. (2)

(1) المرجع السابق ، نوري منير ، ص 91.

(2) أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" ، ص 26 .

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

الفرع الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية و مراحلها

1. أساسيات الإدارة الإستراتيجية و مراحلها

أ - مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية (STRATEGY) إلى كلمة (STRATEGOS) باللغة اليونانية وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وانطلاقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية، يعرف قاموس (Dictionary Webster's New World) الإستراتيجية على أنها: "علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية". وبنقل هذه الكلمة إلى مجال الأعمال أصبح لديها مفهوم آخر فالإستراتيجية هي " خطط أو أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". و نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن خلاله تختار مسارا أو مسلكا لتحقيق أهدافها، وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة. وهي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار المسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف، و يقصد بها حسب **علي عبد الله** تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات. وحسب **شوندلار** هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف. (1)

ب - مفهوم الإدارة الإستراتيجية

هي عملية تكيف المؤسسة مع بيئتها الداخلية و الخارجية لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء التنظيم و العمل على تنميته و تطويره في المدى البعيد من خلال عملية تدعيم و تعزيز قيم وموارد المؤسسة المادية و المعنوية و الحفاظ عليها. (2)

(1) C.kennedy ; " les idées essentielles des auteurs les plus cités " ; édition maxima ,paris 2002p25

(2) R.A Thiétart , " la stratégie d'entreprise" ; , 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P13.

ج - عناصر البناء الإستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، ومرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وهيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع إمكانيات المؤسسة ، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها، و نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات و نظم المعلومات و تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة. ولعل أهم عنصر هو الاختيار بعناية للأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة. هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع. (1)

2. مراحل الإدارة الاستراتيجية

تتمثل المراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية فيما يلي: (2)

أ - مرحلة التصميم

يطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي، و تهتم بوضع الرسالة و تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل و اختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية .

ب - مرحلة التطبيق

تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات ، و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل و رسم السياسات و تخصيص الموارد المالية و البشرية و توزيعها بالشكل المناسب ، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات ، ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات، و تحديد الإجراءات و تغيير مفهوم الأنشطة و اهتماماتها ، و تحديد خصائص القوى العاملة و تدريبها، و تنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات. و في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية ، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية و قدرة على تحريك الموارد البشرية، و غير البشرية بطريقة منتظمة مرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

(1). R.A Thiétart , " la stratégie d'entreprise " ; , 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P14

(2) ريتشارد هيوز و كولاريلي ، "كيف تصبح قائدا إستراتيجيا ..دورك في نجاح مؤسستك الدائم "، ص19.

ج - مرحلة التقييم

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.(1)

الفرع الثاني: الخصائص الأساسية للإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية ، أولها أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة، و ثانيها أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة و نجاح المرحلة التي سبقتها ، و ثالثها أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة و متكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، و رابعها أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة، و خامستها أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها ضرورة، كما أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية تغيير قبل كل شئ حيث بينت الإدارة و المعاصرة للموارد البشرية أهمية و حتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء و استمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، و ما نتيجته من إمكانيات و تفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور و تتغير مع المتغيرات و التحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات و مناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة، إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر و استثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل و ابتكار الجديد في كل مجال، و التغيير في طريقة التعامل و كيفية تسيير الأفراد لاسيما في ما يخص المجال الأخلاقي.(2)

الفرع الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، و أن بناء قوة العمل هذه يحتاج على وضع خطة إستراتيجية من قبل إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى بمشاركة الإدارة العليا للمؤسسة (3)

(1) ريتشارد هيوز و كولاريلي، " كيف تصبح قائدا استراتيجيا .. دورك في نجاح مؤسستك الدائم " ص19.

(2) R.ATH R.A Thiétart , " la stratégie d'entreprise " ; P21

(3) نوري منير، " تسيير الموارد البشرية " ص 93 .

كما أن الهدف الأساسي لاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، و هذا يعني من الضرورة معرفة ماذا نعني باستراتيجيه إدارة الموارد البشرية ، و بصفة عامة تتمثل الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء و انتماء للمؤسسة تمتاز بمعرفة علمية و خبرة مهنية في مجال الموارد البشرية و عمل قوة عمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها و الاقتناع بأن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الرابع: النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية

إن الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها و أهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من قدرات ، و الإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر في محاولة تعظيم الميزة التنافسية ، و ذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص و المشكلات أو الأخطار في آن واحد ، كما تهتم باستشراف المستقبل و الإعداد للتعامل معه و بذلك فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة و أهدافها و رؤيتها، و ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية و تتضمن ما يلي: (1)

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة، والرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين و تشغيل و تنمية و رعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، و الخطط الإستراتيجية من أجل الوصول إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات، و معايير المتابعة و التقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية و الوصول إلى الإنجازات المحددة. و تتجه المؤسسات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الأهداف و الغايات و السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و من المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء و تفعيل الإستراتيجيات و هي مرحلة الإعداد و التصميم، و مرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة و التقييم وإعادة التصميم.

(1) المرجع السابق نوري منير ، ص 93 ، 94 .

المطلب الثالث: أثر أخلاقيات إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، و هو الأساس في رفع كفاءة المؤسسة و تحقيق أهدافها ، و لذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي و المهم في المؤسسة ، حيث أن الموارد الأخرى من أموال و معدات و آلات ما هي إلا عوامل مساعدة أما العنصر البشري فهو الذي يخطط ، ينظم ، و يستخدم هذه الموارد . كما أن هذا العنصر البشري يؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية من خلال عدة عوامل لها الشأن في التأثير على إستراتيجية المؤسسة و نذكر منها مايلي (1)

أ - رغبة العاملين في العمل

تختلف هذه الرغبة من فرد لآخر، و يعود السبب في ذلك إلى مختلف العوامل المتعلقة بشخصية الفرد و أسلوب تفكيره و دوافعه و حاجاته و درجة تعلمه و ثقافته الأخلاقية البناءة أو الهدامة ، بالإضافة إلى ذلك، نجد العوامل المتعلقة بجماعات العمل و كذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي و الحضاري للإنسان، و التي تحكمها و تحددها الأخلاق.

ب - قدرة العاملين على العمل

و تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة بما فيها المعرفة اللازمة لأداء العمل ، مثال ذلك المستوى التعليمي و التدريب و المهارات الشخصية للعاملين . و عادة ما تصاغ هذه العلاقة بين عنصري الرغبة و القدرة في شكل معادلة كالآتي :

$$\text{الكفاءة أو الأداء في العمل} = \text{الرغبة في العمل} + \text{القدرة على العمل}$$

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، " تطور إدارة الموارد البشرية - المفهوم - لإستراتيجية الموقع التنظيمي " ص 14.

الفرع الثاني: أثر القيم الأخلاقية للموارد البشرية في تحديد السلوك الاستراتيجي

دخل مفهوم القيم الأخلاقية إلى ميادين عديدة ، فقد عرفها الفلاسفة القدامى وعبروا عنها بالخير والكمال ، كما عرفها علماء الاقتصاد بأنها الفائدة ، واستخدمها علماء النفس كمرادفات لمفاهيم الاتجاهات والميول السلوكية وعرفها علماء الاجتماع بأنها الأفكار والمعتقدات ، واستخدمها علماء الأجناس البشرية (الأنتروبولوجيا) بأنها الأنماط الثقافية وأساليب الحياة ، ويعرف القيمة بأنها هدف أو معيار حكم، يكون بالنسبة لثقافة معينة هدفا مطلوباً و مرغوباً فيه أو غير مطلوب. وتعرفها دائرة معارف العلوم الاجتماعية بأنها مفاهيم يجب أن تكون مرغوبة في السلوك الإنساني، ويعرفها دفلور بأنها القواعد الرئيسية أو المعايير التي من خلالها يعمل أبناء المجتمع على الحفاظ على الأهداف والمثل العليا، وأخلاقيات المهنة أو الوظيفة العامة هي عبارة عن سلوك ذي نزعة أخلاقية، وهذا السلوك يهدف إلى توظيف واجبات المهنة والتزاماتها وتقديمها للمستفيد من المهنة، وأخلاقيات المهنة تستمد أساساً من قيم ومثل وأخلاقيات المجتمع، ولكل مجتمع أخلاقياته، والمهنة تتطلب الثقة والانتماء. والإدارة العامة عبارة عن منظمة عامة تابعة للدولة والموظف هو العنصر البشري في الإدارة وهذا الموظف كل أعماله عبارة عن تحقيق حاجات المجتمع، والجمهور هم المستفيدون من هذه الحاجات فكلما كان الموظف سلوكه سليماً، ينعكس ذلك على تطبيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها و العكس بالعكس و بالتالي فإن هيكل القيم الشخصية و الأخلاقية للفرد ،يعد من العوامل التي تؤثر على سلوكه الاستراتيجي و تقترح نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي(1)

- يسترشد الفرد في قيمه الشخصية و الأخلاقية، في تحديد الصحيح و الخاطئ من التصرفات .لذلك تعتبر القيم أحد الضوابط الخاصة بالسلوك الاستراتيجي.
- إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد، تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة، كما يساعد التشابه في القيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم.
- يزداد التعامل بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات، و يقل التعامل كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات.
- تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمته مع قيم مرؤوسيه، و تقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه مع قيم مرؤوسيه .

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر، الطبعة سنة 2002. ص16.

الفرع الثالث: تأثير أخلاقيات الأنماط القيادية على إستراتيجية المؤسسة

يمثل موضوع القيادة أحد المجالات الأساسية التي نالت الكثير من العناية من قبل الباحثين في مجال إستراتيجية المؤسسة، و اتفق الكثير منهم على تعزيز و تحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية تبين أثر أخلاقيات القائد الاستراتيجي على إستراتيجية المؤسسة كما يلي: (1)

أ . القائد المتسلط أو الأوتوقراطي

هو القائد الذي ينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات، و اتخاذ أغلب الإجراءات و القرارات عبر خطوط المؤسسة، من أعمال و أساليب الرقابة . وهو الذي يراجع كل شيء باستمرار، متسلط على الأفراد و لا يقبل إلا بالامتثال لأوامره و قراراته و تنفيذها بدون مناقشة و إبداء الرأي ، و ينعدم بذلك مبدأ المشاركة و بالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه ، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام كفاءة الموارد البشرية، و إلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى خمول الأفراد و كسلهم و التراخي و و السأم، و تسود عملية التهرب من العمل و تحويله إلى الآخرين.

ب . القائد المتساهل

هذا القائد لا يوجه، و غير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير و بذلك تختفي المشكلات ، لا يضع أهدافا محددة و واضحة ، يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه و تشعب الآراء و الاتجاهات ، فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه و يستخدم المآرب الشخصية ، كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، و عدم استخدام كل الطاقات و الكفاءات و بالتالي انخفاض الإنتاجية .

ج . القائد المشاور أو الديمقراطي

يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية، فهو يعمل على تشجيع و مساعدة معاونيه في أعمالهم و ذلك بمنحهم الفرص الكافية و المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، و بحل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم، و اختيار البدائل، و تقديم الاقتراحات و الأفكار و الحلول اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة، يؤدي هذا النموذج إلى خلق جو العلاقات الإنسانية و الأخلاقية الايجابية و جماعة متضامنة قادرة على الابتكار و المبادرة، مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى و جودة ممتازة.

(1) أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي" (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) ، دار النشر مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر و التوزيع مصر، الطبعة 1996 . ص 51 ، 52 .

الفرع الرابع: بعض السلوكيات السلبية في التعامل الاستراتيجي

إن ممارسة الإدارة الإستراتيجية ليس بالأمر الروتيني المعتاد، و على هذا يجب على المديرين المتعاملين وفق منهجية الإدارة الإستراتيجية توخي الحذر من إمكانية حدوث بعض النتائج غير المرغوب فيها، و من هذه النتائج: (1)

● **استنزاف الوقت**

قد يستنزف المدبرون الكثير من الوقت في العمل الاستراتيجي خاصة لحديثي الخبرة في هذا المجال مما قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية الأخرى، و على هذا يجب إنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية و ترك الوقت الباقي للمهام الروتينية .

● **ضعف الالتزام بالتنفيذ**

في كثير من الأحيان قد يتنصل المدبرون من مسؤولية القرارات الإستراتيجية إذا لم يتم إشراكهم في الصياغة، مما يهدد بفشل التنفيذ الاستراتيجي، و لتفادي هذه المشكلة، يجب ضمان اتفاق جميع الأطراف ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي حول الأهداف الإستراتيجية، و لا يتأتى هذا الاتفاق إلا بإشراك هذه الأطراف في جميع المراحل الإستراتيجية .

● **الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المرغوبة**

في كثير من الأحيان قد لا تتحقق النتائج المرجوة من النشاط الاستراتيجي بالسرعة المطلوبة، مما قد يحدث حالات من الإحباط و القلق في أوساط المهتمين، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على أدائهم العام. (2)

(1) نوري منير ، "تسيير الموارد البشرية" ص 104، 105، 106، 107.

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية – المفاهيم و النماذج"، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد القاهرة مصر، الطبعة سنة 2008، ص 13، 24.

المبحث الثاني: أخلاقيات الموارد البشرية و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول : مدخل حول أخلاقيات الموارد البشرية للمؤسسة

الفرع الأول: ماهية أخلاقيات العمل الإداري

1. معنى الأخلاق في اللغة

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها : الطبع والسجية ، والمروءة والدين . وحول هذه المعاني يقول ابن منظور : " الخُلقُ والخُلُقُ السجية فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية، ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله " وحقيقته ، أي الخلق ، أنه لصورة الإنسان الباطنية ، وهي نفسه ، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة " كما قال تعالى (وإنك لعلی خلق عظیم) . و بصفة عامة : (1)

- الخلق يدل على الصفات الطبيعية في خلقة الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة .
- تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبعه .
- أن للأخلاق جانبين : جانب نفسي باطني ، وجانب سلوكي ظاهري

2. معنى الأخلاق في الاصطلاح

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات ومنها تعريف ابن مسكويه الذي عرف الأخلاق بأنها " حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية . وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج ، كالإنسان الذي يؤثر عليه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب ، وكالإنسان الذي يجن من أيسر شيء كالذي يفزع من أدنى صوت يطرق ، أو يرتاع من خبر يسمعه ، وكالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أي شيء يعجبه ، و غير ذلك (2) و عرفها الغزالي بأنها " هيئة راسخة في النفس البشرية ، تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر وروية (3).

(1) مقدار بالجن، "علم الأخلاق الإسلامية" ، الطبعة الأولى ، الرياض ، سنة 1992 ، ص 34 .

(2) ابن مسكويه ، "تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق" ، الطبعة الثانية ، تقديم حسن تميم دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر ، بيروت ، ص 51 .

(3) عبد الكريم زيدان ، "أصول الدعوة" ، الطبعة الثالثة ، دار العرفان ، مصر ، 1408 هـ . ص 79 .

3. تعريف الأخلاق

اختلفت الآراء و تشعبت حول موضوع الأخلاق و يقول باسكال أن الأخلاق هي علم الإنسان باعتبار أن الأخلاق تميز الإنسان عن غيره من الكائنات. أما سنبرس فيعرف الأخلاق بأنها العلم الذي يبحث في النشاط الإنساني من حيث ما يحققه هذا النشاط للآخرين من نتائج مفيدة أو ضارة ، و خلاصة القول فإن كلمة أخلاق مشتقة من خلق بمعنى أوجد ، أبداع على العلاقة بين العمل و المعرفة ، إنها العمل و السلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أو مقياس، و عن عمد و اختيار و إرادة ، و يسعى نحو غايات فوق فردية. فالأخلاق تبين لنا كيف يتصرف الإنسان في الحالات و المواقف التي تفرض علينا دون أن نخالف في ذلك ضميرنا، أو العرف السائد في المجتمع. و لكي يكون سلوكنا أخلاقياً، ينبغي أن لا نسعى إلى نفعنا الشخصي، و إنما النفع الشخصي لفرد آخر غيرنا، فالفعل الأخلاقي حقا هو ذلك الذي يهدف إلى غايات غير ذاتية ، و ينتج عن ذلك أن هذه الغايات لا بد أن تختص بشيء آخر غير الأفراد فهي فوق الفردية. و يعرف (turban) الأخلاق بأنها رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح و خاطئ ، كما ينظر إليها (Griffin) على أنها معتقدات فردية حول ما هو صحيح و ما هو جيد و سيئ ، و يقدم (daft) الأخلاق على أنها قانون للمبادئ الأخلاقية و القيم التي تغطي سلوك الأشخاص أو المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح و خاطئ. كما أن مبادئ الأخلاقيات في الأعمال تبرز من حاجة المؤسسة و العاملين إلى إطار للتعامل مع النتائج لكل من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة التي لها أبعاد أخلاقية. (1)

1. الصفات المميزة للأخلاق

من صفات الأخلاق أنها علم نظري يقوم بالكشف عن المثل الأعلى و مع ذلك فمن الصعب أن نطلق على الأخلاق لفظ العلم ، فالعلم بالضرورة وضعي يدرس الظواهر و الوقائع الموضوعية بالتجربة و الاختبار و يستخرج منها القوانين . أما الأخلاق فهي نظر عقلي، يدخل في مجال الميتافيزيقا أكثر منه في مجال العلم . و تختلف الأخلاق عن العلم في أنها تتضمن الاختيار ، و تمثل الأخلاق مكانا وسطا أو مرتبة متوسطة بين الأفعال التلقائية التي تعبر عن الغريزة و عن المشاعر المختلفة، كما تختلف أخلاق الشعوب تبعا لتطور النظم الاقتصادية. (2)

(1) زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة" ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة العربية 2009. ص 171.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، "علم الاجتماع الأخلاقي" ، دار النشر المكتب العربي الحديث الإسكندرية الطبعة 2002، ص من 3 إلى 18.

الفرع الثاني: مستويات أخلاقيات العمل الإداري

تحدد أخلاقيات العمل الإداري في المؤسسات على أساس أربعة مستويات تشمل كل من الوعي الأخلاقي، التفكير الأخلاقي، التصرف الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية. و لو اختلفت واحدة من هذه العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المؤسسة سيضعف (1)

1. الوعي الأخلاقي

إن أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. من الملاحظ أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجون للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها، ويحتاج العاملون أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المؤسسة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر المؤسسة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل، هي أن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين. إن هذه اللائحة التي توضح السلوك المقبول يجب أن توضح أيضا القوانين والتعليمات التي يجب أن يطيعها العاملون .

2. التفكير الأخلاقي

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير بالمسائل الأخلاقية، ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي، كما أن الأهداف المحددة للمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء، يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاق، فالمؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم.

3. التصرف الأخلاقي

بعض المؤسسات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود اتصال مباشر مع الإدارة، يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله، حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات تعين أشخاص للرد على أي استفسار من العاملين، للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

4. القيادة الأخلاقية

يتطلب هذا المبدأ أن يكون القائد شخصا ملتزما بقيم و مبادئ المؤسسة و يتصرف على أساسها حتى يكون عبرة للمروسين ، أو من هم أقل درجة منه .

(1) محمد مصطفى فوصيني ، "مقال القيم و الأخلاق في العمل " ، معهد الإدارة و القيادة في بريطانيا ، على الموقع :

<http://www.hrdiscussion.com/hr4929.html#ixzz17XSmKax> بتاريخ 2009/02/07. بتاريخ 2011/05/17

الفرع الثالث: مصادر الأخلاقيات في العمل الإداري

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين وتحدد علاقته السوية معهم ، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة، وإلا تعرض لنوع من العقاب ويرى " رد كليف براون " أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها ، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة والمحافظة على تماسكها أما الأسباب الرئيسية التي تدفع الفرد العامل إلى الانضمام للجماعة، فمن أهمها شعور ذلك الفرد بأن القوانين الحكومية واللوائح المنظمة لعمل الشركة لا توفر له الحماية الكافية لحقوقه ، وبالتالي فهو يرى أن الانتماء لجماعة تحميه ربما تعوض له ذلك التقصير في قوانين العمل ذات العلاقة ، وأهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة ،المصدر الديني أولاً ثم القوانين والتشريعات ثانياً ، وثالثاً الانتماء للعمل الجماعي. (1)

1. التعاليم الدينية

يمثل الدين أحد المصادر الهامة التي يستمد منها الفرد العامل القيم، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل والأخلاق في الدين الإسلامي ،الإدارة والنية والمسؤولية والجزاء والجهد ، وهذه الأسس هي ذاتها التي يقوم عليها النظام الأخلاقي المعاصر .

• المسؤولية

حيث يفترض الإلزام مسؤولية يعقبا جزاء ويعني ائتمان المسؤولية ، وتحمل الشخص التزاماته وقراراته من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع ، وطبقاً للإسلام فإن المسؤولية تقوم على الحرية في الأداء وتسقط عن صاحب الإرادة المسلوقة والذي لا يملك حريته ، وأن يكون المسئول كامل الأهلية للتصرف لأن المسؤولية تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي .

• الجزاء

وهو الركن الثالث من أركان الفعل الخلقي ويكون ثواباً أو عقاباً والجزاء الثوابي لممارسة القواعد الخلقية وهو الرضا عن الذات الذي يزيد الفكر نفاذاً وتزيد مهارات الإنسان اتقاناً ، أما ممارسة الرذيلة فلها جزاؤها الأخلاقي أيضاً ، ويتمثل في ذلك الشعور الذي يعيد تثبيت القانون المنتهك، وهو التوبة والصالح أي إصلاح ما نقص أو أفسده الإنسان .

(1) الموقع السابق، محمد فوصيني .

● رقابة الضمير

تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد ،فهي شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص ،وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً عن الشخص السوي ، أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية ،وبالتالي فإنه لا يشعر بوطأة محاسبة الذات، أما الشخص السوي فإنه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، ويفسر هذا الخرق للقواعد الأخلاقية بأنها شطارة أو رجولة مثل الكذب ،السرقه ،الخيانة ،الرشوة والخداع والتضليل والاعتداء على حقوق الآخرين.

● العدالة الإدارية

ويقصد بذلك أن على المدير أن يعامل جميع موظفيه المرؤوسين بحسن نية ، وأن يقيم أداءهم على أساس الكفاءة والإنتاجية وبدون تحيز إلى جانب أحدهم لأسباب تتعلق بالقرابة أو الدين أو الجنس أو الاتجاه السياسي لأن التفرقة والتحيز في تقييم الأفراد و طريقة توجيههم ينظر إليها على أنها سلوك لا أخلاقي .

● الاستقامة

ويقصد بذلك اختيار السلوك الأخلاقي في اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات وتوزيع أعباء العمل على الموظفين والتعامل مع العملاء بصدق ، فالمسئول مهما كان مركزه وسلطته في المؤسسة يتعامل مع أعضاء التنظيم الإداري.

● الأنظمة و القوانين

تعتبر القوانين ذات العلاقة من المصادر الرئيسية التي توجه عمل الإدارة في المؤسسة ومن أهم القوانين التي تشكل مصدراً للسلوك الأخلاقي، هي تلك الواردة في مواد دستور الدولة مثل قوانين العمل والعمال ونظم الرقابة والتفتيش الإداري ،وقوانين التجارة والإنتاج وتنظيم الحقوق.

2. القيم و الاتجاهات السلوكية و الأخلاقية

لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع ، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية ، ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية و الفنية ، مرهونة بمدى تمسك الموظف أو العامل بهذه الأخلاقيات.(1)

(1) الموقع السابق ، محمد فوصيني .

ولتحقيق ما سبق ، يتفاعل الأفراد مع مجموعة من العوامل والمتغيرات في البيئة في تكوين اتجاهاتهم السلوكية والتي يستمدون منها قيمهم وأخلاقياتهم في العمل ، فالإتجاه هنا هو سلوك مكتسب وليس فطري بالضرورة ، حيث لا يولد الفرد وارثاً إتجاهاً محدداً من أبويه وإنما يكتسب الفرد الإتجاه السلوكي من خلال تفاعله مع مجموعة المتغيرات البيئية التي تلازمه طيلة فترات حياته، والتي يكون لها دور كبير في التعبير عن قيمه ومعتقداته ، وفي البيئة الأسرية تتكون الإتجاهات الأسرية للأفراد ، حيث يكون للقيم والأخلاقيات التي يكتسبها الأفراد عن طريق سلطة الوالدين والأخوة الكبار تأثيراً كبيراً في تكوين نوع من السلوك المفروض وليس الطوعي ، إن تأثير السلوك الأخلاقي المفروض من سلطة الوالدين، يخلق إتجاهاً سلوكياً فردياً تجاه الأسرة ولكن هذا السلوك لا يكون له نفس مستوى التأثير في علاقة الفرد بالبيئة الخارجية التي يكتسب فيها الفرد سلوكه ، ويتكون السلوك الطوعي للفرد من خلال اتصالاته وعلاقاته مع جماعات العمل غير الرسمية، حيث يستمد من هذه الجماعات إتجاهات سلوكية ذات قيمة إيجابية أو سلبية، بحسب نوع المصالح المشتركة التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد، والتي يحددها في الغالب ذلك الشخص الذي يمثل مصالحهم، وهو الذي يحدد أهدافهم ويصمم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي يعتقد أنه يحقق تلك الأهداف ، من هنا نجد اختلافاً في القيم والإتجاهات السلوكية بين فرد وآخر بحسب موقعه وسلطته ، ومستواه في التنظيم، وحجم المسؤولية ومع مدى تفاعله (قبوله أو رفضه) لمجموعة من العوامل المؤثرة في بيئته الخارجية ، مستخدماً نظامه العرفي وهيكل القيم المرجعية التي يستخدمها في التفكير ثم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي لتحقيق رغبة أو هدف معين ، وفي بيئة العمل في منظمات الأعمال هناك أكثر من نمط من أنماط السلوك والمعتقدات الأخلاقية لدى الأفراد والجماعات ، حيث أن الجانب السلوكي في نظام المعتقدات الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي، يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تنسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي تنعكس مضامينها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع ، وهناك نظامين للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدراً رئيسياً لتكوين إتجاهات السلوك للعاملين في المؤسسة و هما كل من نظام القيم الاجتماعية الذي يتكون من قيم العمل في المؤسسة ، قيم الأسرة والقيم الثقافية ، و نظام القيم الذاتية الذي يتكون من القيم الحضارية ، و المعتقدات السياسية.

الفرع الرابع: أهمية الأخلاق

للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً ، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتم الحديث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول بعضهم : إنه إكليل العلوم جميعاً ، ومنهم من يقول : إنه تاج العلوم ، ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار والخير والشر وهما موضوع الأخلاق ، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم .(1)

(1) الموقع السابق ، محمد فوصيني

كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه، كما أن السلوكيات الأخلاقية وأدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية ، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى ، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحليته الجميلة ، وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضيف على نفسه جمالاً وبهاءً وقيمة إنسانية ، ولا شك أن السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير ، وصلاح أخلاقه دليل على صلاح سريرته والعكس صحيح ، فسلك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات ، فهدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية . ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها ، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان الفردي والجماعي ، فتننتشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس وإذا غابت انتشرت الشرور وزادت العداوة والبغضاء ، وتناصر الناس من أجل المناصب ، والمادة ، والشهوات . فلا بد من القيم الأخلاقية الضابطة لهذه النزاع ، وإلا كثرت الشرور التي هي سبب التعاسة والشقاء في حياة الأفراد والجماعات.

المطلب الثاني: نماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري للمؤسسة

الفرع الأول: أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

تعتبر أخلاقيات العمل ضرورة إدارية ، وعلى الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بها، فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها، ولكن من مصلحة المؤسسة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة، بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، خاصة و أن نماذج التعامل الأخلاقي في المؤسسة تتضمن تعامل الفرد في بيئة العمل ،و تعامله مع باقي العمال أو أطراف الإدارة، كما أن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة ، والأخطاء التي تظهر في بيئة العمل، كما أن المقاييس الأخلاقية السيئة، تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المؤسسة لدى الجمهور، والى مجموعة من المشاكل المكلفة، قضايا قانونية مكلفة ، مستوى عالي من السرقة بين الموظفين و غيرها . كما أن اتخاذ القرار الأخلاقي يديم الثقة مع الجمهور، كما أنه عنصر أساسي في علاقة المؤسسة مع الجمهور والموظفين والشركات الأخرى. ومن المهم أيضا أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي، لأنه من المتعارف عليه أنها دائما القدوة التي يمتثل بها جميع العاملين بالمؤسسة. (1)

(1) مقدار بالجن ، "علم الأخلاق الإسلامية" ، ص 8 ، 10 .

الفرع الثاني: أخلاقيات الفرد في بيئة العمل

1. أخلاق الفرد و سلوكه في المؤسسة

في بيئة العمل هذه الأيام نجد أن الفرد يشكل الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك. بما أن المنفذين، المديرين والموظفين يظهرُوا مبادئهم الأخلاقية أو نقصها عند معالجة المواقف المختلفة في العمل نجد أن توقعات وتصرفات هؤلاء الذين يعملون لديهم أو معهم، يمكنها أن تتغير وتتأثر بهم. بالرغم من أن السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، نجد أن الأدلة توحى بأن كثير من الأفراد يتصرفون بلا أخلاق، أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا، في سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا، أو الكذب فيما يتعلق بالإجازات المرضية وغيرها، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين، وبذلك نجد الموظف في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة. وقد يبرر البعض ذلك بالمقولة الشهيرة "الكل يفعل ذلك". وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه. ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه. وتظهر بعض الميزات المثالية لأخلاقيات الفرد المسؤول فيما يلي ذكره: (1)

الفرع الثالث: الميزات المثالية لأخلاقيات الفرد المسؤول

تتمثل الميزات المثالية التي يفضل أن تتوفر لدى الفرد المسؤول في مجموعة من الصفات و المبادئ الأخلاقية الحسنة و الصادقة التي من شأنها أن تخدم كل أفراد المؤسسة بعدل و مساواة، بحيث يضمن حق المؤسسة و حق أفرادها و تتباين هذه المقومات حسب الطابع التنفيذي للمسؤول في المؤسسة حيث نجد ما يلي: (2)

أ. المدير التنفيذي

وهذا النمط يعطي اهتمامًا كبيرًا للعمل واهتمامًا كبيرًا للأفراد، ويتصف هذا النوع بأنه يعامل الأفراد في المنظمة كل حسب حالته، بمعنى يتصل بكل فرد في الشركة بطريقة تختلف عن الآخر، كما أنه يحب العمل كفريق عن التفرد بالعمل، وتتوقف فاعلية هذا النمط على إصراره وقدرته تحمله في مواجهة الأغلبية إذا كانت خاطئة.

(1) ، (2) بلال خلف السكارنة ، "أخلاقيات العمل" ، ص 144 .

ب.المدير الحازم

هذا النوع يكون فعالا في المواقف التي تتطلب حسماً سريعاً منه، وأيضاً في المواقف التي تحتاج إلى مجهودٍ بدني بالإضافة إلى المواقف التي تحتاج إلى التوجيهات المباشرة، ويكون هذا النوع في المؤسسة التي تهتم بالنتائج أكثر من الأشخاص في المواقف التي تتطلب ذلك.

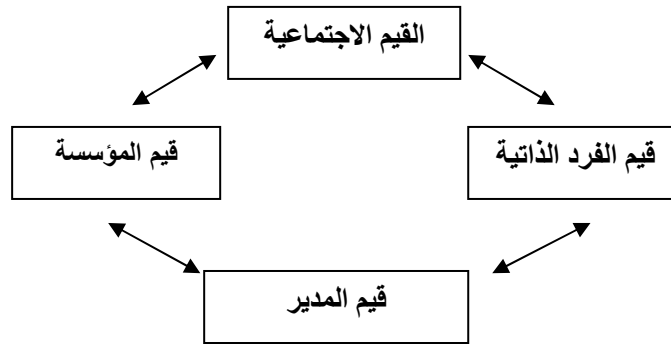
ج.المدير المطور

يهتم هذا النوع كثيراً بالعمل أكثر من الأفراد، ويكون هذا النوع فعالا في المؤسسات التي يكون فيها الأفراد يتمتعون بقدر كبير من الابتكار والمهارة والأدب والالتزام.

1.العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة

القيم قد تكون فردية أو مهنية و قد تكون عامة كقيم المؤسسة و المجتمع، و كلها تكون ذات علاقة تبادلية حيث يؤثر كل منها على الآخر.

و لقد أوضح ذلك كل من دارن شميدت وباري بونز في دراستهما كما يوضح الشكل (1).



- الشكل (1): العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة.

المصدر: بلال خلف السكارنة ، "أخلاقيات العمل ".

يتأثر الفرد في بيئة عمله بجماعة الموارد البشرية و هم الأفراد الذين يشاركونه في العمل و الذين يمثلون بقيم اجتماعية معينة كما يؤثر و يتأثر بقيم المؤسسة و قيم المدير فيتحدد بذلك رد الفعل الذي يؤثر إما سلبا أو إيجابا على إستراتيجية المؤسسة و عملها بصفة عامة، و يتدخل في تحديد هذا الأثر عامل الأخلاق بالدرجة الأولى.

(1) بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل" ص 95.

2.العلاقة التبادلية بين القيم العامة

و يلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد و المؤسسة، إلا أن القيم المشتركة بين المؤسسة و الأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد و المؤسسة على حد سواء، وقد بين جوليان فيليب وألان كينيدي أنه عندما تكون توجيهات و قرارات أول رجل قيادي في المؤسسة منسجمة و منسقة مع القيم السائدة في مؤسسته فسوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فسوف يصبح الموظفون في حالة من التناقض و الإرباك و تتلاشى القيم المشتركة بينهم، وعندما يكون الصدق والتعاون و الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجير طاقات العاملين لصالح العمل، بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة، فإن كل عامل يكون على حذر من زميله، ويتعاون معه بقدر ضئيل، ويخفي عنه الكثير من المعلومات، وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل، بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين، و هو الأمر الذي يعكس ضعف الأخلاق بين الموظفين في المؤسسة. (1)

الفرع الرابع: العلاقة بين العاملين والإدارة الإستراتيجية

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين، فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة، والعدل والوفاء والرحمة للعاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين، حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل، والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين صادقة، بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير صادقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين العاملين والإدارة، في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا، بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المؤسسة المحترمة، بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون. (2)

(1)، (2) المرجع السابق، بلال خلف السكارنة، ص 98 ، 99 .

المطلب الثالث: الأخلاق الملائمة لإنجاح إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: الأخلاق المهنية وشروط النجاح في العمل

تتضمن مبادئ الأخلاق المهنية و شروط النجاح في العمل ما يلي ذكره : (1)

1. الأخلاق المهنية

الأخلاق المهنية هي مجموعة الضوابط التي تحكم الموظفين داخل المؤسسة، وهذه الضوابط لم يقرها قانون أو نظام أو سلطة أمرة إنما أوجدتها و رسختها الأعراف و التقاليد السائدة في مجال المهنة و التي لا بد أن تتأثر بنمط العلاقات الاجتماعية السائدة في منطقة ما ،في زمنٍ ما، لذلك فإن الخروج عن الأخلاق المهنية يخضع لمحاسبة المجتمع الذي لا يرحم المستهترين بالأخلاق المهنية ، و تتجلى محاسبة المجتمع بعدم التعامل مع هؤلاء وإهمالهم اجتماعياً و مهنيًا . بينما تفرض القوانين و أنظمة النقابات المهنية عقوبات على كل من يخالف ضوابط ممارسة المهنة ، و هذا النوع من العقوبات له صفة العلانية و قد تتعلق بعض هذه الضوابط موضوعياً بأخلاق المهنة .

2. مبادئ الأخلاق المهنية

تتمثل في عدة مبادئ نذكر منها

محبة العامل للعمل الذي يقوم به مهما كان شكله وطبيعته ومردوده المادي، فيكفي لمحبته قبوله به، إبداء قدر من الاحترام والإكبار والطاعة للمدير المسئول ،الانشغال بالواجبات وما ينبغي على الموظف فعله، واعتبار الحقوق واجبات آخرين يجتهدون من أجل توفيرها له، النظرة إلى كثرة الأعباء والتكاليف الملقاة على عاتقه على أنها ثقة وحسن ظن من الإدارة به وعدم النظر إليها على أنها شارة غضب وعقوبات للتشريد و تعظيم الإحسان الذي يتلقاه من الإدارة - مهما كان بسيطاً - ورده نشاطاً وولاء ا.

3. شروط النجاح

الوظيفة إحدى أهم صور العمل التي يمارسها كثير من الناس، سواء في إدارات حكومية أو في شركات عامة أو مؤسسات خاصة، وهناك بعض الشروط التي لا بد من توافرها للنجاح الوظيفي و ذلك مثل:

- التأكد من الانسجام مع العمل الوظيفي الذي يمارسه الفرد و الرغبة فيه، لأنه ما لم يكن هناك انسجام ورغبة في العمل فلن يتمكن الإنسان من العطاء والإبداع ، وبالتالي لن يتحقق النجاح الوظيفي، والاستفادة من خبرات من هم أقدم في العمل حتى وإن كانوا أقل تعليماً وأدنى شهادة ، فالخبرة العملية لها أهمية قصوى في العمل، و الحفاظ على القدوة الحسنة، النزاهة ،الصدق ،العدالة والالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والتنفيذ للوائح ونظم المؤسسة والتفاعل الإيجابي معها وتقديم المقترحات البناءة حولها.

(1) ، المرجع السابق ، بلال خلف السكارنة ص100 ، 101.

- لا بد من توفر المهارات المطلوبة لسير العمل في حده الأدنى، إذا أن لكل عمل خصائصه التي يلزم من يقوم بهذا العمل أن يلم بها أولاً في جوانبها النظرية، وثانياً بالتدريب والممارسة.

- تشكيل لقاءات منتظمة مع العاملين من مرءوسين وزملاء في العمل، لتدارس شؤون العمل والتعرف على ما لديهم من مشكلات، والتعاون معهم في حل هذه المشكلات و تشجيعهم بالأفكار والآراء البناءة، التي لها دور إيجابي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بالوجه الأفضل

الفرع الثاني: متطلبات أخلاقيات العمل الإداري

في مجال الوظيفة نتحدث عن أخلاقيات العمل والأخلاق هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح. فالخلق صفة مستقرة لا عارضة؛ لأن الإنسان قد ينلبس ببعض الصفات غير الثابتة لموقف معين، كالكرم، أو الخوف، أو الغضب، أو غير ذلك، في حين أنه في الأحوال العادية تظهر منه الصفات الحقيقية التي قد تخالف هذه الصفات. وهذه الصفة المستقرة لها آثار سلوكية، فالسلوك ليس هو الخلق، بل هو أثره وشكله الظاهر، والمبادئ تعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد العمل، والمعايير التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم الأداء إيجاباً أو سلباً، ولكل وظيفة أو مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية، ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، وللمهنة مجالات متعددة ووظائف معينة، وقد تتداخل مجالات العمل والوظائف والمهارات وأساليب العمل مع مهن ووظائف أخرى، ولكن في جميع الأحوال على الموظف واجبات يجب أن يقوم بها كونه يعمل بالوظيفة، ويجب أن يؤديها ليس فقط لأنه يتقاضى راتباً من أجل القيام بأعماله ، بل أيضاً بسبب الالتزام بأهمية العمل الذي يقوم به وبسبب أخلاق الموظف تجاه المصلحة العامة . ومن هذه الواجبات نذكر مايلي: (1)

- المحافظة على كرامة الوظيفة
- المحافظة على أوقات العمل
- المحافظة على الممتلكات العامة

الفرع الثالث: الأخلاق المطلوبة في العامل و في صاحب العمل

تتمثل الأخلاق المطلوبة في العامل و في صاحب العمل في العناصر التالية الذكر: (1)

1. أخلاق العامل

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما القوة والأمانة وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل – أو معظمها – تحت هذين الخلقين المهمين كما يلي .

• القوة

القوة في الأصل ضد الضعف ، و تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرفه، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته. أن القوة المعنوية مطلب مهم وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعنى بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة الإرادة كما قال تعالى (خذوا ما آتيناكم بقوة) أي تقبلوه واحرصوا عليه ، واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن. فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى (إن خير من استأجرت القوى الأمين) – القصص:26 – " فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء ، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة ، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة . " ومن هنا يجب أن تكون القوة مناسبة للعمل المراد القيام به ، وكما قدمنا فإن من القوة ما هو مادي ، وما هو معنوي .

• الأمانة

لقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق ، فقال تعالى (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) - المؤمنون 8 - وقال تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها) – سورة النساء : 58 - والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة ، ومنها أن يخلص في عبادته ، وأن يحسن الانتفاع بوقته ، وأن يحسن العامل عمله ، وأن يجتهد فيه ، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله ، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً، وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره. كما أن عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها واجب. فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، فكل من تقلد عملاً، مهما كان نوعه ولم يؤده وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته.

والله تعالى يقول (ياأيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون)- الأنفال آية 27.

(1) ، السوري نبيل دولماية د. يونس ، علي حسن وآخرون " ملخص " ، معجم القانون ، مجمع اللغة العربية ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية الطبعة الأولى القاهرة ، سنة 1999 ، ص 55 .

2. أخلاق صاحب العمل

كما يطلب من العامل أن يكون متخلقاً بأخلاق معينه ،كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الآخر مطلوب منه توافر أخلاق معينة ،وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة، ومن تلك الأخلاق والواجبات ما يلي : (1)

- أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر . و لا يكلفه فوق طاقته كما يقول الله تعالى (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها).
- أن يعامله بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية، يحترم فيها إنسانيته فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه، ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه.
- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل " ففي ظلال الإسلام يتحتم على صاحب العمل أن يعطى العامل جزاء عمله وثمره جهده ،بصورة متناسبة مع حقه تناسباً تاماً وأن على العامل أن يقتصر على أخذ حقه فحسب، فلا ينبغي له أن يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه .

الفرع الرابع : أنماط القيادة الفعالة

القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف داخل المؤسسات، والمديرون يمكن أن يؤثروا سلبيًا أو إيجابًا على اتجاهات مرؤوسيهم ،من خلال سماتهم القيادية والشخصية التي تؤثر على هؤلاء ، و بالتالي على إستراتيجية المؤسسة التي لا تنفذ إلا من طرفهم و بواسطتهم.و تتحدد أنماط القيادة الفعالة في المؤسسة من خلال إدراك و قبول المفهوم السائد داخل المؤسسة من جهة ، وكذا من خلال إدراك متطلبات القيادة السليمة و مميزاتها (2)

1. مفهوم القيادة

هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال تحميسهم وذلك لتحقيق الأداء المثمر والفعال في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف، وقد عرف البعض القيادة أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وترغيبهم لتحقيق الأهداف، وهناك فرق جوهري بين المدير والقائد، فالمدير يوجه مرؤوسيه لمجرد أن يشغل منصباً رسمياً ويستمد سلطته من اللوائح والقوانين، ويخضع الأفراد داخل المؤسسة له ليتجنبوا العقاب ،ومن ثم يبذلون الحد الأدنى من الجهد، أما القائد فهو يؤثر في الآخرين عن طريق سماته الشخصية ، وبت الحماسة في مرؤوسيه فيبذل الأفراد أقصى جهدهم في العمل.

(1)، (2) المرجع السابق، السوري نبيل دولماية د. يونس ، علي حسن وآخرون ، ص 57 ، 58 ، 59 .

2. أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، و تعمل على تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، و على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم، كما تقوم بالسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

3. متطلبات القيادة الإدارية السليمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة، وعادة ما يفضل كبار المديرين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين. ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم.

4. مميزات القيادة الفعالة

إن قدرة الشخص على التأثير في الآخرين هو جوهر عملية القيادة، وهناك عدة طرق للتأثير على الآخرين مثل الإثابة والمكافأة، حيث يعطي القائد المكافآت والحوافز للموظفين تقديرًا واعترافًا بالجهد والكفاءة في العمل. الخبرة ويقوم على إدراك المرؤوسين للقائد كشخص قادر لديه معلومات وخبرات ومهارات في مجال معين. و يجب أن يتصف بالقدوة الحسنة، وهذا يعني أن القائد يؤثر في أفراد شركته بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابي يحتذي به، فيظهر توافقًا بين أقواله وأفعاله، وكمثال على ذلك إذا وجدنا أن مديرًا قد وضح للموظفين سياسات وقواعد العمل في المؤسسة فيجب على هذا المدير أن يكون أول ملتزم بهذه القواعد والسياسات التي نذكر منها ما يلي:

• الوضوح والمباشرة

والمقصود هنا أن يكون الشخص صريحًا وواضحًا في كلامه، وأن يكون حاسمًا في اتجاهاته ويعبر عن آرائه بشكل صريح .

• التودد والمزاح

هنا يسعى الفرد أن يجعل الآخرين محبين له ، و أن يعاملوه بطريقة ودودة قبل أن يطلب منه شيئاً، ويمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل من خلال المزاح بطريقة لا تخدش الحياء أو الكرامة ولا تؤثر على انتظام وسرعة الأداء، ويساعد المزاح على تخفيف حدة التوتر والصراع في بيئة العمل. و من مميزات القيادة الفعالة أن تتوفر الصفات المثالية للقائد الإداري و التي تندرج في صفات شخصية و أخرى إدارية كما يلي:(1)

أ- الصفات الشخصية

تشتمل على السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، و القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، المرونة وسعة الأفق والإيجابية في العمل، المظهر الحسن واحترام النفس والغير، واتسام العلاقات مع الزملاء والرؤساء بالكمال والتعاون.

ب- الصفات الإدارية

تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها ما يأتي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل، و الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء، وعلى اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في التخصص، واكتساب ثقة الغير.
- الديمقراطية في القيادة، وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة وتجنب الاندفاع والتهور.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، و سعة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

(1) محمد عبد الغنى عبد الحميد، مقال بتاريخ 2011/05/02 ، على الموقع

خاتمة

إن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا مهما في عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها و هي تعتمد في ذلك على مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،خاصة أن تأثير أخلاقيات الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة، يتضح من خلال تفاعل العناصر المشكلة للنموذج الأساسي للسلوك الإنساني، و ذلك في ظل نماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري، التي توضح و تفرض الأخلاق الملائمة، و غير الملائمة لإنجاح إستراتيجية المؤسسة، إذا توفرت إمكانياتها الأخرى، هذا و يبقى أثر أخلاقيات هذه الموارد بارزا في تحديد نوع السلوك الاستراتيجي، الذي نلتمسه ونفسره من خلال السلوك الفردي و الجماعي ، و تبقى إدارة الموارد البشرية تشكل المحور الأساسي الذي يعمل على تنظيم العلاقة بين لمؤسسة و العاملين بها ، و لهذا الغرض لابد من العمل أكثر على توفير الرعاية المتكاملة للموارد البشرية و تنمية العلاقات الإنسانية بما فيه صالح لإنجاح إستراتيجية المؤسسة ، و إكسابها ميزة الفعالية و الايجابية عن طريق تحليها بالأخلاق الوظيفية الحميدة و السامية التي تزيد من رغبة العاملين على العمل و قدرتهم عليه . و يتطلب الوصول إلى ذلك المزج بين كل من الوعي الأخلاقي و التفكير الأخلاقي ، و بالتالي التصرف الأخلاقي الذي يضمن تحقق العدالة الإدارية و غيرها من القيم و الاتجاهات السلوكية و الأخلاقية البناءة.

كما أن عملية فهم و إدراك السلوك الإنساني السائد بين أطراف المؤسسة والتوصل إلى عوامل تحليله تعتبر أمرا مهما و لابد منه للتحكم في إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على العنصر البشري و تتأثر بأخلاقياته السائدة في جميع مراحلها الأساسية.

الفصل الثاني

علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة وعوامل تحليله

مقدمة

يبرز تأثير أخلاقيات الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة من خلال التمعن في مكونات السلوك الإنساني و أبعاده و كذا من خلال التفاعل الدائم و التكامل القائم بين عوامل تحليله ، حيث تتأثر إستراتيجية العمل في المؤسسة بمختلف العوامل الداخلية و الخارجية التي تتحدد من خلالها ردود الأفعال للأفراد و الجماعات ، و تعمل على توجيه نشاطات الفرد داخل المؤسسة ، و يكون ذلك ناتجا حسب التحليل و الفهم الأخلاقي للمثيرات المختلفة التي تتولد عنها دوافع و حاجات يسعى الفرد من خلالها لتحقيق أهداف معينة اعتمادا على السلوك الإنساني الذي يفسر العلاقة بين طبيعة الأخلاق الفردية و طبيعة الموقف الذي يواجه إستراتيجية المؤسسة، ويتضح تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من خلال دراسة عوامل تحليل السلوك الإنساني في المؤسسة ، خاصة و أن هذا السلوك هو محصلة تفاعل بين خصائص الفرد و طبيعة الموقف الذي يواجهه و أنه يتحدد حسب طبيعة العلاقة القائمة بين مكونات المؤسسة ، طبيعة مدخلاتها ، و ظروف الأنشطة العقلية التي تتحدد إثرها المخرجات و يظهر بذلك السلوك و يكون حازما أو غير ذلك أو عدائيا ، و لتجنب مثل هذه المواقف و النتائج ذات الأثر السيئ و السلبي على إستراتيجية المؤسسة لابد من الاجتهاد و العمل على فهم السلوك الإنساني و محاولة التحكم فيه و يبدأ ذلك من التنبؤ بسلوك العاملين و توجيهه و الحد من مظاهر السلوك العدواني سواء كانت أسبابه نفسية و ذاتية أو اجتماعية و اقتصادية أو غيرها و العمل على محاولة استبدالها بالسلوك المعاون و يتحقق ذلك من خلال التوصل إلى عوامل تحليل السلوك الإنساني و محاولة تقويمها و هي المتمثلة في الطابع الشخصي و الثقافي لكل من الفرد و الجماعة وكذا طبيعة إدراكهم للأمور و المواقف التي لها صلة بالسلوك الإنساني كونه خاضع لمبدأ السببية و مبدأ الدافع و الحاجة ، كما أن الاهتمام بالسلوك الإنساني يعتبر الخطوة الأولى و الأساسية لضمان المؤسسة الاعتماد على سلوك تنظيمي هادف و بناء.

و في هذا الفصل سوف نعرض مبحثين بحيث يتضمن كل مبحث ثلاثة مطالب، يتناول المبحث الأول فعالية السلوك الإنساني و أثره على إستراتيجية المؤسسة و سنتطرق فيه إلى مدخل حول السلوك الإنساني، أثر السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة، و فعالية السلوك الإنساني في المؤسسة، أما المبحث الثاني فيختص بعوامل تحليل السلوك الإنساني في المؤسسة و فيه نتطرق إلى أثر الطابع الشخصي للفرد على إستراتيجية المؤسسة ، الثقافة و علاقتها بالسلوك الأخلاق في المؤسسة ، و كذا علاقة الإدراك بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة .

المبحث الأول: فعالية السلوك الإنساني و أثره على إستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول: مدخل حول السلوك الإنساني

الفرع الأول: تمهيد حول السلوك الإنساني و أبعاده

1. مفهوم السلوك الإنساني

يقصد بالسلوك بوجه عام أنه عبارة عن الاستجابات الحركية و الغددية، أي الاستجابات الناتجة عن عضلات الكائن الحي أو الغدد الموجودة في جسمه. و حسب هذا التعريف فالسلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية، و كذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير و الإدراك، و غيرها من المعطيات المورثة مثل الخصائص العقلية و الجسمية. و بالتالي فالسلوك البشري يمكن تعريفه أيضا كمجموعة التصرفات و التغيرات الداخلية و الخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعمل فيه. ويعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال و النشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة، و يعرفه آخريين بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها و قياسها كالنشاطات الفيزيولوجية و الحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير و التذكر و غيرها، و السلوك ليس شيئا ثابتا، و إنما في بيئة ما قد يحدث بصورة لا إرادية و على نحو آلي مثل التنفس أو يحدث بصورة إرادية و عندما يكون بشكل مقصود وواعي، و هذا السلوك يمكن تعلمه و يتأثر بعوامل بيئية و بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد و السلوك نوعان و هما: (1)

● **السلوك الاستجابي**

و هو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، و تسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية. إن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه و هو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي.

● **السلوك الإجرائي**

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التربوية و الدينية و الجغرافية و غيرها، و نستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي.

(1) بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل ، ص 258 .

2. الأبعاد الرئيسية للسلوك

تتمثل الأبعاد الرئيسية للسلوك في العناصر التالية (1).

• البعد البشري

ويعني أن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة و فاعلة في معظم الأحيان، و هو صادر عن جهاز عصبي .

• البعد المكاني و الزماني

إن السلوك الإنساني يحدث في مكان معين كمكان العمل الذي تمثله المؤسسات غالباً، و يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثوان معدودة .

• البعد الأخلاقي

ويقصد به أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك، و لا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي و الجرح و الإيذاء للموظف الذي يتعامل معه.

• البعد الاجتماعي

إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية و العادات و التقاليد المعمول بها في المجتمع، و هو الذي يحكم على السلوك أنه مناسب أو غير مناسب شاذ، أو غير شاذ، خاصة أن السلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع و مرفوضة في مجتمع آخر .

الفرع الثاني: مفهوم و طبيعة السلوك الإنساني

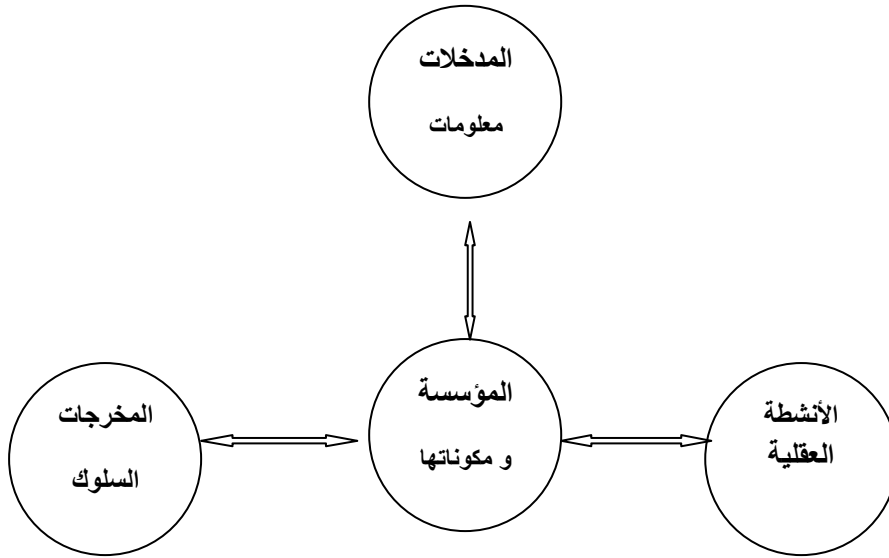
السلوك الإنساني هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين، و ذلك في ضوء طبيعة و ملامح شخصيته كما أن السلوك الإنساني هو ردود الفعل الظاهرة و الخفية لمثير ما، سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها، و هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر.(2)

(1) محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر الطبعة ، ص 17 18،

(2) رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، الطبعة الأولى، 2008 القاهرة ،مؤسسة طبية للطبع و النشر ، ص 114 ، 115 .

الفصل الثاني: علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله

و سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية. كما هو مجموعة من التصرفات و التعبيرات الخارجية و الداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله و السلوك الإنساني يسبب أي أنه هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأة السلوك، أي أنه لا يظهر من العدم و هو سلوك هادف ، بمعنى أن السلوك البشري يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة ، و هو مرن أي يعتدل و يتبدل طبقا للظروف و المواقف المختلفة التي تواجه الفرد، و لكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقا لاختلاف مقومات الشخصية و العوامل البيئية المحيطة . و من بين التعارف المهمة للسلوك الإنساني أنه يمثل محصلة التفاعل بين خصائص الفرد و طبيعة الموقف الذي يعيش فيه . و يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كما يوضح الشكل رقم (2).



- النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المؤسسة -

المصدر: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ص 19.

يوضح الشكل (2) بأن طبيعة السلوك في المؤسسة تتخذ نظاما متكاملًا يتمثل في عملية تحليل المدخلات أو المعلومات بواسطة الأنشطة العقلية التي تمثلها مجموعة الموارد البشرية بالاستعانة بإمكانيات مادية و تكنولوجية متواجدة ضمن مكونات المؤسسة ، و كل هذا من أجل الحصول على مخرجات مرتبطة بسلوك معين يؤدي دوره في تحديد إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص و أنواع السلوك الإنساني

1. خصائص السلوك الإنساني

من خلال ما سبق نلاحظ أن السلوك الذي يقوم به الفرد يتميز بأنه ذو مصادر و تأثيرات داخلية و أخرى خارجية و كتصرف إنساني أو بشري، فأى سلوك يتمتع بالخصائص المتعلقة بالإنسان ككائن عاقل و مفكر ، حيث يتأثر في حركاته و سلوكياته بأسباب مؤثرة في توازنه في لحظة زمنية معينة ، في ظروفه البيولوجية و السيكلوجية ضمن المحيط الذي يعيش فيه و الأسباب المؤدية إلى اضطراب توازنه كنظام معقد قد تكون داخلية أو خارجية .حيث نجد هنالك تولد لحالة داخلية للفرد، نفسية أو جسمية مثيرة لتحركه وتوجه سلوكه و هي الدافع .و سلوك الإنسان يوجه من أجل تحقيق هدف معين و بشكل واع هذا الهدف قد يكون محددًا بشكل مسبق و بتفكير محدد ،أو يتحدد الهدف بعد الوصول إليه، أو قبل ذلك يكون غامضًا أو غير واضح تمامًا لديه، كما أن أي نشاط أو سلوك إنساني، يتغير في صورة تجاه نفس السبب بتغير الظروف و المواقف و الأهداف، فالسلوك يتحدد حسب المحيط الذي يوجد فيه الإنسان، و الزمن و الإمكانيات النفسية و الجسدية التي يتوفر عليها ، و كذلك درجة تأثير طاقاته النفسية، و العقلية في توجيه حركاته و مواجهة الأسباب و الدوافع أين تلعب خصائص شخصيته دورًا محددًا لرد فعله (1) .

2. أنواع السلوك الإنساني

تشتمل السلوك الإنساني على عدة أنواع تتمثل أهمها فيما يلي ذكره: (2)

أ. السلوك الحازم

هو أن تعبر عن أفكارك و مشاعرك و احتياجاتك بصدق و أمانة، و بطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين ، و يتصف هذا السلوك بالاجابية أي أنه سلوك إيجابي .

ب. السلوك الغير الحازم

هو عدم القدرة عن التعبير عن أفكارك و احتياجاتك بصدق و أمانة و بطريقة مباشرة، و يتصف هذا السلوك بالسلبية أي أنه سلوك سلبي.

(1) المرجع السابق رضا إسماعيل البسيوني، ص 259 .

(2) ناصر دادي عدون ،"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة نظرية و تطبيقية ، الجزائر دار المحمدية العامة الطبعة 2004 ، ص58، 59.

ج. السلوك العدائي

هو السلوك الذي لا يراعى أفكار و مشاعر و احتياجات الآخرين، و يحط من قدرهم و يحاول إيذائهم جسمانياً أو عاطفياً أو لفظياً . و يتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء، و تجدر الإشارة هنا إلى أن أنواع السلوك الثلاثة مرتبطة بعملية الاتصال بالآخرين، لأنها تعبر عن أفكار و مشاعر و احتياجات تبرز إلى حيز الوجود عند التعامل مع الغير.

الفرع الرابع: مكونات السلوك الإنساني

لتفسير ظاهرة سلوكية لدى الإنسان يتعين على الباحث البحث عن العوامل الأساسية التي تدفع إلى صدور ذلك السلوك، و كما سبق ذكره فإن سلوك الفرد يرتبط بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية (1)

1. العوامل الداخلية

العوامل أو القوى الداخلية للسلوك هي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد، سواء كانت وراثية أو مكتسبة، و التي تؤثر على سلوكه و تمثل الذكاء ، القيم الأخلاقية، خصائص الشخصية ، عوامل جسمية أو فيزيولوجية .

2. العوامل الخارجية

تتمثل في الظروف و العلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الفرد ،سواء في الأسرة أو المؤسسة مع زملائه، و علاقته مع مستويات الإدارة في المؤسسة ، فمحيط العمل المباشر، و ظروفه المادية من إضاءة و تهوية و حرارة و طرق اتصال و غيرها، كلها ذات أثر بالغ في درجة أداء العامل في المؤسسة ، أما المحيط غير المباشر فيشمل مختلف مكونات البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، التي تقع ضمن نظام سياسي و في إطار جغرافي، مادي معين، و هذه الجوانب لها آثار في سلوكيات و اتجاهات الأفراد، و يعمل هذا المحيط العام على التأطير و الضغط على تصرفات الأفراد ، سواء فرادى فيؤثر فيهم و يتفاعل معهم . و هكذا فإن مكونات السلوك الداخلية و الخارجية تعمل في مجموعها على توجيه نشاطات و حركات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات الاقتصادية و غيرها من المؤسسات و يعتمد على هذه المكونات في معرفة و متابعة سلوك الأفراد.

(1) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، ص 56 .

المطلب الثاني : فعالية السلوك الإنساني في المؤسسة

الفرع الأول: دور العوامل الإنسانية و مفهوم النظم داخل المؤسسة (1)

يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء و الإنسان في المؤسسات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و هو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح و يتكون النظام المفتوح من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل و تناسق و هي:

المدخلات ، الأنشطة و العمليات ، والمخرجات و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ - المدخلات

تشمل المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات المختلفة و يتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام. و تعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني و هذه الوسائل تشمل:

❖ البصر

إن كثير من المعلومات التي يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة به تستقبلها العين، و تترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز العصبي إلى شحنات كهربائية يدركها مخ الإنسان.

❖ السمع

بالرغم من أهمية حاسة البصر في استقبال المثيرات ، إلا أن حاسة السمع لا تقل أهمية عنها و هناك خصائص ثلاث للمثيرات السمعية و هي مدى تكرار المثيرات، مدى كثافة أو حدة المثير،مدى تعقد المثيرات.

❖ التشغيل المركزي للمعلومات

بعد استقبال المعلومات، تتم عملية تحليل و تفسير هذه المعلومات و ذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها : الإدراك ، التفكير و اتخاذ القرار .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الفعال في المنظمات " ص 22، 23 .

ب - المخرجات

تتمثل في الاستجابات التي تشمل طبيعة سلوك الإنسان و تصرفاته الواضحة ، ومن الأنماط السلوكية للمخرجات نجد الأفعال مثل العمل ، الكلام ، اللعب و غيرها من النشاطات التي يقوم بها الإنسان ، المشاعر و هي التي تتعلق بالعواطف التي تتم أثناء ممارسة الأفعال ، التفاعل ويشمل الاتصال بالغير و التبادل بين الأفراد و كل هذه العوامل و العناصر لها تأثير على أخلاق الفرد داخل المؤسسة و بالتالي هي تؤثر على طبيعة الإستراتيجية في المؤسسة .

الفرع الثاني: أهداف دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة (1)

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، بما يحقق الإنتاجية الأعلى و هناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك و هي كالآتي :

1. فهم سلوك العاملين

ويتطلب ذلك التعرف على سلوك و تصرف العاملين في مواقع العمل و دراسة و تحليل الأسباب و الدوافع لهذا السلوك.

2. التنبؤ بسلوك العاملين

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين و الأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة و كذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المؤسسة و من ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار .

3. توجيه و ضبط سلوك العاملين

إن فهم سلوك العاملين الحالي و المستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم و توجيه لسلوك العاملين في المستقبل، و ذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين. و قد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف .

(1) المرجع السابق ،صلاح الدين محمد عبد الباقي ص24 .

الفرع الثالث: المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري

تواجه الإدارة في كامل المؤسسات الحكومية مشكلات أساسية في التعامل مع القوى العاملة و من أمثلة هذه المشكلات نذكر ما يلي(1)

1. السلوك العدواني

يمكن التعرف عليه داخل المؤسسة من خلال بعض المظاهر الآتية

- عدم المواظبة على مواقيت العمل و من مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المؤسسة تجاه بعض سياسات العمل و خاصة سياسات المرتبات و الأجور و الحوافز ، و عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين فرق العمل.
- النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين و بعضهم البعض ، الميل إلى المعارضة و المخالفة للتعليمات الإدارية و بصفة خاصة عدم الاستجابة للتغيير و التجديد في العمل.

2 . مظاهر و أسباب السلوك العدواني

إن من أشكال السلوك العدواني في المؤسسات ظاهرة اعتداء موظف على موظف أو اعتداء موظف على رئيسه المباشر و اعتداء موظف على رئيسه المباشر أو على الإدارة أو على ممتلكات المؤسسة سواء بالتخريب، أو الإتلاف، الحريق، السرقة ، و إطلاق الإشاعات و تشويه صورة المؤسسة العناد و التحدي ، التحرش الجنسي بالزميلات في العمل ، تخريب أو إتلاف أو سرقة المعدات و الأجهزة و الوثائق في العمل ، شتم و تحقير الزملاء في العمل بالإضافة إلى الإهمال المتعمد لنصائح و تعليمات الرؤساء، و الأنظمة و قوانين المؤسسة و الإيماءات و الحركات التي يقوم بها الموظفين، و التي تبطن في داخلها سلوكا عدوانيا ، و عدم الانتظام في أوقات العمل . أما عن أسباب السلوك العدواني فنذكر الأسباب البيئية المتمثلة في تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني و ما يلاقيه الموظف من تسلط أو تهديد من المؤسسة و عدم توفر العدالة في معاملة الموظفين من قبل الزملاء في العمل، عدم احترام وجهات النظر المتعددة و عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس و اللون و اللغة أو الدين و غيرها أثناء التعامل ما بين الزملاء في المؤسسة.

(1) بلال خلف السكارنة "أخلاقيات العمل"، ص 252 .

و من أهم الأسباب نذكر ما يلي: (1)

❖ أسباب تتعلق بالمؤسسة

عدم العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة ، عدم العدالة في توزيع الواجبات و الوظائف بين العاملين، عدم العدالة في قضايا الثواب و العقاب بين الموظفين، عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين، سوء الإدارة من قبل الرؤساء، عدم العدالة في الرواتب و الحوافز و عدم العدالة في تقييم الأداء.

❖ أسباب نفسية

تتمثل في صراع نفسي لا شعوري لدى الموظف، العزلة الاجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل، توتر الجو العائلي و انعكاسه على نفسية الموظف.

❖ أسباب اجتماعية و اقتصادية

تتمثل في المشاكل العائلية مثل تشدد الأب، الرفض من الأسرة، كثرة الخلافات بداخلها، و المستوى الثقافي للأسرة، عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية، تقمص الأدوار التي يشاهدها في التلفاز، عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة، الحرمان الاجتماعي و القهر النفسي، تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة، شعور الموظف بالجوع و عدم قدرته على الشراء، ظروف السكن السيئة، عدم كفاية الراتب للموظف في توفير المستلزمات الأساسية للحياة بسبب الظروف الاقتصادية التي يعيشها، حالة الضغط و المعانات التي يعيشها الموظفون.

❖ أسباب ذاتية

حب السيطرة و التسلط، ضعف الوازع الديني لدى الموظف، معانات الموظف من بعض الأمراض النفسية، إحساس الموظف بالنقص النفسي أو الوظيفي فيعوض عن ذلك بالعدوان.

(1) المرجع السابق بلال خلف السكارنة ص 253 .

الفرع الرابع: تصنيف سلوك العاملين

تختلف سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة حسب اختلاف مبادئهم الأخلاقية و طريقة تعاملهم في إطار ممارستهم لوظائفهم بالمؤسسة إلا انه يمكن تقسيمها إلى ما يلي : (1)

1 . السلوك المعاون أو المؤيد

و هو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة ، و لذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه و تحفيزه على استمرار

2 . السلوك المعارض للإدارة

و هو الأسلوب الذي تحاربه الإدارة، حيث يتصف أصحاب هذا السلوك بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الإدارة، و غالبا ما تظهر هذه المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير علنية، حيث يتصرفون ضد الإدارة و لا تدري الإدارة بهذه المعارضة.

3 . السلوك المحايد

هو الأسلوب الذي لا يبدي معارضة حقيقية، و في نفس الوقت لا يبدي جهدا كبيرا، و يعمل على أداء العمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته، و لا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة، و يزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة و السلوك الفعلي للعاملين.

المطلب الثالث: أثر السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: نظريات حول السلوك الإنساني

تختلف النظريات حول السلوك الإنساني إلا أن بعضا منها يعتبر أن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من الرشاد، و عند حاجته لاتخاذ قرار معين، يقوم بجمع المعلومات اللازمة و دراستها ووضع و تقييم البدائل الممكنة ثم اختيار البديل الذي يوفر أعلى منفعة ممكنة. كما تعتمد بعض النماذج السلوكية و الإنسانية، على إمكانية وصف الإنسان على أساس سلوكه الظاهري دون النظر إلى أفكاره و أحاسيسه. ومن أبرز نماذج السلوك الإنساني نذكر النموذج التالي:(2)

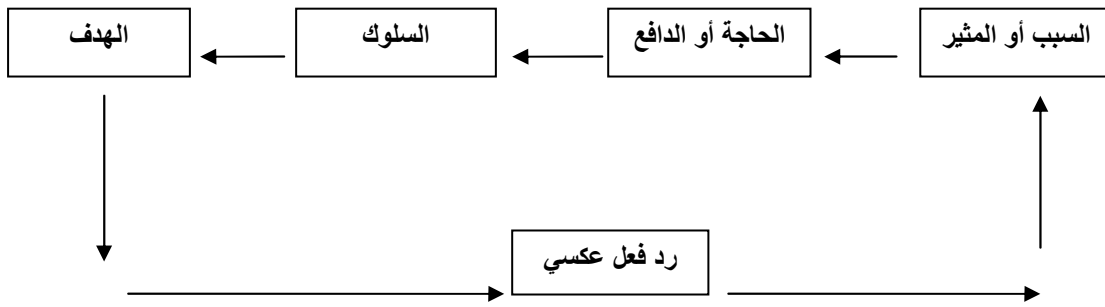
(1) ، (2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات" ص 17 ، 18 .

1. نموذج نظرية (x) ونظرية (y) لدوكلاس و ماغريغورو

يقارن فيه بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين، و تمثل نظرية (x) الفرد الذي يرونه يميل إلى الكسل و غير خلاق ، و الذي يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل ، و يرى رواد نظرية (y) بأن الإنسان خلاق بطبيعته و لا يحتاج إلى من يحثه على العمل و لديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها و استغلالها و توجيهها ، و بالإضافة إلى هذه الأفكار فهناك آراء أخرى ترى أن الإنسان محكوم إلى درجة كبيرة بعواطفه و أن معظم ردود فعله تتصف باللاشعورية.

الفرع الثاني: النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة

يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال ثلاثة عناصر متمثلة في الشكل رقم (3) كما يلي: (1)



الشكل (3)

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة.

1. مبدأ السببية

تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، و لذلك لكي نستطيع تفسير سلوك الفرد، لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، و تنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمة"، ص 21.

2 . مبدأ الحاجة أو الدافع

بجانب وجود أسباب محددة للسلوك ، هناك حاجات أو رغبات أو دافع أو محرك لهذا السلوك .

3 . مبدأ الهدف

و نقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين، و يمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني هو نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم بوجود دافع، و ينتهي بتحقيق هدف.

إن تفاعل هذه المبادئ فيما بينها ينشأ عنه رد فعل عكسي يمثل السلوك و يفسر الطابع الأخلاقي السائد بين موارد البشرية في المؤسسة

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بالسلوك الإنساني في المؤسسة

هناك أسباب مختلفة لها الفضل في إثارة الاهتمام بدراسة و تحليل السلوك الإنساني، و قد نبعت هذه الأسباب أساساً من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال، من مؤسسات و وحدات و شركات إنتاجية مختلفة، و من بين هذه الأسباب الهامة ما يلي: (1)

- إن المادة، الآلة، رأس المال، و غيرها من أدوات و عناصر الإنتاج لا قيمة لها إلا بالإنسان، فالعمل الإنساني هو مصدر لكل القيم، إذن لا بد من معرفة كيف يعمل الإنسان، و كيف نجعله يعمل أكثر، حتى نتمكن من الحصول على مزيد من القيم.
- إن الإنسان له إرادة مستقلة و هو ينمو و يتغير و الإنسان يدرك و يتعلم ، و من ثم يجب دراسة أسباب و دوافع السلوك الإنساني ، حتى يمكن التكهن بهذا السلوك و اتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه بالتغيير أو التدعيم ، كما أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة و إنتاجيتها و إن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني.

الفرع الرابع تأثير السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة

إن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال طبيعة العمل الإنساني، فالمدير في المؤسسة يعتمد على أفراد آخرين في تنفيذ الأعمال و يمكن أن نعبر عن السلوك الإنساني باعتباره محصلة التفاعل بين الإنسان و الموقف كما يلي: (2)

(1) ، (2) رضا إسماعيل البسيوني، "إدارة الأعمال" ص 103، 104 .

أ . الإنسان هو الذي يتصف برغبات و تطلعات عديدة كما يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة و يحتفظ لنفسه بمفاهيم و أفكار و آراء محددة حيال شتى الموضوعات.

ب . الموقف هو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في أي وقت من الأوقات، و يعبر الموقف عن الفرصة المتاحة للفرد و القيود التي يلتزم بها الإنسان.

كما أن الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط، اتخاذ القرارات، تنظيم و تكوين و تنمية القوى العاملة، و المتابعة و تقييم الأداء تعتمد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل و فيما يلي تفصيلها(1)

❖ مجموعة العوامل الفنية

- الأسس و القواعد العلمية القائم عليها النشاط
- التنظيم الداخلي للنشاط
- الإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء
- أساليب الأداء و طرقه

❖ مجموعة العوامل الإنسانية

- قدرات و مهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط
- رغبات الأفراد و إدراكهم لأهمية النشاط

و بصفة مختصرة يمكن القول بأن نجاح إستراتيجية المؤسسة يعتمد على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل، و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات التالية :

كفاءة الأنشطة الإدارية = عوامل فنية + عوامل إنسانية

العوامل الفنية = أساس نظري + موارد مادية + أساليب عمل

العوامل الإنسانية = القدرة على العمل + الرغبة في العمل.

(1) المرجع السابق، رضا إسماعيل البسيوني، ص 105.

المبحث الثاني: عوامل تحليل السلوك الإنساني في المؤسسة

المطلب الأول: أثر الطابع الشخصي للفرد على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الشخصية

إن أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع بين الإنسان و الدور، و هذا هو ما قام به فلوي روش في تعريفه للشخصية عندما ذكر أن الشخصية الإنسانية تتضمن العوامل التالية الذكر : (1)

- المظهر الخارجي للفرد و السلوك الذي يميزه و الإدراك الداخلي للذات ، كقوة عظمى دائمة
- النمط المحدد أو التنظيم للسمات، سواء كانت داخلية أو خارجية

و تعني الشخصية كيفية تأثير الفرد على الآخرين و كيفية تفهمه و نظرته إلى نفسه و أخيرا النمط الذي تتميز به سماته الداخلية و الخارجية .

الفرع الثاني: الشخصية و علاقتها بالسلوك

لقد كان التفكير حول الشخصية من طرف مفكرين و فلاسفة كثيرون من بينهم الإغريقي أرسطو و أفلاطون اليوناني، و الملفت للانتباه هنا هو علاقة الشخصية بتحديد السلوك البشري، حيث يتميز مفهوم الشخصية بوجود العديد من النظريات ،مما قد يصعب على الشخص الفهم السريع لها و يعود ذلك حسب المختصين إلى سببين هما: الظهور الحديث الجدل لعلم الشخصية الذي ينتمي بدوره إلى علم النفس المتميز بنفس التأخر في الوجود، أما السبب الثاني فهو الثراء الواسع و التعقيد الذي يتسم به موضوع الشخصية، و كل هذا لا يمنع من التطرق لموضوع الشخصية عبر عدد من التعريفات ثم توضيح علاقاتها بالسلوك عبر مكوناتها فالشخصية هي ذلك النظام الكامل نسبيا و المتكون من الميول و الاستعدادات الجسمية و العقلية، التي تعتبر مميزاتا خاصا للفرد و بمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية و الاجتماعية، كما يمكن القول بأن الشخصية هي تنظيم ثابت بدرجة ما للقوى الداخلية للفرد، و ترتبط تلك القوى بكل مركب من الاتجاهات و القيم و النماذج الثابتة بعض الشيء و خاصة بالإدراك الحسي و التي تفسر لدرجة ما ثبات السلوك للفرد، و هي نمط فريد من المدركات و الدوافع المميزة للشخص، كما أنها ما يرغب الشخص فيه، و أسلوبه في في تحقيق هذا الذي يرغب فيه.(2)

(1) محمد سعيد أنور سلطان ،"السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة الجديدة الطبعة 2003 الإسكندرية مصر، ص85.

(2) ناصر دادي عدون ،"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية" ، ص 14 .

الفرع الثالث: خصائص الشخصية

من التعريفات السابقة و غيرها يمكن أن نستنتج عدة ملاحظات حول الشخصية و خصائصها، و بالتالي يمكن القول بأنها تتميز بوجود جوانب خارجية ظاهرية ، يعبر بها الفرد عن شخصيته من خلال سلوكه تجاه محيطه الاجتماعي و كذلك جوانب داخلية معقدة تتعلق بالطبيعة البيولوجية و النفسية الداخلية للإنسان، و لها دور كبير في تحديد سلوكه الخارجي ، هذا الأخير يمكن أن يقدم فكرة عن طبيعة الإنسان الداخلية، كما أن الشخصية تعبر عن كل متكامل ضمن نظام منسق من الجزيئات المتمثلة في مختلف الاتجاهات و القيم و غيرها ، و من خصائص الشخصية أنها متميزة لدى الأفراد كل على حدا إذ لا يمكن أن تتطابق تماما الصفات الشخصية لدى فردين أو أكثر، و هذا التميز يأتي من كون الاختلاف بين الأفراد ذو جانبيين : الجانب البيولوجي و التكوين الجسمي و العقلية و الظروف أو الوسط الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد ، كل هذا يتدخل إلى حد كبير في تحديد الشخصية. و تعتبر الشخصية ذات حركية و تغير متواصلين، حيث تتأثر شخصية الفرد عبر مختلف مراحل حياته من خلال علاقاته الاجتماعية و تطور طاقاته الجسمية و كذلك العقلية. و المفهوم النظري للشخصية و مختلف ما يدور حولها من دراسات و مكونات يفيدنا في عمليات فهم سلوك الأفراد الذين نتعامل معهم في محيط العمل و كذلك في تقدير الأشخاص حسب إمكانياتهم الحقيقية ، و ذلك باعتبار أن الحوافز و ما يدور حولها من توجيه للنشاط في المؤسسة لتحقيق الأهداف ، تعتمد على السلوك الذي ترغب المؤسسة فيه. (1)

الفرع الرابع: أنماط الشخصية

من المفيد أن نعرض الأنماط المختلفة للأفراد داخل المؤسسة و ذلك حسب قيمهم الأساسية التي تحركهم و تدفعهم في حياتهم اليومية كما قدمها سبري نغر(2)

• النمط النظري و النمط الجمالي

و يمثل النمط النظري الأفراد الذين تتغلب على تصوراتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم الجوانب النظرية و ذلك للرغبة في اكتشاف الحق و تحكم المنطق و مختلف القيم النظرية و المجردة. أما في النمط الجمالي و تتحكم في سلوك هذا الصنف من الأفراد مجموعة القيم المرتبطة بالتناسق و التماثل و عدم التنافر.

(1)، (2) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة نظرية و تطبيقية"، ص 15 .

المطلب الثاني: الثقافة و علاقتها بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة

الفرع الأول: أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد بالمؤسسة

إن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد و ثقافته تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها ، و التي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل و العناصر ذات الجوانب الاجتماعية و النفسية و البيولوجية و المعنوية بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات و التقاليد و الميول التي تحدد شخصية الفرد و تتحكم في سلوكه و توجيهاته ، و بالتالي نتائج أعماله في المؤسسة و في محيطه الاجتماعي، و منه فإن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة و قيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة و نتائجها باعتبار هؤلاء الأفراد ذوي أثر كبير في تحديد تلك النتائج ومما يفيدنا في دراسة هذا الجانب ما يلي: (1)

- ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية كأفراد أو كجماعات في المؤسسة يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية خاصة و أن احترام الفرد يبدأ من احترام قيمه ، ميوله و آرائه التي تعتبر جزءا منه.
- إن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم سواء في الحاضر أو في المستقبل، و خاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
- بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الإنجاز ، إعطاء اعتبار للوقت ، الجدية في العمل ، و غيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية كل هذا يسمح باختيار الأشخاص و الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية و سلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري و الاستفادة من تلك القيم و الاستعدادات إلى أعلى مستوى في الاتصالات و العلاقات بينهم و بين ما يرتبط بهم أو يتعاون معهم و حتى في مجال اتصالاتهم الإعلامي خاصة مع جهات خارج المؤسسة ، و التي من المفروض أن يقدموا فيها نوعا من التعريف بالمؤسسة في حركاتهم و طريقة تعاملهم ، و حتى في اللباس و غيرها كجزء من ثقافة المؤسسة .
- بالإطلاع على دوافع الأشخاص و طرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة المادية و المعنوية و الإيجابية و السلبية و هذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية و اتجاهاتهم ، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال و في الوقت المناسب و الظروف المناسبة .

(1) المرجع السابق، ناصر دادي عدون، ص 116.

الفرع الثاني: تعريف الثقافة و خصائصها

1. تعريف الثقافة

من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي تايلور إذ يعتبرها بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات ،أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع .ومن أبرز التعريفات التي قدمها العلماء بعد تايلور نجد لدى والاس أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة.و يعرف كروي بر الثقافة بأنها:مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة و العادات و التقاليد و الأفكار و القيم و السلوك الذي تؤدي إليه ،ومن بين أكثر التعاريف شيوعا و الأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف كوفايرون الذي يرى أنها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية ،و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي، و بجملة موجزة هي كل ما يعبر عن إنجازات الفرد التي يعبر من خلالها على حياته و طرقه في التفكير، وسلوكه في العمل التي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر. (1)

2. خصائص الثقافة

من خلال التعريفات السابقة للثقافة يمكن أن نستخرج عددا من الخصائص الظاهرة أو المستترة فيها و التي تتمثل فيما يلي: (2)

● **الثقافة إنسانية و اجتماعية و مكتسبة**

باعتبار أن الفرد الوحيد العاقل أو الناطق (و معنى النطق في تعريف أرسطو هو الفكر و اللغة)، أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر و ينتج أفكار و يصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة و التحكم فيها بفضل اختراعاته و استغلاله إياها، بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو المجتمعات يقوم الفرد باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية و قد تكون الثقافة التي يكتسبها من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه أو جلبه لها .

(1) ، (2) ، المرجع السابق، ناصر دادي عدون، ص117.

● الثقافة متشابهة الشكل و مختلفة المضمون

عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم و الشعوب، ومهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، و مهما اختلفت تصنيفاتها و مبادئها فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة كنظام الأكل، الملابس، نظام الأسرة و غيرها من الأنظمة التي تتميز بها، و في كل الحالات فهناك ثلاث حالات للثقافة، المادي، الاجتماعي، و الفكري أو الرمزي. و لا يوجد تباين في وجهات نظر الباحثين الأنثروبولوجيين حول الأنماط أو الأنظمة الثقافية من حيث الشكل في جميع الثقافات الإنسانية العالمية و يحددها ويسلر فيما يلي (1)

● اللغة

- العناصر و المركبات الثقافية، عادات الطعام، المسكن، أدوات الإنتاج
- الفن بمختلف أنواعه و أشكاله ، الأساطير و المعارف العلمية .
- المعتقدات الدينية المختلفة، سماوية أو غيرها، الأسرة و النظم الاجتماعية.
- الملكية العقارية، قيمة الأشياء تجاه الحكومة أو السلطة، النظام السياسي، القانون و سائل الربح.

والثقافة متواصلة و متغيرة باستمرار تتغير الأنماط الثقافية باستمرار و هذا التغير يختلف في سرعته و بطئه حسب درجة نمو المجتمعات و كبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى، و هذا التغير يتكون من مجموعة حلقات متواصلة و متوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع .

الفرع الثالث: القيم و الاتجاهات الثقافية و دورها في تحديد السلوك

من خلال الترابط بين الجانبين النفسي و الثقافي ، الذين لهما تقييدا للسلوك من خلال القيم الثقافية ،يمكن أن نستنتج تأثيرهما على الأفراد في المؤسسة مثل غيرها من المجالات الحيوية الأخرى، فماذا نعني بالقيم و ما مدى تأثيرها على السلوك ؟ (2)

1 . القيم و الاتجاهات

لقد عرفت القيم عدة تعريفات تتلاقى في بعض أجزائها و تختلف في البعض الآخر فلدى **كليمان** القيم مجموعة من الفلسفات، المعتقدات، و الافتراضات، المبادئ و التوقعات و الاتجاهات و قواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.

(1) ، (2) المرجع السابق، ناصر دادي عدون ،ص118.

2. دور الاتجاهات و القيم في تحديد السلوك

الاتجاهات مثل القيم تلعب دورا مهما و محددًا في توجيه السلوك في الجماعة، و سلوك هذه الأخيرة ككل. و تتخذ الاتجاهات و القيم بذلك وزنها في المنظمات و المؤسسات الاقتصادية على الخصوص. و من هنا نلاحظ أن تركيز الاجتماعيين منصب على الاتجاهات العامة أي على التشابه الموجود في تصرفات الأفراد داخل الجماعة الواحدة. كما أنها المسؤولة عن تحديد السلوك و بنائه و تعديله. (1).

الفرع الرابع: أثر ثقافة الجماعات على السلوك الأخلاقي في المؤسسة

تعرف كل من ثقافة الجماعات و قيمهم و الشخصية بالمؤسسة اهتماما متزايدا من طرف كثير من المتخصصين في عدد من العلوم الاجتماعية ، الأنتروبولوجية و النفسية ، التنظيمية ، و يعود ذلك إلى أن اهتمامات هؤلاء المتخصصين في هذه العلوم ينصب على الإنسان في إطاره الاجتماعي ضمن مجموعات كنظام ضمن نظام أكبر، و حركته عبر المكان و الزمان ، و الثقافة التي يكونها الإنسان و يكتسبها ، تعمل في الواقع على التأثير فيه و في إدراكه لواقعه و حركته كما يؤثر فيها في نفس الوقت ، و هذا من خلال قيمه و شخصيته و حواسه و غير ذلك من عوامل أخرى. (2)

1. الجماعات و أثرها على السلوك

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته و سلوكه ، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات و الشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي ، سياسي و اقتصادي أي يجمع عددا من الأشخاص يعملون في مجموعات و لكل منها أهداف و طموحات قد تختلف فيما بينها، و لذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف و أغراض الأشخاص فيها ، و تؤثر في كل من أداء الأفراد و نتيجة نشاط المؤسسة ككل ، و لهذا وجب على المسير أو المسؤول التعرف على سلوك الجماعة و تصرف الفرد فيها ، لأن العامل هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها .

2. أنواع الجماعات في المؤسسة و سبب تكوينها

هناك العديد من الجماعات في ميدان العمل، هناك ما هو رسمي كالمصالح و الإدارات و المكاتب و الورشات و البعض الآخر غير رسمي لا يظهر بالهيكل التنظيمي، و تختلف أسباب تكوين البعض منها، و يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع أساسية تتمثل فيما يلي :

(1) ، (2) المرجع السابق، ناصر دادي عدون ، ص 92، 93 .

• المجموعة الوظيفية

تعرف عادة بالجماعات الرسمية ، يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف و متابعة هيئات الإدارة العليا و تنتج من دراسة المناصب و الوظائف طبقا لإستراتيجية المؤسسة و أهدافها .و تأخذ شكل الإدارات

• فرق العمل

حسب طبيعة نشاط المؤسسة و تنظيم العمل المتبع، تتكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو برنامج أو مشروع محدد، مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا الأخير. وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو تخصصات متنوعة، و هي من طرق التنظيم الحديثة.

• مجموعات الصداقة

مع الاحتكاك بين العمال و الأفراد في أنشطة معينة، قد تتكون صداقات بسبب الميول و الاهتمامات و المعتقدات المشتركة بينهم.

• لجان العمل

إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مشتركة مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت، و هناك عدة أنواع من هذه اللجان مثل الاجتماعية، لجان الانضباط، و لجان لوضع مشروع في جانب معين من النشاط.

• الجماعات غير الرسمية

قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف و المصالح يضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها و تنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل و ما يميز هذا النوع من الجماعات أنها قد تكون في أي قسم أو ورشة في المؤسسة ، أو حتى على مستوى عدة أقسام أو وحدات فيها كما تكون غير متجانسة في كل خصائص أفرادها و يتبادل هؤلاء القيادة و الأدوار و تختلف مدة وجودها حسب مسببات و أهداف وجودها .

المطلب الثالث : الإدراك و علاقته بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الإدراك و دوره في تحديد السلوك

1. مفهوم الإدراك

من خلال تعاملنا مع الآخرين سواء في مجال، فإننا نقوم بإدراك تصرفاتهم بطريقة معينة، وتكوين انطباعات عنهم، والتساؤل الذي يواجهنا هو: هل الانطباعات التي نكونها عن الآخرين صحيحة أم خاطئة؟ وكيف يدري ويتفهم الفرد تصرفات الآخرين؟.

في حقيقة الأمر يصعب تقديم إجابة دقيقة عن هذا التساؤل، فالأشياء التي نراها قد تبدو متشابهة لنا، ولكن الأمر على خلاف ذلك، فهناك تفاوت بيننا في إدراكنا للواقع الذي نعيشه، وهذا الواقع يتحدد في حدود مدركات الفرد. فعندما تخبر أحد الأصدقاء عن شيء شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك في حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها، وحتى شاهد العيان الذي نعتقد أنه يمكن الاعتماد على أقواله، غالبًا ما يكون بعيدًا عن الدقة والحقيقة الكاملة، فما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقي ذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخله والذي يعيشه. كما أن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة، له أثر كبير في نجاح المؤسسات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المؤسسات، يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه؛ وذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع، يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف، وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضًا دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردي. (1)

2. طبيعة الإدراك

هي الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة، ويتضح من هذا التعريف، أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التي سوف ندرجها في شكل عناصر كما يلي: (2)

أولاً: تبدأ عملية الإدراك، بشعور أو إحساس الفرد بالمتغيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثل ذلك الضوء، الحرارة، الصوت...)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع، البصر، واللمس، والتذوق، والشم، ويتم تحويل هذه المتغيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

(1)، (2) محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ص101.

ثانياً: يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات، وتفسيرها بناء على مخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد، والمعلومات المخزنة في ذاكرته، قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً.

3.العوامل المؤثرة في الإدراك

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإدراك إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي:(1)

أ - العوامل الداخلية (المؤثرات الشخصية)

هي العوامل التي تتعلق بالشخص نفسه المُدرك و تتمثل فيما يلي ذكره:

• الخبرات السابقة

تؤثر خبرات الفرد وتجاربه السابقة، في كيفية إدراكه للموقف، فعلى سبيل المثال، حينما ترى شخصين من اليابان، يتبادلان الانحناءات والابتسامات، فسيغلب عليك الظن بأنهما أصدقاء، وسيكون هذا التفسير، في ضوء خبرتك السابقة لأنماط السلوك والعلاقات في داخل المجتمع العربي، الذي تربيت فيه، بينما قد يكون الواقع في الثقافة اليابانية مختلفاً؛ حيث يكون هذا النمط من السلوك مطلوباً، حتى ولو لم تكن هناك علاقة ود، أو صداقة بين الأشخاص.

• الدوافع

تؤثر قوة الدافع أي حاجات الفرد الغير مشبعة، وأهميتها النسبية في إدراكه لما حوله من مؤثرات، فالعامل الذي يقوي لديه دافع تحقيق الذات، نجده لا يهتم كثيراً بالحوافز المادية.

• الشخصية

كذلك نجد أن شخصية الفرد ككل تؤثر في إدراكه، فقد أثبتت بعض الدراسات، أن من أهم مشاكل كبار المديرين الشبان، هو ميلهم إلى تجنب اتخاذ القرارات البسيطة، أو غير السارة، واتضح أيضاً أنهم لا يعطون اهتماماً كبيراً، لمحاولة فرض الجزاءات على المرؤوسين، وعدم الميل إلى النيش في الماضي، وكتابة التقارير الغير سارة ، وفي الوقت الذي أثبتت فيه الدراسات، أن صغار المديرين لا يميلون إلى تلك الأعمال غير السارة، فقد اتضح أن المديرين الأكبر سناً، يميلون إلى الأعمال التي تثير الضجر.

(1) المرجع السابق، محمد إسماعيل بلال، ص102 .

• الضغوط الشخصية

فالأفراد الذين يعملون تحت ضغوط عمل، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية،

• القدرات الجسمانية والذهنية

فالفرد الذي يتميز بقدرات ذهنية منخفضة، يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.

ب - العوامل الخارجية

هي المتعلقة بالمتثير أو بالشيء محل الإدراك و تتمثل فيما يلي:

• شدة أو قوة الأشياء المدركة

كلما كان المتثير الخارجي قوياً، كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل الأضواء اللامعة، الأصوات و غيرها .

• حجم الأشياء المدركة

كلما كان حجم الشيء المدرك كبير ، كانت فرصة إدراكه أكبر، فمثلاً، عند زيارة مصنع معين، تكون الآلات الكبيرة الحجم، أكثر رؤية للزائر من الآلات الصغيرة، وكذلك الحال في مجال الإعلان، فكتابة الإعلان في صفحة كاملة بالصحيفة اليومية، توفر فرصة أكبر لإدراكه بدرجة أكبر، من الإعلان في سطور قليلة.

• تكرار المتثير الخارجي

يقصد بذلك أن تكرار المتثير الخارجي، سوف يجذب الانتباه، ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة، وتفسير ذلك أن عملية التكرار، تتيح أكثر من فرصة للإدراك، كما أن تكرارية المتثير، تزيد من درجة حساسيتنا تجاه المتثير، وتحاول الشركات استخدام ذلك، في خلق صورة فريدة لمنتج معين، عن طريق تكرار الإعلان.

• الحركة للمتثير الخارجي

فالمتثير المتحرك، أكثر قدرة على لفت الانتباه، من المتثير الثابت.

• الجودة والتألف للأشياء المدركة

فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة، التي تعرض بطريقة جديدة، سوف تزيد من فرصة إدراكها، مثال ذلك: نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.

4. تأثير الإدراك على إستراتيجية المؤسسة

يمكن الاستفادة من مبادئ الإدراك، في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، ومن أمثلة ذلك: (1)

أ - في مجال اختيار الموظفين الجدد

تتم عملية اختيار العاملين الجدد، على أساس الاختيارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وأراء المديرين غير موضوعية، ولكي تبني قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

- قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها باستمرار.
 - أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.
 - أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور، قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.
- ويجب الحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائماً، هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين، تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟.

ب - في مجال تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، والتقييم الخاطئ أو غير العادل؛ قد يتسبب في عدم بذل الجهود الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين؛ وقد يتركوا العمل بالمؤسسة، وبصفة خاصة يجب على المديرين أن يعرفوا النواحي الآتية:

- لا بد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.
- الاستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم، وخاصة عندما يشعرون بتحسن في أداء العاملين.

(1) المرجع السابق، محمد إسماعيل بلال ، ص 103 .

5. دور الإدراك في تحديد السلوك

الإدراك من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك الإنسان ، كما أن سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه و يؤثر بوضوح في عملية الاتصال و يحدد فعاليتها التي تظهر في سلوكه إلى حد كبير و يمر تفهم سلوك الأفراد في المؤسسة عبر الإطلاع على إدراكهم للواقع الذي يعيشون فيه لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على استجابته للأحداث فواقع الفرد يلعب دورا هاما في كيفية انجازه و نوعية علاقاته مع الآخرين ، و الواقع مفهوم شخصي يتأثر و يتحدد من خلال مدركات الفرد .و الإدراك لدى علماء النفس هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة، و حاجاته الحالية و طموحاته و رغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية ، و تعتمد عملية الإدراك على عاملين رئيسيين هما النشاط الذهني و وظائف الأعضاء الحسية .وتفسير الفرد للمؤثرات الحسية يتوقف على خبراته السابقة ، رغباته تجاه ذلك المؤثر في تلك اللحظة ، حساسية الأعضاء الحسية للفرد تجاه المؤثر ، كمية و نوعية الدمج أو التكامل الذي يتم بين العوامل المذكورة فعند الحديث عن حادث شاهدناه أو سمعناه أو قرأناه فإننا لا ننقل الحقيقة كاملة، بل إننا ننقل إدراكنا لتلك الحقائق ، باختلاف الرأي بين شخصين حول أمر معين يعود إلى إدراك كل منهما للواقع أو الحقيقة ، كما أن معرفة الواقع تنمو و تتطور باستخدام الحواس المختلفة التي لا تمدنا إلا بجزء من الواقع و هناك حسب تأثير (thayer) نوعان من الواقع : (1)

أ. الواقع المادي

هو الواقع الذي يعتمد أساسا على استخدام الحواس، وهو الذي يسهل على الفرد إدراكه. و يشمل الأشياء التي يمكن قياسها بالوزن أو المسافة أو الزمن أو غيرها من المعايير المتعارف عليها.

ب. الواقع الاجتماعي

هو الواقع الذي يعيش فيه الأفراد أغلب أوقاتهم و يدركونه تمام الإدراك، و يشمل هذا الواقع على مجموعة الأشياء التي لا يسهل قياسها بدقة كالاتجاهات و المشاعر و القيم و المعتقدات و المعايير الاجتماعية، و تظهر هذه المشكلة لدى المسؤولين عند تقييم أداء مرؤوسيهم حيث يتأثر بكمية و نوعية العمل و عناصر التقييم الأخرى ، بإدراكه الشخصي لها ، فسلوك الفرد لا يتم على ضوء العالم الحقيقي و لكنه يتم على ضوء إدراكه لهذا العالم و من ثم فإن ما يدركه الفرد ليس هو العالم نفسه و لكنه العالم الذي يوجد في داخله

(1) المرجع السابق محمد إسماعيل بلال ، ص 104 ، 105 .

الفرع الثاني: محددات الإدراك

تتحدد عملية الإدراك و نتيجتها بمجموعة من العوامل المتفاعلة فيما بينها و أهمها ما يلي (1)

أ - اختيار المؤثرات

رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات إلا أنه يركز على عدد صغير منها ،لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا.فهو يقوم بعملية فرز أو ترشيح لتلك المؤثرات، مما يؤدي إلى إدراك الأشياء بصور مختلفة لدى الأشخاص .

ب - تنظيم المؤثرات

بعد أن تجتاز المعلومات مرحلة الترشيح، يتم تنظيمها لتصبح ذات معنى منطقي و يتحدد بذلك إدراك الفرد للواقع أو الحدث الذي مر به، و الذي ينتج عنه نوع من السلوك الأخلاقي الذي يكون له تأثيره الخاص على إستراتيجية المؤسسة و على نجاحها و مدى استمراريتها و كيفية التواصل بين عناصرها من أفراد و جماعات .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الإدراك

هناك مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك و يمكن تصنيفها كما يلي: (2)

أ.العوامل المتعلقة بالشخص

و هي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد في ذاته و تؤثر في جذب انتباهه إلى المثيرات الخارجية ،و تعمل على تحديد مدى إدراك الفرد لهذه المنبهات و النوعية التي يوليها انتباها أكثر من غيرها من المثيرات . فاختلاف الأفراد في خصائصهم الذاتية تجعلهم يختلفون في إدراكهم للمثيرات من حولهم، بسبب الاستعداد الذهني، الاتجاهات و الاعتقادات، الخبرة، المزاج النفسي، و القدرات العقلية.

ب.العوامل المتعلقة بالبيئة

تتحدد كيفية إدراك الفرد للمثيرات المحيطة به من بيئته الاجتماعية و السياسية و تلعب كل من الأسرة، و المؤسسات التربوية و التعليمية الرسمية دورا رئيسيا في تربية الفرد و تنشئة قيمه و عاداته و تقاليده و اتجاهاته التي تقوم بتحديد إدراكه و كذا مجموعة العمل التي ينتمي إليها.

(1) (2) ، ناصر دادي عدون ،"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية" ،ص 93 ، 99 .

ج. مجموعة العوامل المتعلقة بالمنبه

كلما كان حجم المثير كبيرا ساعد على زيادة القدرة الإدراكية له و العكس صحيح ، و شدة المثير أو قوته فكلما كان المنبه الخارجي قويا و شديدا ازدادت احتمالات الانتباه إليه و إدراكه . و تعتبر حركة المثير و سرعة تلك الحركة عاملا مهما في انتباه و إدراك الفرد . (1)

الفرع الرابع: معوقات الإدراك

تؤدي عملية الإدراك بطبيعتها إلى اختلاف في المعاني و المفاهيم من شخص إلى آخر، و من ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر ، و قد وجد كارل نر أربعة عوامل رئيسية تساعد في إحداث معوقات الإدراك و هي: (2)

• التنميط

و هو عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم ، و يستخدم متخذو القرارات عادة عملية التنميط في تبسيط المؤثرات المعقدة ، لأن التعميم يساعدهم في أحيان كثيرة في تبسيط الحالات التي تواجههم ، و كثير من الناس يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة و بدائلها .

• تأثير الهالة

تعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد ، فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد بشكل جيد قد ينظر إليه بأنه كفؤ في جميع الجوانب الأخرى .

• الدفاع الإدراكي

و هو ظاهرة ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها، و لذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آراءه و يتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.

• الإسقاط

و هو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين ، و يصبح الإدراك مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءته، بل إلى كراهية مديره و حسده له و كثيرا ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا و مشاعرنا الشخصية عليهم .

(1)، (2) المرجع السابق، ناصر دادي عدون ص 100 ، 101 .

خاتمة

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحتل مكانة كبيرة في المؤسسة و تتأثر بنماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري ، حيث نجد أخلاقيات ملائمة لإنجاح استراتيجيه المؤسسة ، و أخرى غير ملائمة لها تماما و تؤثر هذه الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من خلال انعكاساتها على السلوك الإنساني ، و على عوامل تحليله ، المتمثلة في أثر الطابع الشخصي للفرد و الجماعة ، و كل من عنصري الثقافة المكتسبة و الإدراك العام للأمر و المتغيرات ، و التي لا يمكن عزلها عن الطابع الأخلاقي ، و لا يمكن إهمال أثرها على إستراتيجية المؤسسة ونجاحها، خاصة أن السلوك الإنساني يعكس في محتواه ردود أفعال معينة لها علاقة بمجموعة من المسببات و الحاجات و الدوافع و الأهداف التي يعيشها الفرد داخل و خارج المؤسسة التي يشتغل بها ، و بالتالي يمكننا القول بأن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية انطلاقا من التمكن من فهم سلوك العاملين و التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية مما يسمح بتوجيه و ضبط هذا السلوك لصالح المؤسسة، و يتعدى الأمر ذلك ليتضمن جانب السلوك التنظيمي للمؤسسة و الذي يقوم على أساس تفاعل كل من الأخلاق و السلوك الإنساني الذي يحوي انعكاسات شتى على إستراتيجية المؤسسة كضغوط العمل و القلق الإداري و بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية، كالانحراف ، الصراع التنظيمي و الفساد الإداري و لكل هذه العوامل تأثير بالغ الأهمية على إستراتيجية المؤسسة ، لا بد من إدراكه ، فهمه و كذا مواجهته بالطرق الأفضل و بالوقت الأنسب .

الفصل الثالث

علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة وبعض المظاهر السلبية
للأخلاق الوظيفية

مقدمة

إن أخلاقيات الفرد و الجماعة داخل المؤسسة ، لها أثرها البالغ على الأداء الاستراتيجي و السلوك التنظيمي ، و يبرز ذلك من خلال محددات الأداء المتمثلة في الجهد المبذول و نوع القدرات و الخصائص الفردية التي تعكس درجة الحماس و الدافعية للعمل ، و كذا محددات الرضا الوظيفي، التي تتدخل في بنائها عوامل الإدراك و القدرات العقلية و غير العقلية للفرد داخل المؤسسة ، و هذه الأخيرة تؤثر على الأخلاق الفردية و الجماعية من جهة و تتأثر بها من جهة أخرى ، حيث يتحدد الإدراك و تنمو القدرات بفعل الجانب الأخلاقي و بتأثير منه ، كما يظهر الأثر السلبي للأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من خلال اتخاذ الفرد لبعض الأساليب الدفاعية أثناء مواجهته لبعض الممارسات الميدانية أثناء أدائه لوظائفه المختلفة ،ومن خلال تباين مظاهر الضغوط و القلق الإداري ، اللذان يحولان غالبا السلوك الأصلي و العادي للفرد و الجماعة إلى سلوك جديد وسلبى يضعف من نجاح إستراتيجية المؤسسة. إن ضعف الأخلاق الوظيفية للموارد البشرية التي تحكم تسيير إدارة المؤسسة ، له تأثيره البالغ على إستراتيجيتها و على مدى نجاحها و استمراريتها كون ذلك يهدد سلامتها انطلاقا من تشوه العلاقات القائمة بين مواردها البشرية التي تمثل الركيزة الأساسية لأداء نشاطها و تطبيق إستراتيجيتها بكل مراحلها ، و يتمثل الأذى الذي يلحق بإستراتيجية المؤسسة و الناتج عن ضعف البنية الأخلاقية التحتية للأفراد العاملين بها في مظاهر سلبية عديدة تشمل كل أنواع الانحرافات الوظيفية ، تنظيمية كانت أو مالية أو حتى جنائية كما تتضمن الصراع بكل أنواعه و تتفشى في مظاهر أخرى أكثر خطورة يعكسها انتشار الفساد داخل المؤسسة و تأثيره عليها بطرق شتى.و في هذا الفصل سوف نخصص مبحثين يتضمن كل مبحث ثلاثة مطالب ، يتمثل المبحث الأول في السلوك التنظيمي و علاقته بإستراتيجية المؤسسة و فيه نتطرق إلى السلوك التنظيمي و أهميته في المؤسسة ، أثره على إستراتيجية المؤسسة ، و انعكاسات ضغوط العمل و القلق الإداري على السلوك التنظيمي في المؤسسة ، أما المبحث الثاني فيتضمن المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية و فيه سوف نتطرق إلى الانحراف الوظيفي و علاقته بإستراتيجية المؤسسة ، الصراع التنظيمي و أثره على إستراتيجية المؤسسة ، و أثر الفساد الإداري على إستراتيجية المؤسسة .

المبحث الأول: السلوك التنظيمي و علاقته باستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول : السلوك التنظيمي و أهميته في المؤسسة

الفرع الأول: علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الإنساني

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المؤسسات، و تشير نتائج البحوث العلمية و ممارسات و آراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين المقومات التي تعتمد عليها إستراتيجية المؤسسة و المتمثلة في:

- المتغيرات المتعلقة بالفرد
- المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل
- المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة كوحدة متكاملة .

و بهذا فإن اطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو تحقيق أهدافها ، و من جهة أخرى فإن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يَمَكِّن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة التنظيم.(1)

الفرع الثاني: تعريف السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المؤسسات ، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد و الجماعة و العمليات التنظيمية ، و تستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني، و الممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية و رفاهية الأفراد في المؤسسات ،والسلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويقصد بالسلوك، الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.(2)

(1) محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ص 20،21.

(2) محمد سعيد أنور سلطان ، "السلوك التنظيمي" ، ص13.

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد هما السلوك الفردي و السلوك الجماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة ، والسلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، كما أن السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي، ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد وكذا علوم السياسة .

لماذا نهتم بدراسة السلوك التنظيمي ؟

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة (1)

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك الأمر؟.
- اثنان من المعينين حديثا أشارت سجلاتهما أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟.
- يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه .
- مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيسي وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟ .

(1) محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، ص 15، 16.

الفصل الثالث: علاقة السلوك التنظيمي باستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته؟ ومن ثم نستطيع أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه ونسيطر عليه؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرفه الأستاذ هودجيتي وألتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " .

إذن نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في التعرف على مسببات السلوك. التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات هي الفرد، الجماعة، والتنظيم الرسمي، فلا بد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولا بد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد ولا بد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة .

إذا نستخلص مما سبق الآتي:

- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

الفرع الثالث: مرتكزات السلوك التنظيمي

يرتكز السلوك التنظيمي على ثلاث مستويات في التحليل هم الأفراد، الجماعات، والمنظمات، ولا يستطيع علماء السلوك التنظيمي إدراك كل أنواع السلوك في المؤسسات بالتركيز على سلوك الأفراد فقط لأن الأفراد في الجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة و محيط العمل، وتساهم عملية دراسة مرتكزات السلوك التنظيمي في المؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.: (1)

(1) انظر الموقع <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook-Edary/2007/01/17/28878.html> بتاريخ 17 /01/ 2007 .

و تشمل مرتكزات السلوك التنظيمي عناصر عديدة أهمها ما يلي: (1)

1. على مستوى المؤسسة

يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل، وكذا إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة الملائم لمحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ووضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة والجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

2. على مستوى الفرد

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

3. على مستوى البيئة

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة وتعمل على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

(1) مقال "علم السلوك التنظيمي" بتاريخ 2011/10/03 على الموقع :

الفرع الرابع: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات و عناصر و أبعاد السلوك الإنساني في المؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة. و ذلك يتجلى في فهم و تحليل طبيعة السلوك السائد و بالتالي إمكانية التحكم فيه و تسييره بما فيه صالح للمؤسسة و لتنفيذ استراتيجياتها بالطرق الأمثل من خلال فهم كل من المؤسسة و أفرادها و بيئتها. لأن السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد و يهدف إلى التعرف على مسببات السلوك. والتنبؤ به، وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك و القدرة على توجيهه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات (1).

أ . المؤسسة

يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق ما يلي :

- فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع و الإدراك و القيم التي تحكم السلوك ، و أيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك و توجيهه ، و يتم من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بالتدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافظ و التدعيم الملائم ، و كذلك اختيار نمط الاتصال و أسلوب القيادة المناسب و محاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط، و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التوفيق بين الإستراتيجية المستقبلية و متطلباتها .

ب . الفرد

- تحقق معرفة الفرد لمحددات و عناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح، و تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال، أو التي تؤدي إلى التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل، و الاستجابة الغير صحيحة للزملاء و الإدارة ، و بالتالي تسهل على المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بالشكل الملائم لمصالحها .

(1) محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق" ص 19 .

ج . البيئة

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولاً على البيئة المحيطة، مما يساعد في تنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة، و أيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمؤسسة مع البيئة تعمل كافة المؤسسات في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية التي لها تأثير على العاملين في المؤسسة ، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم و تؤثر في ظروف العمل و درجة المنافسة ، و هذه الجوانب يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات حيث تلعب البيئة دورا مهما في إستراتيجية المؤسسة ، خاصة و أن هذه الإستراتيجية لا تأتي من العدم و إنما تؤسس حسب شروط أهمها دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و هو ما يعرف بالتحليل البيئي للمؤسسة .

المطلب الثاني: أثر السلوك التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، و أخيرا البيئة التي تعيش فيها المؤسسة هذه العناصر تشترك معا في تأثيرها على الطابع الاستراتيجي للمؤسسة من حيث النوع و الفعالية و المردودية أيضا. (1)

أ . الأفراد

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة و هم يعملون كأفراد، و مجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية و كما أنهم في حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

ب . الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المؤسسة، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات " ص5،6.

ج . التكنولوجيا

تمثل التكنولوجيا الجزء الذي يستخدمه العاملون في المؤسسة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء ، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل .

الفرع الثاني:محددات السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة

تتمثل محددات سلوك الفرد في المؤسسة في العوامل التالية (1)

1. محددات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، القدرات و الخصائص الفردية، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي. الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء أما العنصر الثاني فهو قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول . إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة ، و يمكننا انطلاقا من الفكرة التي قدمها فروم (vroom ;1964) و التي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء ، أن نقيس على هذه الفكرة و نقدم فرضا مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي و يمكننا صياغة هذا في العلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

2 . محددات الرضا

يتحدد الرضا بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته في المؤسسة و ما تحققه له من إشباع ، و أيضا بإدراكه لعدالة هذه العوائد ، فالرضا عن العمل يتحدد بتفاعل عاملين هما مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد و الذي تكون وظيفته هي مصدره الأساسي ، و أيضا إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذا الإشباع.

(1) أحمد صقر عاشور ، "السلوك الإنساني في المنظمات "، جامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية بيروت ، الطبعة 1989 ، ص 46 ، 47 .

و الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله يتحقق له من مصادر مختلفة مثل الأجر الذي يحصل عليه ، محتوى العمل الذي يقوم به ، فرص الترقى التي يتيحها له العمل و نمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه و غيرها ، أما إدراك الفرد لعدالة العائد ، فتحدد على أساس مقارنته لمعدل عوائده مع ما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين ، ويتحدد إدراكه أو شعوره بالعدالة بناء على هذه المقارنة و بالتالي يمكننا أن نسيج العلاقة بين الرضا و محدداته كالتالي :

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد

معنى هذا أن تأثير قيمة الإشباع على الرضا لا يتم بصفة مستقلة عن إدراك الفرد لعدالة عوائده ، و كذلك فإن تأثير إدراك الفرد لعدالة عوائده على رضاه تتوقف على مقدار الإشباع الذي يتيح له العمل .

3 . دور العوامل الإدراكية في التأثير على سلوك الفرد

يتضح من الفرضين السابقين ، عن محددات الأداء و محددات الرضا ، أن الإدراك يلعب دورا هاما في التأثير على كل من هذين المتغيرين ، فسلوك الفرد سواء كان سلوكا ضمريا أم مستترا ، يتحدد بتأثير الانطباعات التي تتكون في ذهنه عن المثيرات المختلفة التي تستقبلها حواسه عن محتوى عمله و أجره و تصرفات رئيسه و تصرفات زملائه . كما أن تأثير الإدراك يتسع ليشمل كافة التصرفات التي تصدر من الفرد في سلوكه تجاه عمله أو المؤسسة ، و في سلوكه تجاه الآخرين.

4 . دورا لقدرات العقلية و الغير عقلية المتحكمة في السلوك

إن القدرة تمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع الإدراك و الدافعية في تحديد الأداء . و القدرة هنا ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء ، و إنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ، يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة هذا الأداء و متطلبات القدرات اللازمة له . و من هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات و مجالاتها و علاقتها بالأداء و متطلباته ، و يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين هما كل من القدرات العقلية و الغير عقلية كالتالي :

4.أ- القدرات العقلية

إن القدرات العقلية متعددة الأبعاد، و و تمثلها العديد من العوامل المستقلة عن بعضا البعض ، و لقد كان ثرستون عالم النفس القياسي الأمريكي أول من قدم فكرة تعدد و استقلال القدرات العقلية مدلا عليها بنتائج تحليل اختبارات عقلية و قد استخدم ثرستون في أبحاثه أداة تحليل رياضية و إحصائية جديدة مكنته من التعرف عن العوامل العقلية الأولية و استنباطها من نتائج الاختبارات العقلية . و بناء على هذا قدم ثرستون العوامل التالية باعتبارها ممثلة للقدرات العقلية الأولية و هي كما يلي:

- عامل الفهم اللغوي والطلاقة و يمثل القدرة على فهم و تكوين الكلمات و المعنى الذي تحتويه.
- عامل القدرة الحسابية و يمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها.
- عامل التذكر الأصم و يمثل القدرة على حفظ الكلمات، الأرقام، الحروف و الرموز أو أي أشياء أخرى

4.ب- القدرات غير العقلية

يمكن تصنيف القدرات غير العقلية إلى مجموعتين هما قدرات الحواس و القدرات الحركية كما يلي: (1)

❖ قدرات الحواس

إن حاستي الإبصار و السمع تعتبران أهم حاستين من حيث لزومها لتكيف الفرد مع البيئة ، و أيضا من خلال متطلبات الأداء في معظم الأعمال ، لذلك سنقتصر هنا على عرض القدرات المكونة لكل من هاتين الحاستين:

• قدرات الإبصار

تدل نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة الإبصار أن القدرات التي تندرج تحت هذه الحاسة هي حدة الإبصار و هي تمثل القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري، تمييز المسافات و هي تمثل القدرة على إدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء، تمييز الألوان و تمثل القدرة على تمييز الألوان و الدرجات المختلفة لها، التنسيق الإبصاري و يمثل التنسيق بين العينين في حركتهما لتتبع جسم مرئي يتحرك إلى أعلى و إلى أسفل أو على اليمين أو اليسار.

• قدرات السمع

تشير نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة السمع أن القدرات السمعية هي قدرات تتعلق بقدرة السمع و التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.

❖ القدرات الحركية

يمكن تعريف القدرات الحركية بأنها تلك التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة وتتمثل فيما يلي :

(1) المرجع السابق ، أحمد صقر عاشور، ص 48 ، 49 .

من الحركات الدقيقة و السريعة الموجهة توجيهها محكما و التي تتضمن التنسيق بين حركة العين و حركة اليد و يمثل عامل التحكم الدقيق عنصرا آخر من عناصر قدرات التنسيق.

● اللياقة أو الكفاءة الجسمانية

تدل البحوث التي أجريت على قدرات الكفاءة الجسمانية أنها تتضمن القسوة، و هي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وقوة التحمل و هي القدرة على الاستمرار في بذل الجهد، المرونة و هي القدرة على تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين،التوازن و التنسيق هو الحفاظ على قدرة توازن الجسم في وضع ثابت أو في حالة الحركة،و هو القدرة على التوفيق ما بين حركات الجسم ككل .

الفرع الثالث: أثر السلوك الدفاعي على إستراتيجية المؤسسة

إن التسييس المؤسسي يتضمن أيضا حماية الاهتمامات الشخصية بالإضافة إلى الترويج ، و غالبا ما يمارس الأفراد سلوكيات دفاعية لحماية أنفسهم لتجنب اللوم أو العقاب ، و فيما يلي نناقش الأشكال الشائعة للسلوكيات الدفاعية و هي مصنفة بموجب الغرض منها. (1)

❖ تجنب الفعل

هنالك عدة طرق لتجنب الفعل مثل:

- زيادة التأكيد أي تفسير المسؤولية بدقة عن طريق قول أشياء مثل : تنص القواعد بشكل واضح ...أو هذه هي طريقة العمل ، إنها التمسك الشديد بالقواعد و السياسات لتجنب مسؤولية حالة معينة والتهرب من المسؤولية ، و تحويل المسؤولية عن المهمة أو القرار لشخص آخر.
- الظهور بمظهر الغباء و يعتبر ذلك استراتيجيه اللاحول و لا قوة ، عن طريق تجنب مهمة غير مرغوب بها عن طريق الإدعاء الكاذب بعدم معرفة أسلوب إنجازها و عدم القدرة على إنجازها ، و عدم الاهتمام بالأشخاص كأفراد و التعامل مع الآخرين كأشياء أو أعداد لتجنب مشاكل الأخذ بنظر الاعتبار طبائع أشخاص معينين أو تأثير الأحداث عليهم .
- التحديد و الصقل ، يشير التحديد إلى إطالة وقت إنجاز المهمة للظهور بمظهر الانشغال المنتج مثل تحويل فترة مهمة يتطلب إنجازها يوما إلى يومين مثلا ، و يشير الصقل إلى تغطية التذبذبات بالجهد أو المخرجات ، و كل من هاتين الممارستين مصممة للظهور بمظهر الانشغال بشكل دائم .والتكاسل وجرجرة الأقدام ، و الظهور بمظهر الداعم أمام الغير بينما أن الفرد لا يقوم بعمل شيء حينما يكون بمفرده

(1) المرجع السابق، أحمد صقر عاشور، ص 106.

❖ تجنب التآنيب

لتجنب التآنيب بسبب نتائج سلبية فعلية أو متوقعة يمكن إتباع أحد الأساليب التالية:(1)

- التمويه من الأساليب اللطيفة في حماية الظهر ، هو التحديد عن طريق توثيق الفعالية بقوة للظهور بمظهر المقتدر و المتقن مثل القول : لا أتمكن من إعطائك المعلومات التي تطلبها إلا إذا تقدمت بطلب رسمي .
- اللعب بأمان و يشمل التكتيكات المصممة لتجنب المواقف التي قد تعكس عدم القدرة أو تلك غير المرغوب بها و تشمل القبول بالمشاريع التي تكون احتمالات نجاحها عالية، أو أن تحيل القرارات الخطيرة إلى المستوى الأعلى ، أو أن تأخذ موقفا محايدا في الصراع بين طرفين .
- إلقاء اللوم على عوامل خارجية غير مسيطر عليها على أنها السبب في النتائج السلبية مثل لقد تأخرت بتقديم التقرير، بسبب عطل الكمبيوتر و فقدان كل المعلومات.

الفرع الرابع: انعكاسات السلوك الدفاعي على إستراتيجية المؤسسة

يؤدي السلوك الدفاعي على المدى القصير لتحقيق الرغبات الشخصية و لكن على المدى البعيد فإنه يؤدي لتحقيق نتائج سلبية للفرد و للمؤسسة ، و ذلك بسبب أن السلوك الدفاعي يصبح بمرور الزمن حالة مزمنة لدى الشخص ، و بالتالي يصبح سلوكا اعتياديا لديه و يؤدي ذلك لانعدام ثقة الزملاء و خسارة دعمهم ، بالإضافة إلى الرؤساء و المرؤوسين و العملاء . و بالنسبة للمؤسسة ، فإن السلوك الدفاعي يؤدي لانخفاض الكفاءة، و على المدى القصير ، فإن الدفاعية تؤخر القرارات و تؤدي لزيادة التوتر ما بين الأفراد ، و ما بين الجماعات و تقلل المخاطرة و تجعل من عملية تقييم الأداء غير صحيحة و لا يمكن الاعتماد عليها و تحد من جهود التغيير ، و على المدى البعيد فإن الدفاعية تؤدي إلى تصلب و ركود المؤسسة و عزلها عن بيئتها ، وكذا تسييس ثقافة المؤسسة و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين .(2)

(1) المرجع السابق، أحمد صقر عاشورص 107 .

(2) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة" ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول 2003 دار الشروق للنشر و التوزيع

عمان الأردن .ص259.

المطلب الثالث: انعكاسات ضغوط العمل و القلق الإداري على السلوك التنظيمي في المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل و القلق الإداري و علاقتهما بالسلوك التنظيمي

1. مفهوم ضغوط العمل و القلق الإداري

القلق هو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل، و هو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط و لنقص إشباع الحاجات كما أنه أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل، و يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات. و من هنا نبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين ضغط العمل و القلق و هما أن ضغط العمل يعتبر سببا مباشرا لظهور القلق، و ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي، بينما القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط لضغط العمل. (1)

2. علاقة الضغوط و القلق بالسلوك التنظيمي

تظهر هذه العلاقة من خلال تأثير إستراتيجية المؤسسة التي تتطلب و تستدعي سلوك تنظيمي مناسب حيث نجد أن القلق هو سمة من سمات البشر، و هو أهم الحوافز التي تدفع الإنسان لمواصلة الكفاح، و هذه السمة تختلف من شخص لآخر فقد وجد الباحثون في علم النفس أن سمة القلق تقل عند بعض الناس و تزداد عند البعض الآخر، و إنها كلما ازدادت عند شخص معين اتسم هذا الشخص بالجد و الاجتهاد و السعي و الإتقان في عمله، بل لقد قيست هذه الميزة قياسا علميا عند فئات مختلفة فوجد أن فئة العباقرة و ذوي المراكز المرموقة و الأشخاص الأكثر مثابرة و إنتاجا هم الأعلى على سلم القلق، و رغم أن القلق هو نوع من أنواع الانفعال و العاطفة، إلا أن العوامل المعرفية أي الأفكار يمكنها التدخل فيه إما لتزيده أو تقلل منه و تسيطر عليه، و بالتالي يترك أثرا على طبيعة السلوك التنظيمي السائد داخل المؤسسة. (2)

الفرع الثاني: بواعث و أسباب ضغوط العمل و القلق الإداري في المؤسسة

تعود هذه الأسباب في العادة إلى ذلك الوضع الذي يعاني منه الموظف في بيئة المؤسسة، و الذي يعود إلى عدة عوامل و أسباب أهمها الإحساس أو التأكد أحيانا بأنه غير نفعي ووجوده أو غيابه متساويان حيث لا يدرك دوره الأساسي الذي يمثله، و يمكننا بعد ذلك أن نتوصل إلى تفصيل بعض أسباب نشوء الضغط و القلق الإداري. كما سوف يلي: (3)

(1) ، (2) المرجع السابق، ماجدة العطية، ص 260 .

(3) محمد الصيرفي، "سلسلة إصدارات التدريب الإداري -الضغط و القلق الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع مصر، ص 47 .

1. عدم معرفة الموظف لدوره في العمل

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، و كيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها، و الحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى... فإنه يعيش حالة من ضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدد للبحث، و يبدأ في البحث عن دفاعات داخلية و خارجية لحماية نفسه... و غالبا ما يسود التوتر جو العمل و تزيد الصراعات بين الموظفين لارتباك الدور و اختلاط الأولويات، كما تحدث المشاكل بينهم و بين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور و مسؤوليات الوظيفة و الأولويات... مما يؤدي في النهاية إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل و هبوط معنويات العاملين و لا حل إلا بتحديد دور فريق العمل ووضوح المسؤوليات و الأولويات والحقوق و الأهداف، و هكذا فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل تتجه إلى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار و تحديد المسؤوليات و الأولويات و توفير الدعم الكافي لأداء العمل و المهمة و توزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة، واختيار القيادات الملائمة فنيا و إداريا للإشراف على فريق العمل، و فهم طبيعة الموظف و إمكانياته و قدراته و مهاراته لتكليفه بالعمل المناسب... حتى يستطيع تحديد الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة، مع الحفاظ على بناء فريق العمل للاستمرار و الازدهار. (1)

2. تفصيل أسباب نشوء الضغط و القلق الإداري

تعود أسباب الضغوط و القلق الإداري إلى أسباب ظاهرية و أخرى حقيقية كما يوضح الشكل رقم (4).



- مسببات الضغط و القلق الإداري -

المصدر: محمد الصيرفي، "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية -"

تتفاعل الأسباب الظاهرية و المرئية للفرد مع بعض الأسباب الأخرى و هي التي تكزن المسبب الحقيقي و الأصلي الذي يتحدد عنه السلوك فينشأ ما يعرف بالضغط الذي يتسبب في عدة مظاهر سلبية تحدث في المؤسسة أو بين أطرافها و مثل ذلك أن يكون أحد العمال يعاني من الملل كسبب حقيقي، و يواجه بطلب مساعدة بطريقة مفاجئة من طرف الإدارة كأن يطلب منه تسليم بعض الوثائق التي يتطلب إعدادها الكثير من العمل المتكرر فتراه يرمي بالأوراق على الأرض، يوبخ، يشتم أو يغادر مكتبه بطريقة فظة.(2)

(1) محمد الصيرفي، "سلسلة إصدارات التدريب الإداري -الضغط و القلق الإداري " ص 340.

(2) محمد الصيرفي، "السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية مصر ص72.

الفرع الثالث: مظاهر ضغوط العمل و القلق الإداري على السلوك التنظيمي

1. تحول السلوك الأصلي للفرد إلى سلوك جديد

يمثل الجدول (1) مقارنة بين السلوك الأصلي للفرد و السلوك المكتسب الجديد، و الذي نفسره بتأثير الأخلاق الفردية و الجماعية على سلوك الموظف داخل المؤسسة، و هو الأمر الذي يعكس نتائج ضغوط العمل المختلفة و القلق الإداري الذي يتعرض إليه العامل و يصاب به ، فيعمل على التغيير من سلوكياته الأصلية إلى سلوكيات جديدة ليست لصالحه و لا لصالح المؤسسة التي يعمل بها(1).

السلوك الجديد	السلوك الأصلي
<ul style="list-style-type: none"> ● الغياب و عدم المواظبة ● قرارات غير سليمة ● الإهمال في العمل ● ارتكاب الأخطاء في العمل و الأداء ● روح مكتئبة ● اتجاهات سلبية ● مقاومة التغيير ● التأخير و عدم الدقة ● علاقات شخصية متدهورة مع الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> ● الحضور المنتظم للعمل ● اتخاذ القرارات الجيدة ● الاجتهاد في العمل ● جودة العمل و الأداء ● روح مرحة ● اتجاهات ايجابية ● الانفتاح على التغيير ● السرعة في العمل ● علاقات شخصية جيدة مع الآخرين

- تحول السلوك الأخلاقي في المؤسسة -

المصدر: محمد الصيرفي ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري.

(1) محمد الصيرفي ، "سلسلة إصدارات التدريب الإداري -الضغط و القلق الإداري " ،ص 341 .

الفرع الرابع: أساليب إدارة الضغوط من طرف الفرد و المؤسسة

هناك أساليب تتم على مستوى الفرد و أخرى تقوم على مستوى المؤسسة كما يلي (1)

1. على مستوى الفرد

يقصد بها تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل و يعتبر الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات و التوترات العاطفية و الفسيولوجية و الفكرية و التي تسببها الضغوط الأساس في نجاح هذه الأساليب، و من الممارسات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال:

- الانسحاب من المواقف الضاغطة ومحاولة التعايش و التكيف
- التفكير الإيجابي و السيطرة على الضغوط والحياد الفكري والاسترخاء لتعديل السلوك

2. على مستوى المؤسسة

برزت خلال السنوات الأخيرة العديد من الأساليب الخاصة بعلاج ضغوط العمل ،و التي تعكس في جملتها أهمية الضغوط بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمي، و أهميته لازدهار المنظمات المعاصرة و تطورها و من بينها:

- إعادة تصميم الوظيفة وتطوير نظم الاختيار و التعيين وتحقيق مبدأ الإدارة بالمشاركة ووضع برامج مساعدة العاملين.
- إعادة تصميم هيكل التنظيم وتطوير طرق تقييم الأداء ، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تعرف طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، سواء كانت ناتجة عن نقاط ضعف و تهديدات ،أو إذا كان سببها وجود فرص متاحة في البيئة، كما يجب أن تحدد طبيعة المصدر سواء كانت الضغوط متعلقة بالشخصية أو الأدوار أو المهام أو البيئة المادية أو العلاقات الشخصية ،حيث يساعد ذلك على تحديد طبيعة الآثار و بالتالي كيفية العلاج ،ومن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في هذا المجال معالجة المشاكل السلوكية بمحاولة تجنب مسبباتها و إيجاد حلول لها أو لتفاديها، الاعتراف بأن الضغوط تمثل مشاكل،و تحديد المستوى الفعال من الضغوط الذي يعود بالنفع على إستراتيجية المؤسسة.

(1) محمد بلال إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ص 81 .

المبحث الثاني: المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية و علاقتها باستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول: الانحراف الوظيفي و علاقته باستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الانحراف الوظيفي

1. تعريف الانحراف الوظيفي

يعرف الانحراف الوظيفي في كل من مجال اللغة و الاصطلاح كما يلي (1)

أ - لغة

يعرف الانحراف لغة على أنه "كل ابتعاد عن الخط المستقيم" .. إلا أننا عندما نتحدث عن السلوك الاجتماعي لا يمكننا أن نطبق هذا التعريف بحذافيره نظراً لصعوبة تحديد ما يمكن أن نصلح عليه بالخط المستقيم.

ب - اصطلاحاً

هو كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة. ويتضح من هذا التعريف أن الانحراف الوظيفي قد يكون انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد ببعضهم ، أو تحكم بعضهم بالمؤسسة العامة أو الخاصة، أو يكون الانحراف انتهاكاً للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض أو بعضهم بالمؤسسة أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ذو السلوك المنحرف ، كما أن مظاهر الانحرافات السلوكية تتعدد وتختلف من مجتمع لآخر، ومن حضارة لأخرى، نتيجة اختلاف المعايير والقوانين والثقافات.

الفرع الثاني: العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الانحراف الوظيفي

تقتضي العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الانحراف الوظيفي الإشارة إلى ضرورة حتمية تتمثل في توفر أخلاقيات المهنة التي تمنع الانحراف الوظيفي في غالب الأحيان و تتمثل هذه الأخيرة في أنها تلك التوجيهات النابعة من القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المجتمع، والتي ينبغي للشخص أن يتحلى بها أثناء ممارسته للمهنة و هي عبارة عن توجيهات منشأها القيم والمبادئ، و تعنى بالتصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية ، كما تعرف أخلاقيات المهنة بأنها " نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معياراً للسلوك المهني القويم.(2)

(1)، (2) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري " أخلاقيات الموظف المسلم "، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض الطبعة الرابعة 2006

و تتمثل مبادئ السلوك المهني الواجب الحفاظ عليها في العناصر التالية:(1)

• **التطوير الذاتي و الصدق**

على العامل السعي الدؤوب لتحصيل المعارف والمهارات الأساسية والحديثة والمتطورة في تخصصه، من خلال القراءات الشخصية وحضور الندوات والمحاضرات المتخصصة، وقراءة المجلات والأبحاث والمقالات ذات العلاقة بعمله، وكذلك حضور البرامج التدريبية المهنية، والاشتراك في عضوية الجمعيات والاتحادات الدولية المهنية، ومشاركة أعضاء تخصصه، والتشاور عبر شبكة الانترنت أو الاتصال الشخصي المتبادل، ويقصد بالصدق عدم التلاعب و العبث بمضمون الدراسات أو التقارير والمعلومات، وتقديم النصح بشكل شفاف، والحرص على جودة الخدمات أو المنتجات دون غش أو تدليس .

• **الالتزام و الموضوعية**

يقصد به الالتزام بالتعليمات والسياسات والأهداف الإستراتيجية بعمله، والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية، أو إيقاع الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة، والتشاور المتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل. ويقصد بالموضوعية عدم تأثير عواطفه الشخصية على اتخاذ قرار ممارسة سلوك يوقع الضرر بحقوق المراجعين أو العملاء أو العمل، بما في ذلك التحيز الجنسي أو الطائفي أو العرقي أو الإقليمي أو العلمي، والاعتراف بالخطأ والرجوع عنه إذا حدث.

• **الحفاظ على أصول المؤسسة و عدم إفشاء أسرار العمل**

ويجب على العامل الحفاظ على أصول المنشأة وصيانتها ،وصف التعامل معها دون إحداث أضرار أو تخريب، سواء داخل دائرة المسؤولية أو خارجها، وكذلك الابتعاد عن استخدامها للأغراض الشخصية خارج أو داخل أوقات الدوام، إلا بإذنه، سواء صغرت أو كبرت قيمتها. ويعتبر عدم إفشاء أسرار العمل من المبادئ المهمة في السلوك المهني إذ يحظر على الموظف إفشاء أسرار المؤسسة التي يعمل بها أو التحدث والإدلاء ببعض المعلومات التي قد تمس العملاء داخل المؤسسة، كما يمنع مطلقا على العامل قبول أو دفع الهدايا أو الرشاوى أو الخدمات أو الضيافة بهدف الحصول على ميزة معينة ، بل يجب السعي لتحقيق مصالح المؤسسة أو الشركة دائما سواء نص على ذلك أو لم ينص.

(1) المرجع السابق، أحمد بن عبد الرحمن الشميري ، ص 117.

الفرع الثالث: نظريات الانحراف الوظيفي و علاقتها باستراتيجية المؤسسة

تتمثل أهم نظريات الانحراف الوظيفي فيما يلي ذكره (1).

1. نظرية الانحراف الانتقالي

تعتقد نظرية الانحراف الانتقالي أن "الانحراف سلوك مكتسب"، حيث يتعلم الفرد الانحراف كما يتعلم فرد آخر السلوك الصحيح الذي يرتضيه المجتمع. ويستند اعتقاد هذه النظرية على الفكرة القائلة بأن "مستوى الجرائم الحاصلة في مكان ما تبقى لسنوات عديدة مستقرة ضمن نسبتها المئوية"، أي أن الانحراف إذا ظهر في بيئة اجتماعية معينة، فلا بد له من الاستمرار في تلك البيئة، حيث يتعمق ذلك الانحراف في التركيبة الثقافية والاجتماعية لذلك المكان وينتقل الطابع الانحرافي من فرد لآخر.

2. نظرية القهر الاجتماعي

يرى أصحاب هذه النظرية أن "الانحراف هو ظاهرة اجتماعية ناتجة عن القهر والتسلط الاجتماعي الذي يمارسه بعض الأفراد تجاه البعض الآخر"، فالفقر مرتع خصب للجريمة، والفقراء يولدون ضغطاً ضد التركيبة الاجتماعية للنظام مما يؤدي إلى انحراف الأفراد. بمعنى أن الفقر باعتباره انعكاساً صارخاً لانعدام العدالة الاجتماعية بين الطبقات، يولد رفضاً للقيم والأخلاق الاجتماعية التي تؤمن بها الشريحة الكبرى من المجتمع. فإذا ما اختل توازن القيم الاجتماعية سادت حالة الفوضى والاضطراب، وبرزت مظاهر الانحرافات السلوكية، فالانحراف إذن بموجب هذه النظرية يعزى إلى عدم التوازن بين الهدف الذي يبتغيه الفرد في حياته والوسيلة التي يستخدمها لتحقيق ذلك الهدف في النظام الاجتماعي، فإذا كان الفارق بين الأهداف الطموحة والوسائل المشروعة التي يستخدمها الأفراد كبيراً، أصبح الاختلال الأخلاقي لسلوك الفرد أمراً واضحاً.

3. نظرية الضبط الاجتماعي

تعتقد هذه النظرية أن "الانحراف عبارة عن ظاهرة ناتجة عن فشل السيطرة الاجتماعية على الأفراد"، حيث تطرح هذا السؤال: كيف لا ينحرف أفراد المجتمع وأمامهم كل هذه المغريات؟. وترى نظرية الضبط الاجتماعي أن أصل سلوك الأفراد المعتدل في النظام الاجتماعي إنما ينشأ من سيطرة المجتمع عن طريق القانون على تعاملهم مع الآخرين، فالانحراف يتناسب تناسباً عكسياً مع العلاقة الاجتماعية بين الأفراد. فالمجتمع المتماسك والمتحاب والذي تسوده الرحمة والمودة، تتضاءل فيه نسبة الانحراف، فيما ترتفع هذه النسبة في المجتمع المنحل.

(1) مقال "الانحراف الإداري" على الموقع alshum@ksu.edu.sa بتاريخ 2011/08/24.

الفرع الرابع: مظاهر الانحراف الوظيفي و أثرها على إستراتيجية المؤسسة

1. مظاهر الانحراف

يمكن أن نقسم مظاهر الانحراف إلى أربعة مظاهر تتمثل في الانحرافات التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات المالية والانحرافات الجنائية، وسنستعرضها فيما يلي:(1)

أ. الانحرافات التنظيمية

يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وانتظامه ومن أهمها:

• **عدم احترام وقت العمل**

هناك صور مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية القطاعات، منها نظرة الموظف إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم قطع من الساعات وكم بقي له حتى يعود إلى منزله بصرف النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل ، أو بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته ، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي ، ولكنه لا يعمل ، فيكون قارئاً لجريدة أو مستقبلاً لزواره أو ينتقل من مكتب إلى مكتب ومن إدارة إلى أخرى للحديث مع العاملين في مكان العمل لتبادل آخر الأخبار ، وشغله الشاغل متى يُدفع له الراتب يبقى متحسراً إذا تأخر راتبه ، وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة بالمؤسسة و إلحاق الضرر بها.

• **الامتناع عن أداء المطلوب منه**

من أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه ، هو رفضه أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه ، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح ، أو التأخير في أدائها ، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى عدة عوامل لعل من أبرزها غياب أخلاقيات الإخلاص و التفاني في أداء الواجب الذي يتطلبه عمله.

(1) أحمد بن عبد الرحمن الشميري ، "أخلاقيات الموظف المسلم" ، ص 118 .

• التراخي

يميل معظم العاملين إلى التراخي والتكاسل ، ولا يحثهم على العمل إلا الحافز المادي، أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى ، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر ، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر، كالفصل أو الإنذار أو الخصم المادي ، أو حتى عند الزيارات الميدانية التي يقوم بها مدير المؤسسة أو الشركة فيتظاهر الموظف بخضوعه للعمل .

• عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية مثلاً ، أو تمييز في الترقيات والحوافز ، وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم ، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم .

• السلبية

وتعني جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار وينعزل عن المشاركة في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة ،ومن ذلك أيضاً الانعزالية وهي عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل ، وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي خاصة العمال القداماء، لا يتعاونون مع العمال الذين وظفوا بعدهم ولا يكتفون بشيء إلا بأنهم يقولون عملنا واجتهدنا وقمنا سابقا ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر إلا للمصلحة الشخصية التي تخدمه .

• عدم تحمل المسؤولية

قد يلجأ الموظف إلى محاولة تجنب المسؤولية ، ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل ، أو العكس للتهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية ، بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي ، كما أن التهرب من المسؤولية هي ذريعة يستعملها العامل لكي لا يكون محل الأنظار من طرف المسؤول وهذا لقضاء أموره الشخصية.

• إفشاء أسرار العمل

يقصد بهذه الظاهرة أن يقوم الموظف بإفشاء أسرار المؤسسة أو الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بها ،سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائه ، فيقوم الموظف بإطلاع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم ، فهو بهذا العمل يفقد هذه التقارير سربيتها ويزيد درجة الاحتكاك والنزاع بين العامل ورئيسه بشأن ما كتب في هذه التقارير.

ب . الانحرافات السلوكية

ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومن أهمهما يلي:

• عدم المحافظة على كرامة الوظيفة

من هذه الأفعال على سبيل المثال ارتكاب الموظف لفعل فاضح مذل بالحياء في أماكن العمل أو خارجها ، كاستعمال المخدرات والمسكرات أو الاستغلال أو التورط في جرائم شرفية.

• سوء استعمال السلطة

قد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر اختيار ما يراه محققاً للصالح العام، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية، فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة ،وقام بالعمل تحقيقاً لباعث آخر، كان تصرفه مشوباً بعيب الانحراف في استعمال السلطة، وقد يستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة ، فقد يلجأ بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية، وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم من أجل احتفاظهم بمناصبهم .

• المحسوبية والوساطة

ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة أو الخاصة بأشخاص غير مؤهلين، مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج ، وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية ووسائلها المختلفة في تشريعاتها الخاصة عند التعيين في الوظائف الحكومية وغيرها. ويلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة الندب أو النقل، الترقية أو العلاوة أو إرضاء رئيسه عليه في العمل، ويستخدم بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح ، وتعد هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات النامية ، وفي

عادات بعض هذه المجتمعات تنفسي إلى الحد الذي تعتبر حقاً لطلابها ، ومن قصر في تقديمها كان عديم المروءة وغير مرغوب فيه.

ج . الانحرافات المالية

ويقصد بالمخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف ما يلي:(1)

• مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المؤسسة

تحكم كل مؤسسة إدارية مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتوافق مع طبيعة عملها ،وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف عن إتباع مثل هذه القواعد والأحكام المالية، فإنه يكون بذلك ارتكب انحرافاً ويحاسب عليه إدارياً ، مثال ذلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات وقواعد المزايدات والمناقصات وترسية العقود وغيرها.

• مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية

تكون عندما يحدث عدم موافاة جهاز الرقابة المالية بالحسابات والمستندات الخاصة بالمؤسسة، أو عدم الرد على مناقصاته أو مكاتباته أو ما يطلبه من بيانات بدون مبرر أو عذر مقبول مما يعيق عمل هذا الجهاز ويؤثر على فاعليته و هذا يعتبر انحرافاً إدارياً يرتكبه الموظف المسؤول عن ذلك في حق المؤسسة، وتعيق التسيير العام للمؤسسة من الجانب المالي والجانب الأخلاقي للموظف الإداري.

• الإسراف في استخدام المال العام

ويأخذ أشكالاً وصوراً مختلفة أكثرها انتشاراً اتجاه أغلب القائمين على الأجهزة إلى تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل على حشد السكرتارية وأجهزة العلاقات العامة ، فضلاً عن المبالغة في استخدام السيارات في الأغراض المنزلية والشخصية ، وإقامة الحفلات الترفيهية والإنفاق ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع لكبار المسؤولين تملقاً ونفاقاً.

(1) المرجع السابق ، أحمد بن عبد الرحمن الشميري ، ص 120 .

د - الانحرافات الجنائية

ومن أكثرها شيوعاً بالمؤسسات نذكر ما يلي: (1)

• اختلاس المال العام والتزوير

ويأخذ أشكالاً مختلفة كتحويل أموال غير مستحقة بعضها من قبيل الرسوم أو الغرامات أو العوائد أو الضرائب أو نهب خزينة المؤسسة، أو سرقة مخازنها بواسطة المسؤولين عنها، ومعالجة ذلك بقيود دفترية وتزوير توقيعات المدراء والمسؤولين السامين في المؤسسات العمومية والخاصة. ويمثل التزوير في المحررات الرسمية اعتداء غير مباشر على سلطة الدولة والإدارة والمؤسسة التي يعبر عنها هذا النوع من المحررات ، فقد يحدث التزوير في أوراق توثيق أحد العقود ،أو في محاضر الجلسات أو الحكم أو يحدث في كشوف الترقيات أو المرتبات والمكافآت والحوافز وغيرها.

المطلب الثاني : الصراع التنظيمي و أثره على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يختلف مفهوم الصراع من شخص لآخر و من مؤسسة لأخرى و يعود الأمر في ذلك إلى العوامل التالية. (2)

1.تعريف الصراع

هو العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، و لكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة و التجربة المثيرة و التحديث و التوضيح و الإبداع و العقلانية الجدلية فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا و الصراع يقع ضمن ثلاث فئات كما يلي :

- ضمن المجموعات العاملة في موقع تنظيمي إزاء الأهداف و التوقعات المختلفة.
- عندما يوجد عدم تأكد كبير إزاء من سيكون لديه سلطة اتخاذ القرار.
- حينما توجد خلافات بين الأفراد الذين يمثلون الأطراف المهتمة بالأنظمة.

(1) المرجع السابق، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ،ص 122 .

(2) معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير" ، الطبعة الأولى سنة 2008، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، ص 18 .

2.مراحل الصراع

يرى العلماء و الباحثون أن الصراع في معظم الأحيان و على مختلف المستويات يمر بمراحل أساسية يقسمها بوندي (pondy) إلى خمس مراحل هي كالتالي: (1)

- مرحلة الصراع الضمني أو الكامن.
- مرحلة الصراع المدرك.
- مرحلة الشعور بالصراع .
- مرحلة الصراع العلني.
- مرحلة ما بعد الصراع أو مترتبات الصراع و آثاره .

3.الصراع في المدارس الإدارية

لقد افترضت المدرسة التقليدية بأنه يجب تجنب الصراع بوصفه مؤشرا للتخريب داخل الجماعة و المؤسسة بينما افترضت المدرسة السلوكية أن الصراع حالة طبيعية تفرض حضورها على المؤسسة نتيجة لقيام الجماعة بأداء المهمة و إن هذا الصراع ليس ضارا بالضرورة و أنه قد يتضمن احتمالات قوية في بلورة الأداء الإيجابي للجماعة. و إن المدرسة الفكرية الحديثة في الإدارة قد أقرت ضمن افتراضاتها بأن شيئا أو جانبا من الصراع يعد ضروريا للجماعة لكي تتمكن من إنجاز أعمالها بفاعلية.(2)

أ.المدرسة التقليدية

إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطبعا سينا للصراع و تراه أمرا سلبيا و تعده مرادفا للعنف و التخريب و يجب على المؤسسة تجنبه ، و على السلطة التقليل منه على أدنى حد ممكن أو منعه و عدم السماح به و القضاء عليه نهائيا و إذا ما حدث فالإدارة تتدخل بشكل مباشر لحله ،أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع الذي غالبا ما يفسر على أنه صراع شخصي، أو فشل في الإدارة ما تم توجيهه الوجهة الصحيحة .

ب.المدرسة السلوكية

ترى أنه أمر حتمي و طبيعي في المؤسسة ، و هو بذلك أمر واقعي و قد يكون حيويا أو إيجابيا في المؤسسة ، حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية و سيطرة أفكار معينة، و الصراع لا يمكن تجنبه و هو انعكاس للتغيير و يمكن للإدارة توظيفه و توجيهه و الاستفادة من معطياته .

(1) ، (2) المرجع السابق ، معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ،ص 19 .

و في ضوء هذه الرؤية أوضح روينز في كتابه بعنوان (السلوك التنظيمي) بأن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع من حيث كونه صراعا غير وظيفيا ، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابيا على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة ، و ارتبطت التحليلات الفكرية و السلوكية للصراع من أنواعه المتعددة المنطوية ضمن ثلاث مرتكزات هي المهمة ، العلاقات والعمليات.

الفرع الثاني: العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الصراع التنظيمي

تظهر العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الصراع التنظيمي من خلال إدراجنا للعناصر الآتية(1)

1. التباين الأخلاقي وعلاقته بالصراع الوظيفي

إن الاختلاف في الثقافات و الصفات النفسية للأفراد ، و ما يتمتعون به من مستويات أخلاقية غير متساوية و متباينة، يجعلهم يعيشون جوا من الصراع الوظيفي خاصة و أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على أن الصراع يشهد أربعة مستويات رئيسية ، تتمثل في كل من الصراع داخل الفرد و يدعى الصراع الذاتي ، الصراع بين الأفراد ، الصراع بين جماعات المؤسسة ، و صراع المؤسسات و كل هذه العناصر لها ارتباط وثيق بأخلاقيات الموارد البشرية ، حيث تتضمنها و لا يمكن أن تنعزل عنها أو تتجاهلها ، و تعود هذه الصراعات الأخلاقية و الوظيفية في آن و احد إلى جملة من الأسباب أو الدوافع و يتمثل أغلبها في التنافس على الموارد و تضارب المصالح ، حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال، عدم وضوح الأهداف و التغيير في الصلاحيات، التغيير في المركز أو الوضع و اختلاف العوامل التنظيمية .

2. الصراع داخل المؤسسة

يمتد اصطلاح الصراع داخل المؤسسة ليشمل مستويات من النزاع ، فهناك الصراع الذاتي (interpersonnel) ، و هناك الصراع بين أفراد التنظيم (interpersonnel) ، و هناك الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية (interdépartemental)، و من ثم فإن نتائجه و آثاره على جانب كبير من الأهمية ، حيث تشمل المؤسسة بكاملها فالمؤسسة على ما يبدو كيان يتألف من جماعات مصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة و ترتبط فيما بينها بطرق شتى، مما يترتب عليه تفاوتات في القيم التي يؤمن بها أعضاؤها ، و الأخلاقيات التي يتحلون بها و التوقعات التي يحملونها و المطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها و مثل هذه الاختلافات تمارس عليهم دون شك تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم و مهامهم و نشاطاتهم في المؤسسة، خاصة و أنهم المسؤولون عن تنفيذ كل ما تتضمنه الإستراتيجية.

(1) المرجع السابق، معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، ص 28، 29 .

3 - الصراع بين المؤسسات

يشير الصراع بين المؤسسات إلى النزاع الذي يحدث بين المؤسسة و بين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثلا الصراع الذي يقع بين المؤسسة و بين غيرها من المؤسسات التي تزامنها في ذلك النشاط، و على ذات العملاء الذين يتلقون ما تخرجه المؤسسة من منتجات أو تقدمه من خدمات . و هناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المؤسسة و المؤسسة الأخرى التي تعمل على اجتذاب و توظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل، و يمثل هذا النوع من الصراع مشكلا كبيرا على إستراتيجية المؤسسة التي تتأثر بشكل واضح في حال نقص إحدى مقوماتها المادية أو البشرية، خاصة إذا صادفت الحدث بصورة مفاجئة، كغياب المهارات دون سابق إنذار و في وقت الحاجة الماسة بالنسبة للمؤسسة. (1)

الفرع الثالث: أسباب الصراع التنظيمي و أثرها على إستراتيجية المؤسسة

1. أسباب الصراع التنظيمي

تتمثل أسباب الصراع في الآتي: (2)

أ. الأسباب الإدارية

تعود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات صبغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المؤسسة، و هذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر، و كذلك الأمر بالنسبة للأفراد و الجماعات و هذه العلاقات الاجتماعية تولد الصراع و التناقض و كلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع و اشتد التناقض و مر ذلك على التباين في النظرة إلى الموضوعات و اختلاف الرأي و التعصب و العكس .

ب. الأسباب التنظيمية

من مبررات الصراع بين المستويات الإدارية، التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين بعض السلطات، و محاولة تمسك كل طرف بمكتسباته و تفرده بالنفوذ و السيطرة أو السعي لتحديد أهدافه الخاصة و التي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة ، كما تعود هذه الأسباب إلى ضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة ككل و في وقتها المناسب مما سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية و تعدد جهات إصدارها، و بالتالي إلى وجود الصراعات بين الأقسام و الأفراد العاملين في المؤسسة .

(1)،(2) المرجع السابق، معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، ص 23 .

ج. الأسباب الاجتماعية

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة في طبيعتها الأخلاقية و الإنسانية و نوعيتها، و هذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد و بينهم و بين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى، أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم، و عندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري و في قراراته و ممارسة التمييز بين العاملين يعمل ذلك على إيجاد الكراهية و التنافر بين العاملين، و بالتالي يسود العداء و الصراع.(1)

د. الأسباب الثقافية و السلوكية

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المؤسسة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم و اتجاهات و معتقدات و عادات و أعراف نابعة من المجتمع الذي أتى منه و الذي نشأ و تربى فيه، فالمؤسسات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه و عندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المؤسسة، و تتضمن أهدافها منها تجد ما يتعارض معها و من يساومها عليها و كلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية أو تباين في العادات و المستوى الاجتماعي، و يعد عامل عدم تجانس الأهداف و تعارضها من أهم مصادر الصراع، و يعود ذلك إلى تباين و اختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المؤسسة مع أهداف المؤسسة، و هذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم و أهدافهم.(2)

هـ. الأسباب النفسية

إن امتلاك الأفراد لسمات و خصائص شخصية متفاوتة، مبرر لظهور الصراعات، و هذه السمات قد تكون موروثة أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة و الخبرة و التدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، و التي تولد في مجموعها أو في جزئياتها الصراع داخل المؤسسة.(3)

2. الآثار السلبية للصراع الوظيفي على استراتيجيه المؤسسة

قد يؤدي الصراع بكل طرف من أطراف المؤسسة إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة، و تحويل الطاقة و الجهد عن المهمة الحقيقية في المؤسسة، و بالتالي يهدم المعنويات و الوقت و الجهد و المال، و ينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين، و لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات. و بالتالي يعيق العمل التعاوني الجماعي، ويزيد من حدة التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط.(3)

(1) ، (2) ، (3) المرجع السابق، معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، ص 24 .

الفرع الرابع: دور الأخلاق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن عملية إدارة الصراع تتطلب وجود أخلاقيات فردية و جماعية عالية على مستوى المؤسسة ،يشترط أن يتمتع بها كل من يشارك في إدارة الصراع التنظيمي من مسؤولين و مرؤوسين على حد سواء . (1)

1. استراتيجيات إدارة الصراع

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع و إدارته، و هذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع و تقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له، أو التي تقوم بتوظيفه بحيث يصب في مصلحة أهداف المؤسسة ، أما أساليب إدارة الصراع فهي طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، و تحدد هذه الاستراتيجيات كما يلي.

أ. إستراتيجية حل الصراع على مستوى الأفراد

تكون إما بحل الصراع بخسارة أطراف الصراع أو بخسارة أحد الأطراف و كسب الآخر أو بالكسب للطرفين معا.

ب. استراتيجيات حل الصراع على مستوى المؤسسة

وتكون بإحدى الأشكال التالية

• إستراتيجية التجنب

تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع و تبقية ضمن حدود مقيدة و محكمة، و من أساليبها الإهمال، المبادعة العضوية ،و التفاعل المحدود .

• إستراتيجية التهدة

تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف و انفعالات أطراف الصراع ،و تسوية أسبابه الثانوية ،و إهمال النقاط الرئيسية لتسوى مع الزمن و تتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع التخفيف ،وهو تقليل نقاط الخلاف و التركيز على جوانب الاتفاق و التعاون بين أطراف الصراع،أو التوفيق الذي يستند على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع.

(1) المرجع السابق ، معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، ص 58 .

• إستراتيجية القوة

فيها يتم حسم الصراع و إنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع و بشكل مباشر لمعالجته و يكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع .

• إستراتيجية المواجهة

تستمد هذه الإستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه و مناقشتها مع الأطراف المعنية به، و يتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف ، و تعتمد على عرض وجهات النظر ،التركيز على هدف استراتيجي ، و عقد اجتماعات المواجهه.

المطلب الثالث : أثر الفساد الإداري على إستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري

أصبح الفساد الإداري آفة اجتماعية متفشية في كل من القطاعين العام و الخاص على حد سواء في جميع أقطار العالم حتى أنه أصبح لا ينصرم يوم من الأيام، دون أن نسمع أو نقرأ و نبلغ بإحدى وسائل الإعلام، سواء كانت هذه الوسائل مكتوبة أو مرئية أو مسموعة عن هذه الظاهرة . (1)

1.تعريف الفساد الإداري

هناك من يعرفه بالخروج عن القانون و النظام و عدم الالتزام بهما أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام، تطلعا إلى تحقيق مكاسب خاصة ،مادية أو معنوية و هناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حددته منظمة الشفافية الدولية بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة ذاتية أو جماعية لنفسه أو لجماعته ، و بشكل عام فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة.

أ. الفساد لغة

الفساد في معجم اللغة هو من الجذر فسد ضد صلح و الفساد لغة هو البطلان ، فيقال فسد الشيء أي بطل و اضمحل و يأتي التعبير عن معان عدة بحسب موقعه فهو الجذب أو القحط .

(1) بلال خلف السكارنة "أخلاقيات العمل" ،ص 279، 281 .

ب. الفساد اصطلاحا

ليس هنالك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم ، لكن هنالك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، والفساد آفة أخلاقية اجتماعية و إنسانية، يرتكبها البشر في مختلف ميادينهم الحياتية و لا سيما العملية ، يتمثل في انحراف الأفراد عن النظام القيمي المعتمد داخل المؤسسة كما يعرف أيضا بأنه ظاهرة معقدة و واسعة الانتشار مما يجعله صعب التعريف، إلا أنه يتخذ في العادة إما شكلا قديما يعرف بالرشوة ، الاختلاس ، و تجاوز الموظف لحدود واجباته بصفة عامة، أو شكلا جديدا يعرف بالخيانة الوظيفية عموما.

2. الفساد من المنظور الإسلامي

إنه الخراب و الخلل و يتجلى ذلك في قوله تعالى: « ظهر الفساد في البر و البحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون » * الآية 41 سورة الروم*. أو قد يعني المعاصي في قوله تعالى: «الذين طغوا في البلاد فأكثروا فيها الفساد » * الآية 12.سورة الفجر. (1)

3. الاتجاهات التحليلية في تحديد مفهوم الفساد الإداري

من التعريفات المختلفة للفساد يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات من الناحية التحليلية على النحو التالي. (2)

أ- الاتجاه الأول

الفساد هو إساءة استخدام الوظيفة العامة وسوء استغلال السلطة العامة من أجل تحقيق أهداف خاصة، و يأتي في هذا الإطار تعريف كوبر (Kuper) للفساد بأنه استخدام الوظيفة العامة و السلطة للحصول على مكاسب بطريقة غير شرعية ، و كذا تعريف مايكل كلارك (Clark) للفساد بأنه إساءة استعمال الوظيفة الإدارية للحصول على منافع شخصية أو .

ب - الاتجاه الثاني

الفساد هو انتهاك المعايير الرسمية و الخروج عن المصلحة العامة ، و يعتبر عالم الاجتماع مانهايم (Mannheim) من أبرز المعبرين عن هذا الاتجاه القانوني باعتباره البديل الأكثر قبولا ، فهو يرى في الفساد سلوكا منحرفا عن الواجبات و القواعد الرسمية للدور العام لتحقيق مكاسب شخصية أو عائلية .

(1) لوي أديب سليمان العيسى، "الفساد الإداري و البطالة"، دار النشر دار الكندي للنشر، الطبعة الأولى سنة 2009، الأردن ص.26 .

(2) حسنين المحمدي بواي، "الفساد الإداري (لغة المصالح)"، الطبعة الأولى سنة 2008، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية مصر، ص 82.

ج - الاتجاه الثالث

يرى هذا الاتجاه في الفساد بأنه مجموعة من الاختلالات الكامنة في الهياكل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية للمجتمع، و على هذا الأساس يتم الكشف عن أسباب الفساد و مظهره داخل المجتمع، و يجب تحليلها داخل البناء الاجتماعي الشامل على اعتبار أنه لا توجد دولة أو مجتمع قديم أو حديث يخلو تماما من الفساد. (1)

4.أنواع الفساد من حيث الحجم

يصنف الفساد من ناحية الحجم إلى فساد صغير و آخر كبير (2)

أ . الفساد الصغير (Minor Corruption)

يسمى فساد الدرجات الوظيفية الدنيا، وهو الفساد الذي يمارس من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين، لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق استلام رشوى من الآخرين.

ب . الفساد الكبير (Gross Corruption)

يسمى فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين، والذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة.

الفرع الثاني:العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الفساد الإداري

تظهر العلاقة بين أخلاقيات الموارد البشرية و الفساد الإداري من خلال تحديد الجوانب التربوية و السلوكية للفرد، و نظرتة الاقتصادية للأمور، كما تبرز من خلال إدراك المحركات الأساسية لهذه الظاهرة. و ذلك من خلال ما يلي ذكره: (3)

1. الدور التربوي و السلوكي و النظرة الاقتصادية

في الجوانب التربوية و السلوكية ،فإن عدم الاهتمام بغرس القيم و الأخلاق الحميدة أو ضعفها في نفوس الأفراد، يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة كقبول الرشوة و عدم الإحساس بالمسؤولية تجاه الذات و الغير و عدم احترام القانون

(1)، (2) حسنين المحمدي بوادي ،"الفساد الإداري (لغة المصالح)"، ص82 ، 83 .

(3) لؤي أديب سليمان العيسى "الفساد الإداري و البطالة"، ص53 .

في الجانب الاقتصادي فإن عدم اكتساب أخلاقيات القناعة المادية، تجعل أغلب الموظفين يعانون و يشكون من نقص كبير في الرواتب و الامتيازات ، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة. ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدايا أي الرشوة، ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الراتب.

2. إدراك المحركات الأساسية للفساد الإداري

يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الجوانب التالية: (1)

أ- الجانب الأول

هو الجانب الأخلاقي المرتبط بظاهرة الفساد، والذي يعتبر معيار ومدى التزام المجتمع بالعادات والتقاليد واحترامها، وضمن هذا الإطار تختفي النظرة إلى العمل بوصفه الحاجة الحيوية الأولى للإنسان، بل وتهتز نظرة الناس إلى الإخلاص والأمانة والنزاهة، فإذا ما أدى كل منا واجباته على وفق ما تمليه أخلاقيات الوظيفة العامة، فإن مساحة الفساد ستتحسر إلى حدودها الدنيا.

ب- الجانب الثاني

هو الجانب المالي الذي يعتبر المحرك والدافع الأساسي لتلك الظاهرة، إذ ينشأ شعور داخلي لدى الأفراد أو الجماعات بفكرة تتجذر في نفوسهم تستند إلى كون أن من يملك المال يملك السلطة، ومن يملك السلطة يملك المال، مستغلين بذلك مواقع المسؤولية لتحقيق مزايا ومكاسب تخالف القوانين والأعراف السائدة في المجتمع.

ج - الجانب الثالث

يعبر عن بعض الأسباب الذاتية للفساد الإداري، وهي عوامل دفينية في الفرد تنبع من ذاته ، تتحرك وفق معايير و معتقدات يعتنقها الفرد و تصبح منهج حياة عنده فعدم الالتزام بثوابت العقيدة الدينية عند الشخص مثلا، تعد من هذه العوامل و التي تجعل الفرد فريسة سهلة للسلوك المنحرف ، كما ترجع بعض مظاهر الفساد الإداري إلى تدني مستوى الولاء للوطن، هذا بالإضافة إلى ضعف صفات المواطنة الصالحة عند الشخص، و عدم إدراك الفرد لأثر سلوكه المنحرف و الفاسد على المجتمع و الوطن .

(1) لؤي أديب سليمان العيسى " الفساد الإداري و البطالة"، ص53 .

الفرع الثالث: أسباب الفساد الإداري و انعكاساته على إستراتيجية المؤسسة

1. أسباب الفساد و انعكاساته على إستراتيجية المؤسسة

أ. الأسباب

قد يرجع الفساد الإداري إلى سوء صياغة القوانين و اللوائح المنظمة للعمل و ذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان ، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة، التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين، وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب كما يلي: (1)

- انتشار الفقر و الجهل و نقص المعرفة بالحقوق الفردية ، و سيادة القيم التقليدية و الروابط القائمة على النسب و القرابة.
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة التنفيذية و التشريعية و القضائية في النظام السياسي، و طغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، و هو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي و غياب استقلاليته و نزاهته يعتبر سببا مشجعا على الفساد .
- تدني رواتب العاملين في القطاع العام و ارتفاع مستوى المعيشة، مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة .
- غياب قواعد العمل و الإجراءات المكتوبة و مدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام و الأهلي و الخاص و هو ما يفتح المجال لممارسة الفساد ، و هناك علاقة وثيقة بين بعض الخصائص الفردية و الفساد الإداري، و تتمثل في تأثير عاملي العمر و الجنس، نوع المهنة و التخصص، ومدة الخدمة المستوى الدراسي و الفكري، الانحدار الطبقي و النشأة الأسرية ، المنظومة القيمية و الأخلاقية للفرد ،حدود الالتزام الديني و نوع الثقافة و الوعي العام للأمر و الحاجة المادية للأشياء.

ب. الانعكاسات الاقتصادية للفساد الإداري على إستراتيجية المؤسسة

يساهم الفساد في التأثير على تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة قصد التنفيذ ، و بالتالي تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار و تسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.(2)

(1) المرجع السابق، لؤي أديب سليمان العيسى ، ص 54.

(2) بلال خلف السكرانة "أخلاقيات العمل" ، ص 284 .

- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى قدرتهم على تراكم الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.
- كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية، ونسق القيم الأخلاقية السائدة، إذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دوراً في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها، و بالتالي خلق تعاون وتفاعل إيجابي بين الفرد والجماعة أو العكس.

الفرع الرابع: أشكال و مظاهر الفساد الإداري و علاقتها باستراتيجية المؤسسة

1. أشكال الفساد الإداري في المؤسسة

تتعدد أشكال الفساد في المؤسسة و لكن يمكن إدراج بعضها فيما يلي: (1)

• **الفساد الأخلاقي**

يمثل مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته، كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة، ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة. كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطوق (المحسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرةً. إن النتائج السلبية لتفشي هذه الظاهرة تتمثل في هدر الأموال والثروات والوقت والطاقات، وتعرقل أداء المسؤولين وإنجاز الوظائف والخدمات بدءاً بالقضاء على فرصة تنفيذ الإستراتيجية بصورها المحكمة و المطلوبة، و المتفق عليها في بادئ الأمر داخل المؤسسة، كونها الأداة المحركة لنشاط و فعالية أي مؤسسة ، وبالتالي تشكل منظومة تخريب و إفساد تسبب مزيداً من التأخير في عملية البناء والتقدم .

(1) طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع) " ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية ، سنة 2008 ، ص 385 ، 386 ، 387 .

و يتسبب الفساد الأخلاقي في تفشي عدة أشكال أخرى من الفساد و التي تتمثل فيما يلي(1)

● الفساد السياسي

ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق الاستراتيجي في المؤسسة، وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية. و اللامبالاة و السيطرة و عدم إعطاء الموظف فرصة لتصحيح بعض الأخطاء التي يتورط فيها و زيادة على ذلك تقوم أحيانا مصلحة المستخدمين المحليين بفرض عقوبات ضارة على بعض الأفراد مثل الخصم ، الاقتطاعات و العزل أو الطرد أحيانا دون التحقق من وضعية الموظف او ظروفه ، كما لا ننسى تطبيق بعض القوانين التي لا تكون لصالح الموظف و التي يراها حجة كبيرة لتصرفاته الرذيلة في المؤسسة و مثل ذلك عدم الاستفادة من بعض العلاوات بالنسبة للنساء اللاتي استوفين من قبل بعطلة أمومة كغيرهم من الموظفين الآخرين ، و غير ذلك من الأمور الأخرى .

● الفساد المالي

ويتمثل في مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير إستراتيجية المؤسسة، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة ، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحابة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية و غيرها كالكذب أثناء تقديم بعض المعلومات الخاصة قصد الحصول على أكبر عائد مالي و مثل ذلك ان يكذب الموظف على الإدارة التي يشتغل بها فيما يخص القيام بتحديد عدد الأيام و الساعات التي استغرقها لتنفيذ مهمة من ولاية إلى أخرى لضمان تعوض مادي أكبر من الذي يستحقه في الواقع ، خاصة إذا تعلق الأمر بالتعويض عن المصاريف الخاصة بالموظف أثناء قضائه للعطلة الصيفية أو ما شابه ذلك فتراه يكذب و يلفق في التواريخ الخاصة بازدياد أبنائه، أو تجده ينكر مزاوله زوجته لعملها بمصلحة أخرى ليستفيد من منحتها العائلية و غير ذلك.

(1) مقال عن الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مجموعة باحثين، ضمن بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية. الطبعة الأولى كانون الأول 2007.

• الفساد التنظيمي

ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط، ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين، التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل، أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة، والخروج عن العمل الجماعي. والتظاهر بالمرض و عدم القدرة على فهم العمل و تطبيق سياسة التكاسل و الشكاوي و جررة الأقدام لتفادي القيام بالعمل. والواقع أن أشكال الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالباً ما يكون انتشار أحدها سبباً مساعداً على انتشار بعض المظاهر الأخرى.(1)

2. مظاهر الفساد

تتعدد مظاهر الفساد الإداري و من بينها نذكر مايلي: (2)

• الرشوة (Bribri)

وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب، لتمرير أو تنفيذ أعمال تخالف التشريع أو أصول المهنة، والرشوة من أخطر الجرائم الماسة بنزاهة الوظيفة العامة، و تعد من الجرائم المخلة بالشرف و الأمانة، و فيها أضرار على الجهاز الإداري و المجتمع، و هي فهي وسيلة فساد و ظلم بما تمثله من انتهاك للقيم العديدة، و هذه الجريمة ترتكب من الموظف العام و تتمثل بانحراف الموظف عن أدائه الوظيفي لتحقيق مصلحة شخصية، و تعد من أبرز أشكال الفساد و هي تعني قبول الموظف العام مبلغاً من المال أو الهدايا أو أي منفعة ذاتية أخرى، مقابل تقديمه تسهيلات أو خدمات لها علاقة مباشرة بوظيفته، و الرشوة هي استغلال الموظف نفوذه لدى السلطات لصاحب الحاجة، و تعتبر الرشوة من أبرز مظاهر الفساد في المجتمع، و هناك صوراً متعددة للرشوة منها ما يلي ذكره:

(1) بلال خلف السكرانة أخلاقيات العمل، ص 281 .

(2) أحمد محمود نهار أبو سويلم، "مكافحة الفساد"، الطبعة الأولى سنة 2010، دار الفكر للنشر المملكة الأردنية الهاشمية عمان، ص 32، 33

■ الطلب و الأخذ و القبول

تقع هذه الجريمة من الموظف العام المرتشي ، و فيها يقع الجاني بأداء عمل أو الامتناع عن عمل أو الإخلال بواجبات الوظيفة و على ذلك يكون الركن المادي لهذه الجريمة منصبا على سلوك من الموظف العام يتمثل في شكل طلب أو أخذ أو قبول ، كأن يكون موضوع السلوك منصبا على هدية أو عطية أو وعد بها ، أو أن تكون العطية أو الوعد بها مقابلا للعمل الوظيفي الذي يقوم به الموظف، أ و يمتنع عن القيام به فعلا بالمطابقة أو بالمخالفة لواجبات الوظيفة .

■ العطية أو الوعد بها

و هي تمثل مقابلا للعمل الوظيفي الذي يقوم به الموظف أو يمتنع عن القيام به فعلا، و ذلك بالمطابقة أو المخالفة لواجبات الوظيفة ، و نضيف لذلك كل من المكافأة اللاحقة و الاستجابة لرجاء أو توصية أو وساطة على قرار أو ميزة أو عمل بغير حق أو للإخلال بواجبات الوظيفة.

● الاختلاس

يعد الاختلاس من أسوء أنواع الفساد في الوظيفة العامة ،حيث يلجأ إليه البعض من خلال استغلالهم لوظائفهم ،و إساءة استعمال السلطة الممنوحة لهم لتحقيق مصالح مادية لهم ،و تعد جريمة الاختلاس من الجرائم الكبيرة المخلة بالشرف و الأمانة و لا تحصل إلا ممن كان خلقه ضعيفا و سلوكه منحرفا و أسيرا لشهواته ، فالمال العام يعد عهدة لدى الموظف يجب المحافظة عليه، واختلاسه يتعارض مع هذا المبدأ .

● السرقة

و السرقة في اللغة هي أخذ مال الغير خفية، أو دون علم صاحب المال بذلك و هي من الممارسات المحرمة و المدانة شرعا و نظاما.

● استغلال المنصب العام و التبديد في المال

حيث يلجأ الموظف إلى استغلال منصبه لتحقيق مكاسب مادية أو شخصية سواء كان هذا الاستغلال بالامتناع عن القيام بعمل فرضه عليه القانون ، أو الاعتداء على المال العام ، الذي يجب المحافظة عليه بصرفه على ما يحقق المصلحة العامة و لا يبده في أشياء لا طائل أو لا فائدة من ورائها ، و المال سواء كان ماديا أو عينيا، يجب أن يتم استغلاله بالشكل الصحيح حسب ما فرضه القانون و التعليمات و الأنظمة .

• الابتزاز

يكون لغرض الحصول على المال أو شيء معين من شخص ما، و باستغلال موقعه الوظيفي بتدبيرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين.

• المحاباة (Favoritisme)

أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق، كما في منح المقاولات والعطاء أو عقود الاستئجار والاستثمار.

• الواسطة و المحسوبية (Népotismes)

هذه الظاهرة تنتشر أثناء التعيينات في الوظائف سواء الحكومية أو غير الحكومية ، حيث يقوم بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة حسب علاقاتهم مع المسؤولين الآخرين ، أو على أساس القرابة ، و ذلك على حساب الكفاءة و المساواة في الفرص لأشخاص آخرين يستحقون التعيين رغم كفاءتهم العلمية و العملية ، أو قيام بعض الموظفين بتوزيع المساعدات العينية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة، أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشوائية ، و هذا النوع من الفساد يتغلغل في الثقافة و البنية الاجتماعية ، فيفقد المجتمع قدرته على التمييز بين السلوكيات النزيهة و الفاسدة (1).

3. أخطار الفساد الإداري

من أخطار الفساد الإداري تضييع الحقوق و القيم الأخلاقية و الثقافية لينتج عنها مشكلات كثيرة اجتماعية و اقتصادية و سياسية و ثقافية و تتمثل فيما يلي: (2)

• إفساد السلوك الأخلاقي للموظفين

في حال انتشار الفساد يكون من الصعب إصلاحه ، و لهذا يتحول إلى سلوك مستقر و متعارف عليه في المؤسسة ، و بدلا من أن يقاومه الضمير العام فإنه يتغاضى عنه ، بل يعمل على مجاراته و في هذه الحالة سوف يتغير دليل السلوك الأخلاقي الذي يحكم تصرفات الموظفين إلى دليل للسلوك الأخلاقي الذي يحكم هذه التصرفات .

(1) سعد العنزي ، "وجهة نظر تحليلية في الفساد"، مجلة المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، العدد السادس، الطبعة الثانية سنة 2002.

(2) أحمد محمود نهار أبو سويلم ، "مكافحة الفساد" ، ص 29 ، 30 .

• إحداه خلل في القيم الاجتماعية

إن الثراء السريع و الواجهه كلها مظاهر سوف تنصدر القيم السائده ، متقدمه بذلك على قيم الأخلاق و العلم و المناصب العليا التي كانت أمل الشباب و الدافع لهم للإلتحاق بالتعليم الجامعي و العمل .

• فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة

إن استمرار الفساد و انتشاره يؤدي إلى فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة ، و مما يزيد الأمر سوءا و خطورة هو إنكار المسؤولين ظاهرة الفساد و انتشاره أو التقليل من حجمه ، متصورين أن ذلك يحمي المجتمع من الفساد في حين أن العكس تماما هو الذي يحدث ، و بالتالي تحدث عرقلة التنمية الاقتصادية.

• إهدار القوانين و اللوائح

و تفسير ذلك أن الفساد يؤدي إلى نشوء قواعد و أعراف جديدة و تنظيم غير رسمي في التعامل مع الأجهزة الحكومية و في نفس الوقت تتراجع أو تلاشى و تختفي التنظيمات الرسمية التي تحددها القوانين و اللوائح الصادرة ، الأمر الذي تفقد معه الأجهزة الإدارية بالدولة الثقة محليا و خارجيا ، مما يثير المخاوف من التعامل معها .

خاتمة

إن مرتكزات السلوك التنظيمي في أي مؤسسة تتمثل في كل من الفرد ، المؤسسة و البيئة ، و يجمع بين هذه العناصر الثلاثة عنصر الأخلاق ، و بالتالي يمكن أن تتكون لدينا صورة إيجابية أو سلبية لهذا السلوك من خلال طبيعة العلاقة القائمة بين هذه العناصر الفعالة و التي لا يمكن الاستغناء عنها في كل الظروف، كما أنها في تفاعلها هذا تشتمل على طابع أخلاقي معين يمكن من تحديد مستقبل المؤسسة من خلال التأثير على إستراتيجيتها ، حيث لا يمكن أن تطبق أو تنفذ أو حتى تخطط إلا إذا توفرت هذه المحددات الأساسية و كان تفاعلها مضمون لصالح المؤسسة و خاليا من مختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية كالانحرافات التنظيمية و الصراعات الميدانية ، و كذا ظاهرة الفساد التي تعود في الواقع كغيرها من المظاهر السيئة إلى ضعف الأخلاق الفردية و الجماعية للموارد البشرية داخل المؤسسة. و لا ننسى أن نهتم بالآثار السلبية الأخرى التي لا نوليها أهمية كبيرة في غالب الأحيان كانتشار الأساليب الدفاعية للفرد و الجماعة داخل المؤسسة مثل تجنب الفعل و تجنب التأنيب و التي تنعكس سلبا على إستراتيجية المؤسسة و انجاحها خاصة إذا أصبحت هذه الانعكاسات السلوكية اعتيادية من طرفهم ، بل يتعدى الأمر ذلك إلى انعكاسات جديدة تتمثل في الضغوط و القلق الإداريين اللذان يعملان على تحول السلوك الأصلي و الايجابي للموارد البشرية إلى سلوك جديد سلبي و غير مقبول ، و هو الأمر الذي يستدعي البحث عن أساليب جديدة و تقنيات حديثة لمحاولة إدارة هذه الضغوط من طرف كل من الفرد و المؤسسة بدلا من العمل و الاجتهاد و ربح الوقت لتحقيق الإستراتيجية ، و هو ما يقف عائقا أمام البحث و التقدم و الازدهار الخاص بالمؤسسة .

الفصل التطبيقي

- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار-

المبحث الأول

مدخل حول مقر ولاية بشار

مقدمة

كما تمت الإشارة إليه في الفصول السابقة ، تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا يعمل على تنظيم أهداف المؤسسة و تحقيقها في ظل توفر مجموعة من المبادئ و الأخلاق السامية التي هو من المفروض العمل على توثيقها ما بين العاملين بعضهم البعض ، و ما بين المؤسسة و العاملين بها ، فمصطلح مؤسسة كما تم توضيحه في مقدمة هذا العمل مأخوذ في معناه الواسع أي كل رمز تنظيمي على اختلاف أشكاله سواء كان اقتصادي أو غير اقتصادي ، أو هيئة حكومية أو كانت تابعة للدولة ، و عليه و بحكم عملنا على مستوى هيئة عامة و المتمثلة في " الولاية " و من أجل الوقوف على واقع الأخلاق و دورها في تنفيذ إستراتيجية و أعمال هذه الهيئة ، و كعنصر شاهد على مستواها ، اخترنا القيام بالدراسة الميدانية على مستوى مقر ولاية بشار و بالضبط مديرية الإدارة المحلية لها ، و ذلك من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة الفرضية المرافقة لها. و لهذا الغرض خصصنا لهذا الجانب التطبيقي بحثين : الأول يتضمن الإلمام بمقر ولاية بشار و الثاني يتضمن النتائج التحليلية التي توصلنا إليها عن طريق الإجابات عن أسئلة الاستمارة الاستبائية ، التي طرحت على أفراد عاملين بمديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار.

المبحث الأول: مدخل حول مقر ولاية بشار

المطلب الأول: مراحل إنشاء الولاية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الولاية

الولاية مؤسسة دستورية ، و هي جماعة إقليمية لا مركزية طبقا لنص المادة الأولى من القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية، و هي جماعة محلية تنشأ بموجب القانون و مقاطعة إدارية لا مركزية للدولة، كما أنها جماعة عمومية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة.

تشكل الولاية الجزائرية أيضا مقاطعة إدارية لا مركزية للدولة، و ذلك طبقا لنص المادة الأولى من القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية ، و طبقا لنص المادة الثانية من القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية ، فإنه للولاية إقليم و اسم و مقر"، و طبقا لنص المادة الثالثة من القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية فإن للولاية هيئة مداولة تنتخب بالاقتراع المباشر، و تنص "المادة الثالثة أن للولاية مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي"، و تنص "المادة الثامنة أن المجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية".(1)

الفرع الثاني: مراحل إنشاء الولاية

تمر عملية إنشاء الولاية بشكل جزئي أو إنشاء نظام الولاية ككل بثلاثة مراحل أساسية هي: (2)

أ - مرحلة التقرير

وهي مرحلة انعقاد إدارة ونية السلطات العامة المختصة على إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات و المناقشات و المداولات اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء الولاية.

ب - مرحلة التحضير

و هي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية و الفنية و البشرية و المادية و الإدارية اللازمة و الضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (القانون) إنشاء الولاية.

ج - مرحلة التنفيذ

و المقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق و تحويل مرحلة التقرير إلى عمل و واقع مطبق ، ونظرا لأن عملية التنفيذ تمتاز بصفة الاستمرارية فهي تحتاج إلى الاهتمام بوسائل التنفيذ و بالرقابة و المتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية.

(1) عمار بوضياف ، "الوجيز في القانون الإداري" ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص111.

(2) بوداود عبد الميمن ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية" ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006.

الفرع الثالث خصائص الولاية

تمتاز الولاية كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية بمجموعة من الخصائص و المميزات الذاتية، منها أن الولاية هي وحدة أو مجموعة إدارية لامركزية، إقليمية وجغرافية وليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية أو مصلحة أو مرفقية، فقد وجدت و منحت الاستقلال و الشخصية المعنوية، و منحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي، وتعد الولاية همزة وصل بين الحاجيات و المصالح و المقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل، و بين مصالح و مقتضيات واحتياجات المصلحة العامة في الدولة، كما تمتاز الولاية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية، و ليست وحدة أو مجموعة لا مركزية إدارية مطلقة، و ذلك لأن أعضاء الهيئة و جهاز تسييرها و إدارتها لم يتم اختيارهم و انتقائهم كلهم بالانتخاب و إنما يختار بعضهم بالانتخاب العام (الاقتراع)، و هم أعضاء المجلس الشعبي للولاية بينما يعين باقي الأعضاء و والي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم، و هم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية و والي: " يتولى إدارة الولاية، مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام و هيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة و يديرها والي الولاية. (1)

المطلب الثاني: مهام و مصالح ولاية بشار

الفرع الأول: موقع مديرية الإدارة المحلية في الهيكل التنظيمي للولاية

تحتل مديرية الإدارة المحلية موقعا و دورا هاما في الهيكل التنظيمي للولاية، الذي يتكون بدوره من والي، الديوان، الأمانة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم و الشؤون العامة، المفتشية العامة، المجلس الولائي، و المجلس الشعبي الولائي، و لكل دور كما يلي: (2)

1.الوالي

وهو ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، والوالي بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداورات، كما يطلعه سنويا على نشاط مصالح الولاية، و يقوم بممارسة مهامه في حدود اختصاصه و يعمل على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون، وعلى إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها.

(1) بوداود عبد اليمين، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية".

(2)، (3) عمار عوابدي، "دروس في القانون الإداري"، الطبعة الثانية، سنة 1990، ص 166-167.

كما يمثل الوالي الولاية أمام القضاء، سواء كان مدعياً أو مدعى عليه، مادامت الحالات التي يكون فيها طرفاً النزاع الدولة و الجماعات المحلية، ويعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية، و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف.

2.الديوان

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، و تحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية و في هذا الإطار مكلف بالعلاقات الخارجية و البروتوكولات، العلاقات مع أجهزة الإعلام و الصحافة، وأنشطة مصلحة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الشفرة،يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان و يتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويتلقى رئيس الديوان في حدود صلاحياته توجيهات من الوالي، و ينبثق عن الديوان كل من : (1)

أ - الخلايا

خلية الإعلام والاتصال ،خلية المشاريع الكبرى ،خلية التنمية البشرية ،خلية التنمية الريفية ،خلية التضامن والتشغيل ،خلية البيئة ونوعية الحياة ،خلية السكن والإطار المعيشي،خلية التلخيص والاستشراف،خلية النشاط الاقتصادي،هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة و أجهزة الإعلام على مستوى الولاية.

ب- مكتب الوسيط الإداري

ملحق بالديوان و هو بمثابة الوسيط بين المواطن و الديوان.

ج- مكتب التنظيم

ملحق بالديوان و هو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال و الأرقام، و يساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

(1) المرجع السابق ص 168.

3. الأمانة العامة

هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر. وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام في السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري، متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية، تنسيق أعمال المديرين في الولاية، تنشيط الهياكل المكلفة بالتوثيق و الأرشفة و التركيب و التنسيق فيما بينها، متابعة عمل أجهزة الولاية و هيكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد و مراقبتها و على هذا الأساس ، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضو أو عدة أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة و التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال، كما يقوم بتنشيط مجموع برامج التجهيز و الاستثمار في الولاية و يسهر على تنفيذها، و كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي و القرارات التي يتخذها مجلس الولاية، و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي: (1)

أ - مصلحة التلخيص

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D".

- تقوم بمتابعة دوريا و ذلك بعد التسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:
- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري...).
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع.
- الانطلاقة في إنجاز المشروع و الذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية و متابعة المشروع بدقة.

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب كالتالي:

(1) المرجع السابق ص 169 .

● مكتب التنسيق

و يقوم بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي

● مكتب التنظيم

يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

ب - مصلحة التوثيق

تتكون هذه المصلحة من مكتبين (1)

● مكتب التوثيق و بنك المعلومات

هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشره و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى المديريات التنفيذية الولائية، و يعمل على تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية، من خلال تحضير و إنجاز و نشر المجالات الإعلامية داخلية للولاية، إنجاز دلائل إحصائية (Monographie) اجتماعية، اقتصادية و ثقافية حول الولاية و العمل على تحليلها، و تكوين بنك المعطيات و العمل على تحيينه الدائم.

● مكتب التلخيص

يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بن البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولائية و تنظيم سير المعلومات، و جمع التقارير و الحصيلات الخاصة بالنشاطات السنوية و تحليلها و تلخيصها.

ج - مصلحة الأرشيف و المحفوظات

تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما مكتب الإعلام و المساعدة الذي يقوم ببيت و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشيف و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم، و مكتب الحفظ الذي يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.(2)

(1) ، (2) المرجع السابق ص 170.

4. مديرية الإدارة المحلية

تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي: (1)

أ - مصلحة الميزانية و الممتلكات

و هي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

● مكتب ميزانية الدولة

يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية بشار، و تقوم الولاية بدورها بالتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد ، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

● مكتب ميزانية الولاية

و تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس أمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

● مكتب الممتلكات

و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حظيرة السيارات.....إلخ.

ب - مصلحة المستخدمين في الولاية

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى محلي تتكون بدورها من مكاتبين هما:

(1) بوداود عبد اليمين ، " محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية" ، ص 17.

● مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية

و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

● مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات

تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات و تعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، و كذلك تبلغ لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

ج - مصلحة التنشيط المحلي

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك العقارية، المنقولة، بالإضافة إلى مراقبة و متابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية و الجماعات المحلية و الاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز و التوريد، وتتكون المصلح بدورها من مكتبين(1)

● مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات

و هي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية و المنقولة للبلدية.

● مكتب الصفقات و البرامج

و ينقسم إلى قسم الصفقات التابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).وقسم مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا.

(1) المرجع السابق ، بوداود عبد اليمين ، ص 18.

5. مديرية التنظيم و الشؤون العامة

تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة و الإدارة المحلية و هي المسؤولية على ضمان تنفيذ و تطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية)، ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية)، ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها، والتكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربوية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية. و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي: (1)

أ - مصلحة التنظيم العام

● مكتب المؤسسات المصنفة

يتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي و المخابز و الحمامات و المرشات و كذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات و الدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

● مكتب الانتخابات و الجمعيات

يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية و المجلس الشعبي الولائي كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها و هذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية و كل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسلطة على المنتخبين لا سيما أعضاء المجلس الشعبي الولائي و أعضاء المجالس الشعبية البلدية ، كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني و الجمعيات الدينية و الخيرية و الثقافية المعتمدة و يتابع نشاطاتها و يتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 15 16 رمضان سنة 1410 .

• مكتب حركة السيارات

يتكفل بملفات ترقيم السيارات و إنجاز البطاقات الرمادية للسيارات و المركبات كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

ب - مصلحة تنقل الأشخاص

هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و الأجانب و تنقل الوطنيين و تتكون من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي:(1)

• مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية

يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها و هذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد - زواج - وفاة) و يقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب و ثائق الحالة المدنية و هي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 12 خ التي توزيعها على البلديات حسب الطلبات المقدمة و الاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي و فيفري في كل سنة و يضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية و سند قرص مضغوط و تحويلها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة، كما يقوم دوريا بجلب حصة الولاية من شهادة الميلاد رقم 12 خ و التي تستعمل في ملفات جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، غير أن هذه الوثيقة (شهادة ميلاد 12 خ) أصبحت تستعمل فقط في ملفات جوازات السفر، أما بطاقات التعريف الوطنية تستعمل فيها شهادة ميلاد رقم 12 الأصلية و هذا تسهيلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف كذلك بملف التسجيل للحج و تستقبل الملفات الحج الناجحين في القرعة كافة بلديات الولاية (64) بلدية، و يقوم بملأ دفاتر الحج لكل موسم و إرسالها لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

(1) المرجع السابق.

• مكتب تنقل الأجانب

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب هند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب، و تكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط ، أو مدتها 10 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 07 سنوات، و فقا لأحكام القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008، المتضمن إقامة و تنقل الأجانب، بالإضافة إلى إك يقوم هذا المكتب بإنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي ، كما يتابع حركات تنقل الأجانب و هذا بالتنسيق مع مصالح الأمن، علاوة عن هذه المهام فإن هذا المكتب يتكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف للولاية ، وبعد ذلك القيام بإجراءات أخرى على مستوى الولاية و مصالح الأمن. وبعد الانتهاء من ذلك يتقدم المعنيان بملف إداري يخص طلب زواج مختلط و تقوم المصالح الولائية باستقبال الملف و إرساله للتحقيق، و على ضوء النتيجة الإيجابية للتحقيق تقوم المصلحة بإصدار ترخيص الزواج الأجنبي يتم إمضاءه من طرف السيد الوالي و يرسل إلى البلدية مكان إقامة الزوج أو الزوجة الجزائريين لإتمام مراسيم الزواج بالحضور الإجباري للزوجين.

ج - مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات

تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية و المنازعات للولاية و المديرية المجلس الولائي سابقا، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية و القرارات التي تقدمها مديرات المجلس الولائي و يتم إمضاءها من طرف الوالي أو الكاتب العام للولاية و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي: (1)

• مكتب نزع الملكية و المنازعات

يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق و الري و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الدولة و غيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون بين الولاية و المواطنين.

• مكتب العقود الإدارية و المداولات الولائية

و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي فائدة الولاية و كل مديريات المجلس الولائي و هذا لأجل تنفيذها كما يتابع المداولات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي و

التي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

● مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية

و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية و كذلك مداولات البلديات و مدى تطبيقها و تجسيدها و تخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها.

6. المفتشية العامة

يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة و دائمة لتقويم نشاط الأجهزة الهياكل، و المؤسسات، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، و حسب المادة السادسة من المرسوم السالف الذكر نصت لها أن تقوم باستمرار على عمل الهياكل و الأجهزة و المؤسسات قصد مراجعة النفاض و اقتراح التصحيحات اللازمة، وتسهر على الاحترام الدائم للتشريع و التنظيم المعمول بهما و المطبقين على مهام أعمال الهياكل و الأجهزة و المؤسسات. و بناء على الطلب، فإن الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام و أعمال الأجهزة و الهياكل و المؤسسات. وتتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي . (1)

7. المجلس الولائي

هو تحت إشراف الوالي و يقوم بتنفيذ قرارات الحكومة و المجلس الشعبي الولائي، ويقوم المجلس و في إطار القوانين و التنظيمات السارية المفعول بتفحص كل المسائل المعروضة عليه من طرف الوالي أو أحد أعضائه. و حسب المادة 22 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي. و إذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام، كما أن للمجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما يتطلب الوضع ذلك، و يكلف ببرمجة و تنشيط، ربط و تقويم و مراقبة عمل المصالح أو الأسلاك المهنية التي هي تحت إشرافه، وإعداد و دراسة المشاريع و التقديرات الخاصة بتنمية القطاعات بالولاية و هذا بالتنسيق مع الهياكل المعنية، إعطاء آرائه حول المشاريع المسطرة على مستوى الولاية. (2)

(1)، (2) المرجع السابق.

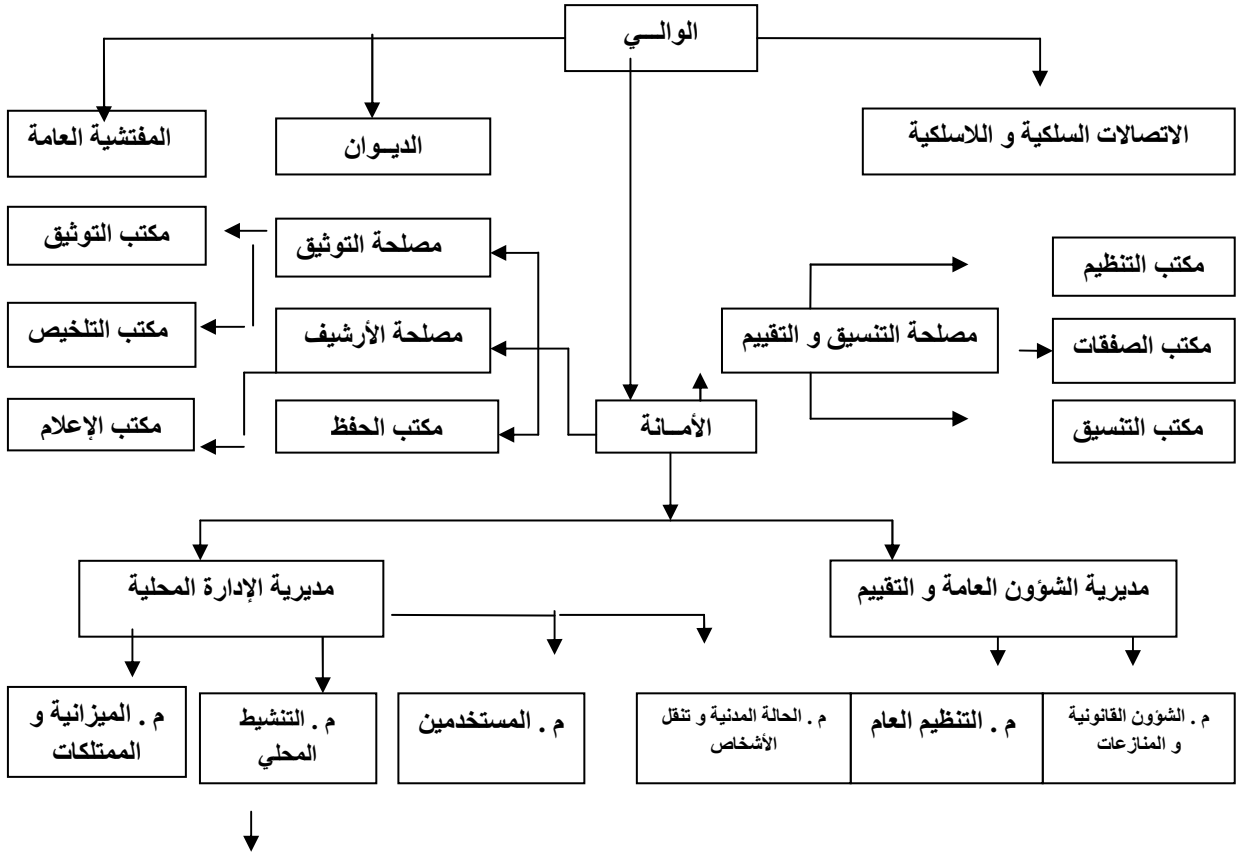
8. المجلس الشعبي الولائي

و هيئة المداولة في الولاية و مجلس يتم انتخابه لمدة خمسة (05) سنوات، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر 15 يوما على الأكثر، و يمكن تمديدتها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام أو بطلب من الوالي، وتنعقد هذه الدورات خلال أشهر مارس، يونيو، سبتمبر و ديسمبر، و يمكن أن يعقد دورة استثنائية ، و ينتخب الرئيس من بين الأعضاء، و يقوم الرئيس بإرسال الاستدعاء لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع إشعار الوالي بذلك، يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة للاختصاص عن طريق المداولة، يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين و التنظيمات ، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما، تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و هيئة إقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائرها النوعية.(1)

الفرع الثاني: مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار

يوضح الشكل (5) المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار و المتضمن لمصلحة مديرية الإدارة المحلية للولاية و من خلاله تتضح العلاقة بين كل المصالح المعنية و المسيرة من قبل الوالي ، و التي تتصف بالتكامل الوظيفي و الانسجام و التركيب ، فكل مصلحة تابعة لأخرى و مرتبطة بها من جهة أخرى و من هنا يبرز الدور الفعال لقوى الموارد البشرية التي تعتمد عليها الولاية قصد مزاولة أشغالها و إتمام وظائفها بالشكل المطلوب.(2)

(1) ، (2) المرجع السابق .



- مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار -

المصدر: مقال عن القانون الإداري والمنازعات الإدارية

(1) الموقع : منتدى الأوراس القانوني، "مقال عن القانون الإداري والمنازعات الإدارية" بتاريخ 2010/03/12

www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811

الفرع الثالث: مهام و مصالح ولاية بشار

طبقا لأحكام القانون 90 - 09 و لاسيما المادة الأولى - الولاية - هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة. وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون .
توكل لها مهام الآتية الذكر: (1)

- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات.
- تنفيذ القوانين و التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي و هو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديريات و الأسلاك المهنية التابعة لها، و هذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديريات و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل و انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر و البلديات.

الجزء الأول: مهام الإستراتيجية الاتصالية لولاية بشار

تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة إيجابية مشرفة لها لدى الرأي العام عامة و فئة الجماهير المتعاملة معها خاصة ، و قبل وضع و تنفيذ خطة اتصالية خارجية، يجب ممارسة نشاطات اتصالية داخلية وفق إستراتيجية اتصالية محكمة واضحة المعالم، و هذا ما سنوضحه فيما يلي: (2)

أ - دور خلية الاتصال بالولاية

خلية الاتصال هي مديرية أو فرع في أي مؤسسة تهتم بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام والاتصال حول المؤسسة و المتعاملين معها. ثم تقوم بتلخيص أهم فكرة و عرضها على مسؤول للإطلاع عليها و اتخاذ ما يراه مناسبا بشأنها.

(1) عمار عوابدي، "دروس في القانون الإداري"، ص 19 .

(2) بعلي محمد الصغي، "القانون الإداري"، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، سنة 2004. ص 17.

ب - معرض الصحافة الوطنية اليومية

حيث تقول أعضاء الخلية بإنجاز معرض يومي للصحف الوطنية من خلال قراءات و قص كل المقالات الواردة في الصحف الفرونكفورية و العربية التي تعالج مواضيع ذات علاقة بالولاية، أو أي نشاط تقوم به إحدى المديريات التي هي تحت وصايتها و تنظم حسب ترتيب محدد و ثابت اقترحتة الخلية بالمواضيع الخاصة بالولاية أو إحدى الهيئات التابعة لوصايتها ثم الباقي.

ج - البيان الصحفي

عند وجود فريق صحفي يرغب في القيام بريورتاج حول منطقة ما بالولاية أو موضوع خاص بها ، يبعث بفاكس إلى الخلية التي بدورها تسلمه إلى الوالي حتى يعطي موافقته و تسلم للصحفي ورقة التسهيل المهمة حتى يتمكن من القيام بعمله و في نفس الوقت تقوم بإبلاغ مسؤول المنطقة المقصودة و يبعث معه فريق من الأمن بالإضافة إلى التنسيق و توطيد الاتصال مع الإدارات المختلفة و أقسام الولاية.

الجزء الثاني: أشكال الاتصال الداخلي في الولاية

كل مؤسسة تسعى للنجاح و هذا يقوم على مدى اعتمادها على سياسة اتصالية فعالة حتى تضمن وصول المعلومات للعمال. حيث تتخذ أشكالاً رسمية، و أبعاداً تتمثل في الاتصال الصاعد ، النازل ، و الأفقي.(1)

أ - الاتصال الرسمي

هو أهم ركائز العملية الاتصالية داخل الولاية ، و يتضح ذلك من خلال نقل التعليمات و القرارات و الأوامر وفق القنوات الرسمية في إطار رسمي من أجل السير الحسن و التنظيم المحكم لمختلف الأقسام الإدارية بها، و يقام عن طريق التقارير و التعليمات و التوجيهات التي يصدرها الوالي بصفته الهيئة التنفيذية بالولاية، و هذا تطبيقاً لمداومات المجلس الشعبي الولائي، أو من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديريات و مصالح الولاية و هذا بإصدارها إلى المدراء و الذين بدورهم ينقلونها إلى رؤساء المصالح إلى المدراء و بعدها إلى الوالي مباشرة، و الاتصال الرسمي يعتمد على ثلاث اتجاهات هي الاتصال النازل،الاتصال الصاعد،والاتصال الأفقي، و هي كما يلي:

(1) بعلي محمد الصفي، "القانون الإداري"، ص18 .

ب - الاتصال النازل

هو الاتصال الذي يمر بين المسؤولين (الوالي) و المدراء و رؤساء المصالح مع الإطارات و الموظفين الذين تحت قيادتهم، و نجد هذا الاتجاه الاتصالي من فوق إلى تحت ، أي من القمة إلى القاعدة، على العموم أوامر و تعليمات تتعلق بالأمر المهني و التسييرية و تحسين عمل الإدارة،و التي تستمد من تعليمات الوالي و المجلس الشعبي الولائي .

الوسائل الشفوية

تتجلى في أغلب الأحيان في الأعمال اليومية في إطار النشاطات العادية ، مثل تنظيم الأيام الدراسية و الملتقيات، و عقد الاجتماعات كاستدعاء مدير لإطارات مديريته لعقد اجتماع لدراسة مسألة التربصات و التكوينات لعمال الإدارة و التفتيش التي تتكفل بها الولاية ، و ترقية الأعوان حسب مختلف القطاعات،أو مثلا مناقشة مسألة إجراء المسابقات الوظيفية التي تنظمها الولاية في جميع جوانبها التقنية، المالية.

الوسائل الكتابية

و تتمثل في محاضر الاجتماعات و التقارير التي يخضرها رؤساء المصالح لمعالجة المسائل المطروحة و الصعوبات التي تتوج في الأخير بتقارير مكتوبة ، كما يتجلى الاتصال النازل أيضا في الملصقات الجدارية و الإعلانات و التعليمات المتعلقة بالتنظيم و الحفاظ على الانضباط العام و أوقات العمل.....إلخ،

ج - الاتصال الصاعد

و هو عكس الاتصال النازل، حيث يتم من القاعدة إلى القمة أي من الموظفين إلى مسؤوليهم و يظهر هذا النوع من الاتصال في الولاية من خلال مهمة المصالح و المكاتب المكونة لولاية بشار، و المتمثلة في إعداد التقارير و النتائج عن الزيارات الميدانية و المشاكل المهنية التي تعيق عملهم، حيث يقوم المدراء الأمانة العامة أو الديوان و الذين بدورهم يقومون بإطلاعها للوالي، كما تقوم خلية الاتصال المتواجد على مستوى الولاية، بمهمة إطلاع الوالي بأي معلومة أو حدث داخل و خارج الولاية، و هذا عن طريق تحضير عرض صحفي يومي. (Revue de presse). بالإضافة إلى التقارير و الإحصائيات و النتائج و مدى تطبيق المشاريع المرسومة و التي يقوم بإرسالها المدراء و الموظفين إلى الأمين العام أو إلى الوالي و تتم هذه العملية عن طريق البريد أو الهاتف و وسائل اتصالية أخرى،و يظهر الاتصال الصاعد في حالات أخرى كعرض الموظفين لمشاكلهم المهنية عن طريق رسائل إلى الوالي أو الأمين العام أو المقابلة مباشرة.

د - الاتصال الأفقي

يلعب الاتصال الأفقي في ولاية بشار دورا هاما في التنسيق ما بين المديریات و المصالح و ذلك عن طريق عقد كل مديرية أو مصلحة لاجتماعات تنسيقية التي تجمع بين المسؤولين من نفس المستوى يعكفون على معالجة قضايا داخلية و خارجية لتوحيد الجهود بين إطارات كل مصلحة و نفس الشيء ينطبق على مستوى الموظفين الذين يتبادلون المعلومات فيما بينهم، فموظفو مصلحة التكوين و تسيير العمال تقوم بالاتصال بموظفي مصلحة التوثيق و بنك المعلومات ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم و تسخير وثائق إعلامية أو أي مرجع من شأنها مساعدة الموظفين الذين هم في طور التكوين أو كقيام موظفين من مصلحة ميزانية الدولة للولاية بتوزيع محاضر و تقارير حول أي اجتماع قاموا به ليقوم موظفين من مصلحة التنظيم التي تقوم بدورها بنشرها و طبعتها و تقديمها إلى مصلحة التوثيق، وهكذا.

المبحث الثاني

تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج (SPSS - version 19)

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج: (SPSS VERSION 19) المطلب الأول: عرض عينة الاستبيان و تقديمه

1. عينة البحث

نظرا لصعوبة إخضاع كل وحدات و أقسام مقر ولاية بشار للدراسة ، فقد وقع اختيارنا على مجموعة من الموارد البشرية تتمثل في عمال و موظفين بمديرية الإدارة المحلية ، وذلك لما تتوفر عليه هذه الفئة من أجناس ، ثقافات ، عادات و تقاليد ، مستويات علمية ، و رتب ، و أخلاقيات مختلفة تساعد على تفعيل الدراسة أكثر. اشتملت هذه العينة على 141 شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وكانت نتيجة إجاباتهم متمثلة في الجداول الإحصائية و القيم المتحصل عليها، و التي سوف نشرحها فيما بعد.

2. تقديم الاستبيان

اعتمدنا في دراستنا هذه على استبيان لجمع المعلومات اللازمة، فاحتوت الاستمارة المقدمة لكل شخص على مجموعة من الأسئلة البسيطة و التي تعكس الطابع الأخلاقي المتعامل به بمديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار، و الذي يؤثر على إستراتيجيتها في تقديم الخدمات و القيام بالنشاطات المختلفة لصالح مواطني الولاية، كما قسمنا هذه الأسئلة على أربعة محاور تضمنت مايلي:

- المحور الأول : يتضمن معلومات أولية خاصة بالموظف .

- المحور الثاني: يتضمن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أخلاقيات مواردها البشرية

- المحور الثالث : يتضمن علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله

- المحور الرابع :يتضمن علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية

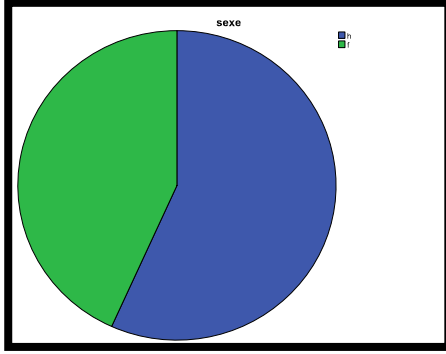
للأخلاق الوظيفية.

المطلب الثاني: استغلال و تحليل نتائج الاستبيان

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الموظفين (بعد ملئها) قمنا بمراجعتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 19، فتحصلنا على بعض النتائج التي تتضمن في مجملها مدى تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من خلال تحليلنا لبعض الجداول و الأشكال البيانية التي تحصلنا عليها و ذلك كما سوف يلي:

أ- تحليل نتائج المعلومات العامة الخاصة بالموظف بواسطة الدوائر النسبية.

1 . الجنس



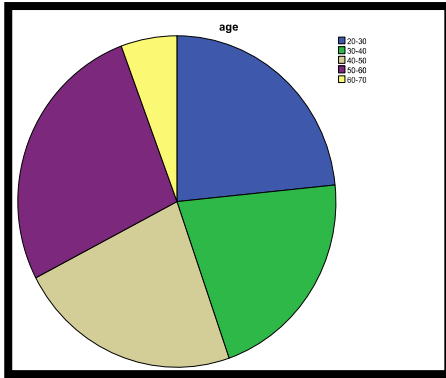
الذكور h 56.7%

الإناث f 43.3%

- الشكل (6) -

تمثل نسبة الذكور 56.7% من الموظفين و تعادل 80 شخص ذكر ، بينما نسبة الإناث أقل منها و تمثل 43.3% و تعادل 61 شخص أنثى فقط من العينة المدروسة، فعدد الذكور إذن يفوق عدد الإناث العاملات بمديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار.

2 . السن



من 20 إلى 30 سنة 23.4%

من 30 إلى 40 سنة 21.3%

من 40 إلى 50 سنة 22.7%

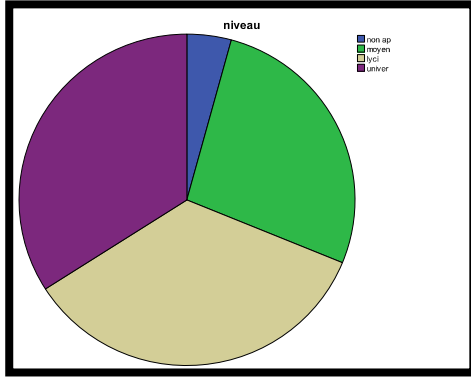
من 50 إلى 60 سنة 27%

من 60 إلى 70 سنة 5.7%

- الشكل (7) -

الفئة الأكثر نسبة في العينة المدروسة هي التي يتراوح فيها سن العمال من 50 إلى 60 سنة وتقدر ب 27% و الأقل نسبة هي التي يتراوح فيها سن العمال من 60 إلى 70 سنة. و تقدر ب 5.7%. أما الفئات التي يتراوح فيها سن العمال من 20 إلى 30 ، من 30 إلى 40 ومن 40 إلى 50 فتأخذ نسب متقاربة تمثل 23.4%، 21.3% ، و 22.7% على الترتيب .

3. المستوى التعليمي



غير متعلم 4,3%

متوسط 27%

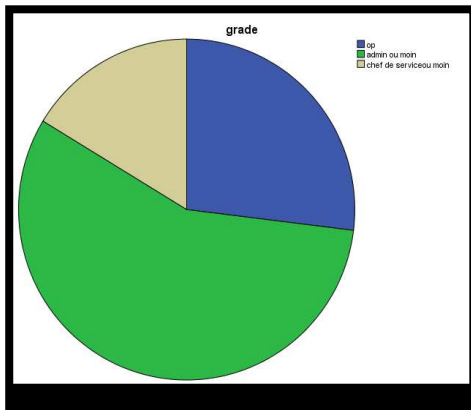
ثانوي 34.8%

جامعي 34%

- الشكل (8) -

يعكس المستوي التعليمي وجود أربعة فئات متفاوتة تمثل الفئة الغير متعلمة اقل نسبة و تمثل 4.3 % ثم تليها فئة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 27 % ثم فئة المستوى الجامعي بنسبة 34% و أكبر نسبة كانت تمثل فئة المستوى التعليمي الثانوي حيث بلغت 34.8 %.

4. الرتبة أو الوظيفية



عامل مهني 27%

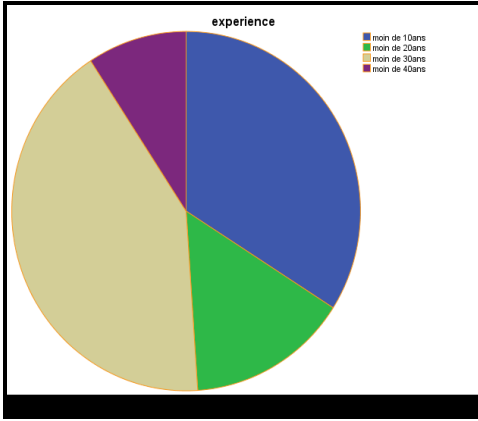
متصرف أو أقل 56.7%

رئيس مصلحة أو أقل 16.3%

- الشكل (9) -

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الفئة الأكبر نسبة في العينة العشوائية المختارة تمثل رتبة متصرف إداري أو أقل و تساوي 56.7 %، و تمثل بذلك أكبر تليها رتبة العمال المهنيون بنسبة 27 % ثم رتبة رئيس مصلحة أو أقل بنسبة 16.3 %.

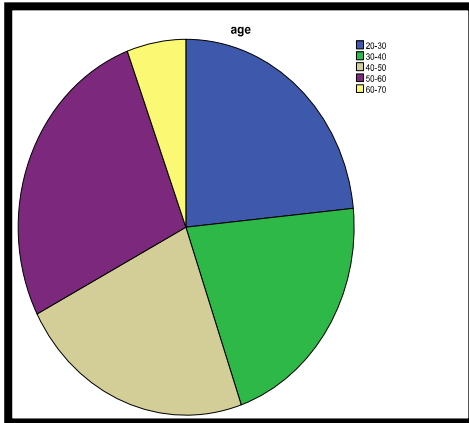
5. مدة الخدمة



- الشكل (10) -

الفئة ذات مدة الخدمة الأكبر هي الأقل من 30 سنة و تمثل الفئة ذاتها التي يتراوح سن موظفيها من 50 إلى 60 سنة .

6. طريقة الالتحاق بالعمل



- الشكل (11) -

بالنسبة للعينة المدروسة نلاحظ أنه قد تم تعيين أكبر نسبة من الموظفين فيها بنسبة 35.5% عن طريق المعارف العائلية بينما تمثل نسبة الموظفين الملتحقين عن طريق النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب فقط ما يقارب نسبة 9.2% و ذلك يدل على وجود وساطة و تفضيل و لا عدالة في فرص الحصول على الوظيفة، مما يعكس أثر بارز للفساد الإداري الأمر الذي يعكس بالضرورة أثر الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة و نجاحها بشكل واضح .

ب - جداول الترددات الإحصائية و النسب الصحيحة و التراكمية

من بين 141 شخص تم اختيارهم ضمن العينة العشوائية التي تمت عليها الدراسة تم الحصول على 141 إجابة عن الأسئلة حيث يعكس ذلك عدم وجود أي نسبة ضائعة ، أي أنه تم استرجاع كل الاستمارات المقدمة قصد الاستبيان، وتم الكشف عن متوسط نسب الترددات الإحصائية لعناصر المحور الأول كما يلي:

الترددات - Fréquences-

الاحصائيات - Statistics							
		Sexe الجنس	Age السن	Niveau المستوى	Grade الرتبة	Experience الخبرة	Recr الالتحاق
N	Valid الصحيحة	141	141	141	141	141	141
	Missing الضائعة	0	0	0	0	0	0
Mediah	المتوسط	1,0000	3,0000	4,0000	2,0000	3,0000	4,0000

تردد الجدول الخاص بالجنس

الجنس Sexe					
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid الصالحة	H الذكور	80	56,7	56,7	56,7
	F الإناث	61	43,3	43,3	100,0
	Total المجموع	141	100,0	100,0	

تردد الجدول الخاص بالسن

Age السن					
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid الصالحة	20-30	33	23,4	23,4	23,4
	30-40	30	21,3	21,3	44,7
	40-50	32	22,7	22,7	67,4
	50-60	38	27,0	27,0	94,3
	60-70	8	5,7	5,7	100,0
	Total المجموع	141	100,0	100,0	

تردد الجدول الخاص بالمستوى

Niveau المستوى					
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid الصالحة	non ap غير متعلم	6	4,3	4,3	4,3
	Moyen متوسط	38	27,0	27,0	31,2
	Lyci ثانوي	49	34,8	34,8	66,0
	Univer جامعي	48	34,0	34,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

تردد الجدول الخاص بالرتبة أو الوظيفة

Grade		الرتبة أو الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		الترددات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid الصالحة	Op عامل مهني	38	27,0	27,0	27,0
	admin ou moin متصرف أو أقل	80	56,7	56,7	83,7
	chef de service ou رئيس مصلحة أو أقل	23	16,3	16,3	100,0
	Total المجموع	141	100,0	100,0	

تردد الجدول الخاص بالخبرة المهنية

Experience		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		الترددات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid الصالحة	moin de 10ans أقل من 10 سنوات	48	34,0	34,0	34,0
	moin de 20ans أقل من 20 سنة	21	14,9	14,9	48,9
	moin de 30ans أقل من 30 سنة	59	41,8	41,8	90,8
	moin de 40ans أقل من 40 سنة	13	9,2	9,2	100,0

تردد الجدول الخاص بكيفية الالتحاق الوظيفي

Recr الالتحاق						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
		الترددات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية	
Valid الصالحة	Demande	الطلب	32	22,7	22,7	22,7
	Concour	المسابقة	13	9,2	9,2	31,9
	Examain	الامتحان	22	15,6	15,6	47,5
	Amie	الصدافة	24	17,0	17,0	64,5
	Famille	العائلة	50	35,5	35,5	100,0
	Total	المجموع	141	100,0	100,0	

ج - تحليل نتائج ترددات الجداول الإحصائية

من خلال جداول الترددات المتحصل عليها نلاحظ أن ترددات السن تمثل التفاوت الموجود في الأعمار بالنسبة للعمال الذين أجريت عليهم الدراسة ، حيث تمثل نسبة التردد الأكبر و المقدر ب 27% فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة ، و تمثل النسبة الأقل و المقدر ب 5.7 % فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 60 إلى 70 سنة و هم أصحاب أعلى نسبة فيما يخص الخبرة المهنية ، و يعكسون في الواقع الأشخاص الموشكون على الحيازة على التقاعد ، أو الأشخاص الحائزين على التقاعد و المتعاقدون مع المؤسسة من جديد، و الشغالون لنفس مناصبهم السابقة التي كانوا يوظفون فيها قبل حصولهم على التقاعد ، هذا الأمر يعكس وجود نقص فيما يخص نقل خبراتهم المهنية لمن هم أقل منهم سنا و الذين يمثلون العمال الجدد أو الخريجون الجامعيين ، أو غيرهم من العمال الآخرين ،الذين تتقارب نسبهم بالرجوع إلى جدول ترددات الخبرة المهنية ، حيث تمثل نسبة العمال الذين يتمتعون بخبرة مهنية أقل من 10 سنوات أي 34 % ، و الأقل من 30 سنة و هو ما يعادل 41.8 % وهي نسب عالية ، وهذه النسب تعكس عدم تشجيع الموظفين الجدد على التعلم و اكتساب الخبرة المهنية من طرف السابقون في الوظائف ، و يعود ذلك في الواقع إلى طبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين في المؤسسة.

كما أنه بمقارنة كل من جدول الترددات الخاص بالمستوى و جدول الترددات الخاص بالرتبة أو الوظيفة، نجد أن هناك دليل قاطع لتأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتوزيع الوظائف و عملية التنصيب، كون النسبة التي تعكس الموظفين غير المتعلمين و المقدرة ب 4.3 % لا تعكس أي تناسق أو منطق مع نسبة العمال المهنيون الذين تصل نسبتهم إلى 27 % ، و هذا نفسره بوجود أشخاص يحتلون مناصب ووظائف تفوق مستواهم الدراسي و العكس صحيح ، فقد نجد أشخاص أكفاء و مؤهلين و أصحاب شهادات عليا يشغلون بمناصب أقل شأنًا كحراس و حجاب ، لا تناسبهم و لا تتماشى مع مستوياتهم العلمية و الدراسية ، و غير ذلك و هذا ما يفسر انتشار بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية بين الموظفين بحكم المنصب، و يساعد على تفشي و استمرار مظاهر عديدة منها طغيان الانحراف الوظيفي على الأمانة فيما يخص أداء العمل و إتقانه.

د - تحليل البند الإحصائية لأسئلة المحاور

المحور الأول: معلومات أولية خاصة بالموظف

ليست هناك علاقة تناسبية أو عكسية بين أسئلة المحور الأول المتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى ، الرتبة أو الوظيفة ، و طريقة الالتحاق بالعمل ، حيث قد نجد لأصحاب الدراسات العليا من فئة الشباب أو الكبار و قد يكونون ذكورا أو إناثا، كما أنه ليس لمستوى الخدمة علاقة بالسن، فهناك من يلتحق بالعمل مبكرا و هناك من يتأخر في التحاقه بالعمل بالمؤسسة، كما أن طريقة الالتحاق بالعمل ليست لها علاقة بالعمر أو المستوى الدراسي أو الجنس ، و من هنا نستنتج أن أسئلة هذا المحور منفصلة عن بعضها البعض حيث لا يؤثر تواجد عنصر منع تواجد عنصر آخر، أو العكس.

المحور الثاني : يتضمن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أخلاقيات مواردها البشرية.

هناك علاقة وطيدة بين كل من السؤال رقم 1 و رقم 5 و رقم 10 كما يمثل الجدول الآتي، حيث تتساوى هذه الأسئلة في قيمتها بالاستمارة من حيث المتوسط الذي بلغ القيمة 1 و الانحراف الذي بلغ القيمة 0 بالنسبة للسؤالين رقم 5 و 10. مما يدل على تناسقها في الاستمارة أكثر من علاقتها بباقي الأسئلة الأخرى كما يوضح الجدول الآتي:

Item Statistics البند الاحصائية			
	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	N
q1	1,0142	,11867	141
Q5	1,0000	,00000	141
Q10	1,0000	,00000	141
Item Statistics البند الاحصائية			

المحور الثالث: يتضمن علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله هناك علاقة وطيدة بين كل من السؤال رقم 13 و رقم 17 و رقم 18 كما يمثل الجدول الآتي، حيث تتساوى هذه الأسئلة في قيمتها بالاستمارة من حيث الانحراف الذي بلغ القيمة 0.49 تقريبا 10، مما يدل على تناسقها في الاستمارة أكثر من علاقتها بباقي الأسئلة الأخرى، و الجدول التالي يبرز ذلك.

Item Statistics			
	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	N
Q13	1,6241	,48608	141
Q17	1,5603	,49812	141
Q18	1,4397	,49812	141

المحور الرابع: علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية إن قيمة الانحراف أخذت القيمة 0 في حين بلغ المتوسط القيمة 1 ، مما يدل حقيقة على أن هناك مظاهر سلبية للأخلاق الوظيفية بمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية بشار هو الأمر الذي يؤكد وجود أثر على إستراتيجية تقديم الخدمات و القيام بالنشاطات المختلفة بالولاية في الجانب التطبيقي إضافة إلى الجانب النظري السابق الذكر.

	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	N
Q27	1,0000	,00000	141

د - حساب الموثوقية الإحصائية للاستمارة

Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	
Cronbach's Alpha	ألفا كرونباخ
	ألفا كرونباخ واستنادا إلى العناصر الموحدة
,713	0,879

إن نسبة ألفا كرونباخ تساوي **0.713** فهذا يعني أن هناك اتساق بين أسئلة المحاور وبشكل جيد ، وفي دراستنا كانت نسبة موثوقية الأسئلة في المحور الثاني و الثالث هي المناسبة أكثر من باقي المحورين كما أن المحور الثاني هو الذي لا يمكن انتزاعه من الاستمارة أو إلغاؤه بسهولة لأنه الأكثر اتساقا مع باقي محاور الاستمارة.

من خلال النتائج يمكن القول أن للمحور الأول، الثاني، و الثالث مصداقية، أكثر من المحور الرابع.

ملاحظة هامة

تتأثر نسبة ألفا كرونباخ و يمكن أن تزيد أو تنقص بحذف أو تغيير أحد الأسئلة الخاصة بمجموعة المحاور ، و يعود ذلك إلى درجة الارتباط بين الأسئلة في كل محور من جهة ، و إلى درجة التناسق و الارتباط ما بين المحاور من جهة أخرى، و ما يعكس ذلك هو النسبة التي يشارك بها كل سؤال من أسئلة المحاور الأربعة في تكوين المعامل ألفا الخاص بالاستمارة الكلية التي تتضمن كافة الأسئلة ، و ذلك كما يلي في الجداول الآتية:

المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أخلاقيات مواردها البشرية.

بالنسبة لأسئلة المحور الثاني فإن درجة أهمية الأسئلة و علاقتها بالمعامل ألفا تختلف، و يمثل السؤال رقم 16 المتضمن " هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها؟ " الأكثر إيجابية بالنسبة للاستمارة حيث ينقص من درجة الموثوقية الإحصائية إذا تم حذفه نسبة 0,293 و يليه السؤال رقم 10 بنسبة 0,267 المتضمن " هل تعجبك طريقة التعامل بين الموارد البشرية في مصلحتك؟ " ثم السؤال رقم 09 بنسبة 0,243 المتضمن " هل تفرغ من الإمضاء على ورقة الحضور يوميا؟ " أما السؤال رقم 12 و المتضمن " هل تتغيب عن العمل عندما تشعر بالنعاس، التعب أو الملل؟ " فهو الأقل تأثيرا على درجة الموثوقية الإحصائية بالنسبة لهذه الاستمارة، و ذلك بنسبة 0,051 .

أسئلة المحور الثاني	Scale Mean if Item Deleted متوسط الحجم إذا حذف السؤال	Scale Variance if Item Deleted مقياس الفرق إذا حذف السؤال	Squared Multiple Correlation متعددة الارتباط التربيعية	Cronbach's Alpha if Item Deleted ألفا كرونباخ إذا حذف السؤال
q7	14,9021	14,666	,211	,205
q8	15,0420	14,787	,230	,204
q9	14,2937	14,688	,113	,243
q10	14,4545	15,588	,102	,267
q11	14,8741	13,871	,047	,207
q12	14,0769	11,339	,622	,051
q13	14,2797	14,738	,128	,228
q14	14,1189	14,246	,018	,204
q15	14,0769	9,184	,581	,053
q16	14,6993	10,155	,112	,293

المحور الثالث: علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله

بالنسبة لأسئلة المحور الثالث فإن درجة أهمية الأسئلة و علاقتها بالمعامل ألفا تختلف، و يمثل السؤال رقم 21 المتضمن " هل تخضع للسلوك الجماعي بدلا من السلوك الفردي أثناء العمل، و تطبق القول: كلهم يفعل هذا و لست المسؤول عن إصلاح الوضع؟ "، الأكثر إيجابية بالنسبة للاستمارة حيث ينقص من درجة الموثوقية الإحصائية إذا تم حذفه نسبة 0,427 و يليه السؤال رقم 17 بنسبة 0,218 المتضمن " هل تفضل التعامل مع جنس معين دون غيره أثناء عملك؟ " ثم السؤال رقم 25 بنسبة 0,194 المتضمن " هل تشعر بالمساواة بين كل الموظفين في المصلحة؟ " أما السؤال رقم 20 و المتضمن " هل تعجبك العادات و التقاليد و الثقافات التي يمتثل بها زملاءك في العمل؟ " فهو الأقل تأثيرا على درجة الموثوقية الإحصائية بالنسبة لهذه الاستمارة .

أسئلة المحور الثالث	Scale Mean if Item Deleted متوسط الحجم إذا حذف السؤال	Scale Variance if Item Deleted مقياس الفرق إذا حذف السؤال	Squared Multiple Correlation متعددة الارتباط التربيعية إذا حذف السؤال	Cronbach's Alpha if Item Deleted ألفا كرونباخ إذا حذف السؤال
q17	16,5734	12,866	,106	,218
q18	16,5245	11,688	,235	,156
q19	16,6923	12,285	,148	,168
q20	16,1888	11,506	,098	,135
q21	16,0350	5,569	,066	,427
q22	16,4406	12,614	,209	,173
q23	16,8601	12,332	,076	,163
q24	16,8462	12,680	,095	,190
q25	16,6364	12,810	,101	,194
q26	16,5385	12,208	,256	,174

المحور الرابع: علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية

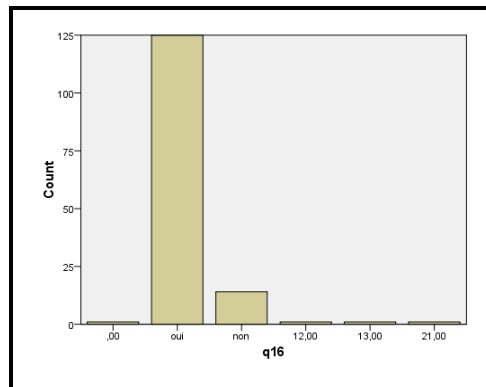
بالنسبة لأسئلة المحور الرابع فإن درجة أهمية الأسئلة و علاقتها بالمعامل ألفا كذلك تختلف، و يمثل السؤال رقم 27 المتضمن " هل هناك علاقة بين السلوك الإنساني و التنظيمي في مصلحتك؟"، الأكثر إيجابية بالنسبة للاستمارة حيث ينقص من درجة الموثوقية الإحصائية إذا تم حذفه نسبة 0,274، و يليه السؤال رقم 28 بنسبة 0,213 المتضمن " هل يؤثر السلوك التنظيمي على إستراتيجية عملك؟ " ثم السؤال رقم 32 بنسبة 0,182 المتضمن " هل يوجد بمصلحتك من لا يداوم و يتقاض أجره بطريقة عادية؟"، أما السؤال رقم 35 و المتضمن " هل تعاني من بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية في مصلحتك؟" فهو الأقل تأثيرا على درجة الموثوقية الإحصائية بالنسبة لهذه الاستمارة كونه سؤالا شبه بديهي بالنسبة للاستمارة و لا يتطلب التأكيد لأنه يعكس ظاهرة حقيقية و بارزة و منتشرة و هي تفشي المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية لدرجة أنها أصبحت مألوفة و عادية لدى البعض إن صح التعبير.

ومن خلال هذه النتائج تأكدنا من أن هناك علاقة وطيدة بين كل من السلوك الإنساني و التنظيمي في المؤسسة و أن السلوك التنظيمي يؤثر على إستراتيجيه العمل، و في المقابل تنتشر مظاهر اللامبالاة و عدم الرغبة في العمل و عدم الاجتهاد و عدم احترام الأنظمة و القوانين الإدارية المعمول بها من طرف المؤسسة و عدم صيانتها و دليل ذلك الغياب المتكرر للموظفين حتى أن بعضهم يتقاضون أجورهم دونما أي حضور لأداء أي مجهود بالمؤسسة و ذلك كما تعكس نتائج الاستبيان فيما يخص السؤال رقم 32.

أسئلة المحور الرابع	Scale Mean if Item Deleted متوسط الحجم إذا حذف السؤال	Scale Variance if Item Deleted مقياس الفرق إذا حذف السؤال	Squared Multiple Correlation التربيعية الارتباط متعددة إذا حذف السؤال	Cronbach's Alpha if Item Deleted ألفا كرونباخ إذا حذف السؤال
q27	16,2517	7,471	,021	,274
q28	16,3776	7,082	,062	,213
q29	15,4895	6,815	,137	,158
q30	15,6154	7,083	,083	,176
q31	15,8182	7,347	,089	,167
q32	16,2378	6,816	,110	,182
q33	16,2378	6,746	,251	,101
q34	15,4685	7,068	,118	,172
q35	16,0420	6,266	,238	,051
q36	15,4406	7,121	,097	,146

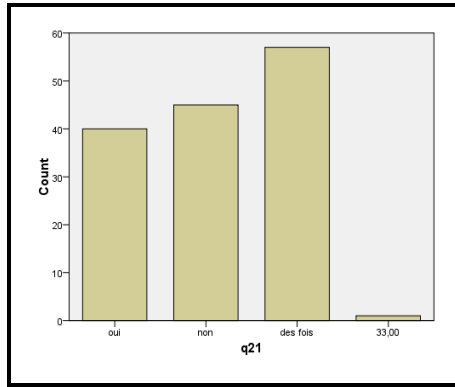
ه - تأكيد فرضية البحث باعتماد النتائج التحليلية للاستبيان

إن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة مرهون بأخلاقيات مواردها البشرية، و يعود ذلك إلى أن مكانة وأخلاقيات إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، يؤثران على فعالية إستراتيجيتها ، و يتضح ذلك من خلال النتائج التحليلية التي تحصلنا عليها من خلال السؤال رقم 16 من الاستمارة و المتضمن " هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها". وتبرهن على ذلك النسب المتحصل عليها بالبيان التالي و التي تعكس مدى تأثير الالتزام بالأخلاق على إستراتيجية المؤسسة، ويمثل الشكل 12 أنه من بين 141 شخصا خضعوا للإجابة عن السؤال المتضمن : " هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها" ، تحصلنا على 125 إجابة تؤكد ذلك ، و 16 إجابة فقط تنفي ذلك .



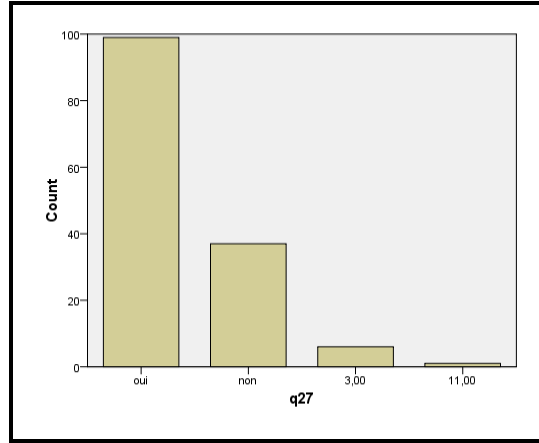
- الشكل (12): الالتزام الأخلاقي

كما أن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة يتضح جليا من خلال أثر الأخلاق الفردية و الجماعية للموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة، و بالضبط من خلال إدراك و فهم أهم عوامل تحليل السلوك الإنساني و مدى أثرها في تحديده و نستدل على ذلك بالنظر إلى نتائج التحليل الخاصة بالسؤال رقم 21 المتضمن " هل تخضع للسلوك الجماعي بدلا من السلوك الفردي أثناء العمل، و تطبق القول: كلهم يفعل هذا و لست المسؤول عن إصلاح الوضع" و هو السلوك الذي يعكس كل من الإمكانيات الشخصية و العقلية للفرد و الجماعة داخل المؤسسة، و التي تدفع بهم في الأخير لاتخاذ قرار معين بشأن موضوع ما داخل هذه المؤسسة، و يمثل الشكل (13) أنه من بين 141 شخصا خضعوا للإجابة عن السؤال المتضمن: " هل تخضع للسلوك الجماعي بدلا من السلوك الفردي أثناء العمل، و تطبق القول: كلهم يفعل هذا و لست المسؤول عن إصلاح الوضع؟"، تحصلنا على 40 إجابة تؤكد ذلك، و 45 إجابة تنفي ذلك و 56 إجابة تمثل أحيانا و هو ما يبرز لنا درجة اللامبالاة و عدم الرغبة في تحسين الصفات الأخلاقية التي يمتثل بها الموظفون الذين أجريت عليهم الدراسة.



- الشكل (13): السلوك الجماعي بدلا من الفردي

و بالإضافة إلى ذلك لا بد أن نعي بأن إستراتيجية المؤسسة تتأثر من خلال العلاقة القائمة بين كل من السلوك الإنساني (المرتبط بالأخلاق) و السلوك التنظيمي (المرتبط بالمؤسسة)، و كذا من خلال علاقتهما بمختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية، كالانحراف الوظيفي، الصراع التنظيمي، و الفساد الإداري بصفة عامة و هو ما تبرهن عليه و تبينه نتائج الاستبيان التي حللناها سابقا، لاسيما الخاصة بالسؤال رقم 27 الذي يتضمن " هل هناك علاقة بين السلوك الإنساني و التنظيمي في مصلحتك"، و الذي تضمنت نتائجه تأكيد ذلك و لقد تحصلنا من خلالها على الشكل(14)، حيث كانت الإجابة بنعم من طرف المستجوبين من عمال بمقر مديرية الإدارة المحلية تقدر ب 98 شخص، بينما المجيبين بلا قدر عددهم بأقل من 43 شخص من بين المجموع الكلي الذي بلغ 141 شخص.



- الشكل (14) : العلاقة بين السلوك الإنساني و التنظيمي

ن - استنتاج عام حول نتائج الاستمارة

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا جليا أن مكانة و أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، يؤثران على فعالية إستراتيجيتها و ذلك يفسره الأثر البارز للأخلاق الفردية و الجماعية التي تدل و تبرهن عليها عوامل تحليل السلوك الإنساني المتمثلة في الطباع الشخصية ، الثقافات ، و غيرها ، كما أن إستراتيجية المؤسسة تتأثر من خلال العلاقة القائمة بين كل من السلوك الإنساني المرتبط بالأخلاق و السلوك التنظيمي المرتبط بالمؤسسة و هو ما افترضناه في البداية .
 إن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة مرهون بأخلاقيات مواردها البشرية.

خاتمة الفصل التطبيقي

إن مديرية الإدارة المحلية للولاية تعد القلب النابض لمقر ولاية بشار ، و يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه هذه المصلحة و علاقتها بباقي المصالح الأخرى التي ترتبط معها ضمن هيكل تنظيمي و تنفيذي مشترك ، و هو ما يعكس وجود ترابط و تكامل بين مختلف القوى التي تمثلها الموارد البشرية ، إلا أنها تتعرض كغيرها من مصالح الجماعات المحلية ، أو المؤسسات الأخرى إلى العديد من المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية التي يظهر معظمها في طبيعة السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي اللذان يؤثران على سير إستراتيجيتها و يتجلى ذلك من خلال نتائج الاستبيان الذي توصلنا إليه ، حيث تبين لنا أن هناك مكانة وفعالية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمديرية، في حين أن هذه الموارد في حد ذاتها تشتكي من بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية و في نفس الوقت يحاول الغالبية منهم تعزيز الالتزام بالأخلاق و جعلها ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها خاصة في ظل انتشار الوسطة و المحسوبية و غيرها من مختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية التي كشفنا عنها في هذا العمل المتواضع.

خاتمة عامة

إن تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة يتجلى من خلال عدة عوامل و مظاهر لا يمكن عدّها أو إحصاؤها، إلا أنه قد يبرز ذلك في طبيعة العلاقة القائمة بين الأفراد العاملين بهذه المؤسسة، و هم جماعة الموارد البشرية الذين تعتمد عليهم المؤسسة في إنجاح إستراتيجيتها و بالتالي ضمان استمراريتها، و لهذا وجب علينا زيادة الاهتمام بضرورة توافر مؤسساتنا المختلفة على موارد بشرية ذات أخلاقيات عالية و ممتازة ، تحفز المؤسسة على أداء مهامها بالوجه الأفضل ، و تضمن استمراريتها و سلامتها بضمان تفادي المعاناة من مختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية، التي تعيق سير و تطبيق إستراتيجيتها المعتمدة لبلوغ الأهداف المرسومة ، و لا يتحقق ذلك إلا إذا توافرت هذه الميزات الايجابية من أخلاق حكيمة لدى كل من الفرد و الجماعة ، كما تعتبر أخلاقيات إدارة الموارد البشرية، بمثابة القلب النابض للإدارة الخاصة بأي مؤسسة، و يعتبر عنصر العامل البشري الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة . و تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب مستوى تطور معارفهم الأخلاقية وكفاءاتهم وقدراتهم على المشاركة والفعالية، و هو الأمر الذي يثبت مدى فعالية السلوك الإنساني للموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة، خاصة أنه مرتبط بالسلوك التنظيمي و بأهم المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية التي، يتجلى فيها تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة، كما دلت عليه كل من النتائج النظرية و الميدانية التي توصلنا إليها من خلال هذا العمل المتواضع.

و بما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر المحور الأساسي القائم على تنظيم العلاقة بين المؤسسة و العاملين، و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق مختلف الأهداف الإستراتيجية، فإنه من الضروري أن تلتزم هذه الموارد بالوعي الأخلاقي، القيادة الأخلاقية الهادفة و السلمية، و الحث على مراعاة و تقوية مصادر الأخلاقيات المختلفة بقدر المستطاع، و كذا الحفاظ عليها.

ملحقات البحث

استمارة مذكرة تخرج

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير حول موضوع تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، و لهذا الغرض نرجو منكم أن تشرفونا بإجاباتكم عن الأسئلة الآتية ، و ذلك بوضع العلامة (+) في المكان المناسب للإجابة المختارة .

المحور الأول: يتضمن معلومات أولية خاصة بالموظف

1- الجنس

- ذكر
- أنثى

2- السن

- من 20 إلى 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- من 50 إلى 60 سنة
- من 60 إلى 70 سنة

3- المستوى التعليمي

- غير متعلم
- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4- الرتبة أو الوظيفة

- عامل مهني
- متصرف إداري أو أقل
- رئيس مصلحة أو أقل
- الوظائف العليا

5- مدة الخدمة

- أقل من 10 سنوات
- أقل من 20 سنة
- أقل من 30 سنة
- أقل من 40 سنة

6- طريقة الالتحاق بالعمل

- التحاق حسب الطلب على موظفين
- التحاق بعد النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب
- التحاق بعد النجاح بالامتحان الخاص بالمنصب
- التحاق عن طريق صداقة لأحد المسؤولين
- التحاق عن طريق أحد أفراد العائلة أو المعارف

المحور الثاني: يتضمن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أخلاقيات مواردها البشرية.

1- هل هناك مكانة وفعالية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية للولاية؟

نعم لا

2- هل للأخلاق علاقة بإدارة الموارد البشرية؟ نعم لا

3- هل تؤثر أخلاقيات رؤساؤك في العمل على سلوكك؟ نعم لا أحيانا

4- هل تعجبك طريقة التعامل بين الموارد البشرية في مصلحتك؟ نعم لا

5- هل للسلوك الإنساني أثر على إستراتيجية العمل في مصلحتك؟ نعم لا

6- هل تتغيب عن العمل عندما تشعر بالنعاس، التعب أو الملل؟ نعم لا أحيانا

7- هل تستخدم بعض الموارد المادية للمؤسسة لقضاء أغراضك الشخصية؟ نعم لا

8- هل تستاء عند حضور أحد الزملاء في العمل إلى مكتبك؟ نعم لا أحيانا

9- هل تفزع من الإمضاء على ورقة الحضور يوميا؟ نعم لا أحيانا

10- هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها؟ نعم لا

المحور الثالث: يتضمن علاقة السلوك الإنساني بإستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله

1. هل تفضل التعامل مع جنس معين دون غيره أثناء عملك؟ نعم لا أحيانا
2. هل تواجه مشكلات سلوكية مع بعض الموظفين أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا أحيانا
3. هل تعجبك الطباع الشخصية لزملائك في العمل؟ نعم لا
4. هل تعجبك العادات و التقاليد و الثقافات التي يمثل بها زملاءك في العمل؟ نعم لا البعض
5. هل تخضع للسلوك الجماعي بدلا من السلوك الفردي أثناء العمل، و تطبق القول: كلهم يفعل هذا و لست المسؤول عن إصلاح الوضع؟ نعم لا أحيانا
6. هل تدخن في المكتب أثناء الدوام أمام زملائك؟ نعم لا أحيانا
7. هل سبق و أن تشاجرت مع موظف معك في العمل؟ نعم لا
8. هل تفضل أن لا يعمل معك موظف معين في نفس المكتب؟ نعم لا
9. هل تشعر بالمساواة بين كل الموظفين في المصلحة؟ نعم لا
10. هل تشعر بالحسد أو الكراهية من طرف أحد الموظفين معك بالمصلحة؟ نعم لا أحيانا

المحور الرابع: يتضمن علاقة السلوك التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة

و ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية

1. هل هناك علاقة بين السلوك الإنساني و التنظيمي في مصلحتك؟ نعم لا
2. هل يؤثر السلوك التنظيمي على إستراتيجية عملك؟ نعم لا
3. هل تعاني من بعض الضغوط أو القلق أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا أحيانا
4. أتتخلى عن الإخلاص في عملك عندما تفرغ من التعامل السيئ؟ نعم لا أحيانا
5. هل تشعر أن رئيسك في العمل يستغلك لتحقيق أغراضه الشخصية؟ نعم لا أحيانا
6. هل يوجد بمصلحتك من لا يداوم و يتقاض أجره بطريقة عادية؟ نعم لا
7. هل تلتمس وجود مظاهر سلبية للأخلاق الوظيفية بمصلحتك؟ نعم لا أحيانا
8. هل تمضي بدلا عن صديقك الغائب على ورقة الحضور؟ نعم لا أحيانا
9. هل تعاني من بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية في مصلحتك. نعم لا أحيانا
10. هل تمارس الوساطة و المحسوبية في عملك؟ نعم لا أحيانا

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، " أخلاقيات الموظف المسلم " ، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض، الطبعة الرابعة ، السنة 2006.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، " السلوك التنظيمي " (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) ، دار النشر مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر و التوزيع مصر طبعة 1996.
3. أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية بيروت الطبعة 1989.
4. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 2004.
5. أحمد محمود نهار أبو سويلم ، "مكافحة الفساد" ،، دار الفكر للنشر المملكة الأردنية الهاشمية عمان الطبعة الأولى سنة 2010.
6. ابن مسكويه، "تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق"، تقديم حسن تميم دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية دون سنة.
7. السوري نبيل دولماية د. يونس ، علي حسن وآخرون"ملخص" ، معجم القانون ، مجمع اللغة العربية الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، الطبعة الأولى القاهرة ، سنة 1999 .
8. بعلي محمد الصغي ،"القانون الإداري" ، دار العلوم للنشر و التوزيع ،عنابة ، الجزائر ، سنة 2004
9. بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية" ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي جامعة المسيلة ، 2005-2006.
10. حسنين المحمدي بوادي ، "الفساد الإداري" (لغة المصالح) ، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية مصر العربية، الطبعة الأولى سنة 2008
11. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة 2002.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،"علم الاجتماع الأخلاقي" ، دار النشر المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، طبعة سنة 2002.
13. رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، القاهرة مؤسسة طيبة للطبع و النشر، الطبعة الأولى السنة 2008.
14. ريتشارد هيوز و كولاريللي "كيف تصبح قائدا استراتيجيا ..دورك في نجاح مؤسستك الدائم".

15. زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة العربية 2009.
16. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
17. طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع" ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، سنة 2008.
18. عبدا لكريم زيدان ، أصول الدعوة ، ، دار العرفان ، مطر ، الطبعة الثالثة 1408 هـ .
19. علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية" – منظور استراتيجي ، بدون سنة ، و لا دار نشر .
20. عمار بوضياف ، "الوجيز في القانون الإداري" ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة .
21. لباد ناصر ، " القانون الإداري" (التنظيم الإداري) ، منشورات دحلب ، الجزائر ، سنة 2001..
22. لبيدي ، " دروس في القانون الإداري" ، الطبعة الثانية ، سنة 1990 .
23. لؤي أديب سليمان العيسى "الفساد الإداري و البطالة"، دار النشر دار الكندي للنشر الطبعة الأولى سنة 2009، الأردن.
24. ماجدة العطية ، "سلوك المنظمة" – سلوك الفرد و الجماعة الطبعة الأولى ، الإصدار الأول 2003 دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الأردن .
25. محمد الصيرفي ، "سلسلة إصدارات التدريب الإداري" - الضغط و القلق الإداري - مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع مصر.
26. محمد إسماعيل بلال "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق" دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، الطبعة 2005.
27. معين محمود عيا صرة و مروان محمد بني أحمد "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير" دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى سنة 2008 .
28. مقفاد بالجن، "علم الأخلاق الإسلامية" ، الطبعة الأولى ، الرياض 1413، سنة 1992 .
29. ناصر داوي عدون، "اقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، السنة 2001
30. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، "تطور إدارة الموارد البشرية" – المفهوم – الإستراتيجية – الموقع التنظيمي ، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة العربية 2010 .
31. نوري منير ، "تسيير الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 .

المراجع بالفرنسية

1.C. Kennedy . ; les idées essentielles des auteurs les plus cités ; édition maxima ,paris n annee 2002.

2.Thiétart , R.A la stratégie d'entreprise ; , 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 15 16 رمضان سنة 1410 .

المواقع و المقالات

1. سعد العنزي ، "وجهة نظر تحليلية في الفساد" ، مجلة المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، العدد السادس ، الطبعة الثانية سنة 2002.

2. عمار عو بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية" ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006 .

3. محمد عبد الغنى عبد الحميد، مقال بتاريخ 02/05-2011 على الموقع

4. <http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=246286>

5. محمد مصطفى فوصيني ، "القيم و الأخلاق في العمل" ، معهد الإدارة و القيادة في بريطانيا .

6. مجموعة باحثين، ضمن بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي "مقال عن الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، الإسكندرية. الطبعة الأولى كانون الأول 2007.

7. منتدى الأوراس القانوني، "القانون الإداري والمنازعات الإدارية" بتاريخ 12/03/2010

www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811

8. الموقع-<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook>

Edary/2007/01/17/28878.html ، بتاريخ 17 /01/ 2007 .

المخلص

الملخص بالعربية

إن تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة أصبح اليوم من المواضيع المهمة التي تستدعي ضرورة التطرق إليها و التمعن فيها بشكل دقيق ، و أيضا محاولة معالجتها بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب ، و هذا الأمر يتطلب ضرورة الانتباه و الاهتمام أكثر لمختلف العوامل التي يتجلى فيها هذا التأثير ، و التي تشمل على كل من السلوك الإنساني و عوامل تحليله و كذا السلوك التنظيمي و علاقته ببعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية.

الكلمات المفتاحية

الأخلاق، الإستراتيجية، السلوك الإنساني، السلوك التنظيمي.

Résumé en français

L'impact de l'éthique sur la stratégie d'entreprise, est un sujet d'actualité ; Qui nécessite d'être abordé avec précision. Le comportement humain ainsi que le Comportement organisationnel et leurs manifestations négatives exige qu'on soit beaucoup plus attentif et vigilant

Les mots - clés

Ethique, Stratégie, Le comportement humain, le comportement organisationnel.

Summary in English

the impact of ethics on corporate strategy is a very important issue that requires addressing with accuracy and good study in due course. And this obliges us to be more need of care and concern for the causal factors such as: Human behavior and its factors discussed, as well as organizational behavior and its relationship with the negative manifestations of the moral function.

Keywords

Ethics, Strategy, Human behavior, Organizational Behavior.