

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص: اقتصاد

الموضوع:

# أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- كرزابي عبداللطيف

من إعداد الطالبة:

- بوهلالة سعاد

- أعضاء اللجنة المناقشة:

|        |                   |                      |                          |
|--------|-------------------|----------------------|--------------------------|
| رئيسا  | جامعة تلمسان      | أستاذ التعليم العالي | أ.د بوهنلة علي           |
| مشرفا  | جامعة تلمسان      | أستاذ التعليم العالي | أ.د كرزابي عبداللطيف     |
| ممتحنا | جامعة تلمسان      | أستاذ محاضر          | الدكتور بن منصور عبدالله |
| ممتحنا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ محاضر          | الدكتور أونان بومدين     |
| ممتحنا | جامعة بشار        | أستاذ محاضر          | الدكتور فراحي بلحاج      |
| ممتحنا | جامعة بشار        | أستاذ محاضر          | الدكتور بحوصي المجدوب    |

السنة الجامعية : 2014-2015

أخلاقيات إدارة الموارد البشرية  
في المؤسسة العمومية

شكر و عرفان

بكل معاني الحب و التقدير و العرفان

أتقدم بالشكر الوافر إلى

صاحب الأفكار المفعمة بمعاني الاجتهاد

العمل الصادق ، الاطلاع، و التألق ...

أستاذي ، سندي، و معلمي في هذه الحياة

السيد الدكتور كرزابي عبد اللطيف

على كل ما قدمه و لا يزال.....

من جهود ، محبة ، و تفاؤل بحياته و بحياة الآخرين

حفظه الله لنا ، لبلدنا و لروحه الطيبة التي نسعد بها

و نتمنى لها دوام الصحة و العافية ....

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي الكريمين، و كل أفراد عائلتي

إلى أساتذتي الأعزاء، أصدقائي بالعمل

إلى كل مجتهد في طلب العلم، والتمسك بفعل الخير...

# الفهرس

## الفهرس

|    |   |               |
|----|---|---------------|
| أ  | مقدمة   |               |
| ب  | إشكالية البحث   |               |
| ب  | أسئلة البحث   |               |
| ب  | فرضية البحث   |               |
| ب  | أهمية البحث   |               |
| ج  | أهداف البحث   |               |
| ج  | منهجية البحث  |               |
| د  | دوافع البحث   |               |
| 01 | مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية                                   | الفصل الأول   |
|    | مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية                                   | المبحث الأول  |
| 01 | إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                                      | المطلب الأول  |
| 01 | مفهوم الإدارة   |               |
| 02 | مفهوم إدارة الموارد البشرية   |               |
| 03 | تعريف إدارة الموارد البشرية   |               |
| 04 | نشاطات إدارة الموارد البشرية  |               |
| 09 | مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                                | المطلب الثاني |
| 09 | مراحل تطور إدارة الموارد البشرية                                      |               |
| 11 | أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                                |               |
| 15 | الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية                                |               |
| 16 | فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة                                 |               |
| 18 | التحدي الجديد لدور إدارة الموارد البشرية من أجل تفعيل الأداء بالمؤسسة | المبحث الثاني |
| 18 | إدارة الموارد البشرية بين تداعيات الحاضر و متطلبات المستقبل           | المطلب الأول  |
| 18 | وظائف إدارة الموارد البشرية   |               |
| 22 | أهداف إدارة الموارد البشرية   |               |
| 23 | تحديات إدارة الموارد البشرية  |               |
| 25 | الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية                         |               |



|    |   |               |
|----|---|---------------|
| 28 | دور الموارد البشرية في التأثير على أداء المؤسسة                       | المطلب الثاني |
| 28 | العنصر البشري مورد مؤثر في الأداء بالمؤسسة                            |               |
| 28 | العنصر البشري كمتغير مركب في المؤسسة                                  |               |
| 29 | مهارات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                               |               |
| 33 | تنمية و تطوير المهارات لدى الموارد البشرية                            |               |
| 35 | الإدارة العمومية و التنظيم الإداري في الجزائر                         | المبحث الثالث |
| 35 | ماهية الإدارة العمومية في الجزائر                                     | المطلب الأول  |
| 35 | مفهوم الإدارة العمومية  |               |
| 36 | المعايير التي تقوم عليها الإدارة العمومية                             |               |
| 37 | ماهية المرفق العام و عناصره   |               |
| 39 | الإدارة العمومية في الجزائر   |               |
| 40 | ركائز الإدارة العمومية في الجزائر                                     | المطلب الثاني |
| 40 | بعض عوامل تطور الإدارة العمومية في الجزائر                            |               |
| 41 | بيئة الإدارة العمومية في الجزائر                                      |               |
| 45 | مهام الإدارة العمومية   |               |
| 46 | التنظيم الإداري للإدارة العمومية الجزائرية                            |               |
|    | تحليل القيم الأخلاقية ودورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية | الفصل الثاني  |
| 48 | ماهية الأخلاق و علاقتها بالعلوم                                       | المبحث الأول  |
| 48 | مدخل حول الأخلاق  | المطلب الأول  |
| 48 | تعريف علم الأخلاق   |               |
| 53 | مصادر علم الأخلاق   |               |
| 56 | الأخلاق عند الفلاسفة اليونان  |               |
| 60 | الفلسفة الأخلاقية ( بين النفعية و الوضعية)                            |               |
| 65 | علاقة الاخلاق بالعلوم المختلفة  | المطلب الثاني |
| 65 | علاقة الأخلاق بعلم النفس و علم الاجتماع                               |               |
| 65 | علاقة الأخلاق بعلم البيولوجيا ( الأحياء )                             |               |
| 66 | علاقة الأخلاق بالقانون  |               |
| 66 | علاقة الأخلاق بالسياسة و الاقتصاد                                     |               |

|    |  |               |
|----|--|---------------|
| 67 | تحليل الأخلاق و علاقتها بالقرارات الإدارية في الخدمة العامة          | المبحث الثاني |
| 67 | المطلب الأول: مقاييس و نظريات أخلاقية                                | المطلب الأول  |
| 67 | المقاييس الخلقية   |               |
| 68 | نظرية اللذة  |               |
| 70 | نظرية السعادة  |               |
| 70 | نظرية الواجب   |               |
| 72 | القيم الأخلاقية و القرارات المهنية                                   | المطلب الثاني |
| 72 | القيم الأخلاقية في الخدمة العامة                                     |               |
| 73 | أخلاقيات القرارات الإدارية   |               |
| 74 | علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية                                     |               |
| 76 | أخلاقيات المهنة في الخدمة العامة                                     |               |
| 78 | الثقافة الأخلاقية و علاقتها بالسلوك الإنساني و إدارة الموارد البشرية | المبحث الثالث |
| 78 | أثر الثقافة الأخلاقية و عامل الإدراك على إدارة الموارد البشرية       | المطلب الأول  |
| 78 | أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد بالمؤسسة                          |               |
| 79 | القيم و الاتجاهات الثقافية و دورها في تحديد السلوك                   |               |
| 80 | الإدراك و علاقته بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة                         |               |
| 85 | أثر محددات الإدراك و معوقاته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة    |               |
| 87 | أثر السلوك الإنساني و أبعاده على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة    | المطلب الثاني |
| 87 | السلوك الإنساني و أبعاده   |               |
| 91 | نظريات حول السلوك الإنساني في المؤسسة                                |               |
| 92 | أسباب و أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة             |               |
| 93 | بعض المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري                    |               |
| 95 | واقع أخلاقيات إدارة المواد البشرية في المؤسسة العمومية               | الفصل الثالث  |
| 95 | واقع أخلاقيات إدارة المواد البشرية في المؤسسة العمومية               | المبحث الأول  |
| 95 | الأخلاق و العمل الإداري  | المطلب الأول  |
| 95 | ماهية أخلاقيات العمل الإداري   |               |
| 96 | مصادر الأخلاقيات في العمل الإداري                                    |               |

|     |  |                      |
|-----|--|----------------------|
| 99  | متطلبات أخلاقيات العمل الإداري   |                      |
| 100 | أهمية الأخلاق في العمل الإداري   |                      |
| 102 | <b>أخلاقيات العمل من منظور ديني</b>  | <b>المطلب الثاني</b> |
| 102 | الأخلاق مشترك ديني في كل الشرائع السماوية                                  |                      |
| 104 | قيمة العمل في الإسلام  |                      |
| 105 | أخلاقيات العمل في الإسلام  |                      |
| 105 | أثر بعض المفاهيم الإسلامية على أخلاقيات العمل الإداري                      |                      |
| 108 | <b>الواقع التحليلي لأخلاقيات بيئة العمل في المؤسسة العمومية</b>            | <b>المبحث الثاني</b> |
| 108 | خلل بين المطلوب و الموجود  | <b>المطلب الأول</b>  |
| 108 | مستويات أخلاقيات العمل الإداري   |                      |
| 108 | أخلاقيات العمل ضرورة إدارية  |                      |
| 110 | الميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة العمل                             |                      |
| 113 | صورة أخلاقيات بيئة العمل في الوظيفة العامة                                 |                      |
| 115 | <b>تحليل الفجوة السلبية للصورة الأخلاقية</b>                               | <b>المطلب الثاني</b> |
| 115 | الصراع النفسي و أثره الأخلاقي على إدارة الموارد البشرية                    |                      |
| 115 | علاقة الطابع الشخصي للمورد البشري بأخلاقياته الإدارية                      |                      |
| 118 | اثر ثقافة الجماعات على السلوك الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسة          |                      |
| 120 | دور الفقر في صناعة الفساد الإداري  |                      |
| 123 | <b>مشكل الفصل الأخلاقي بين طبيعة الخطأ الإداري و تطبيق القرار التأديبي</b> | <b>المبحث الثالث</b> |
| 123 | <b>رصد بعض المظاهر السلبية للاخلاق الوظيفية</b>                            | <b>المطلب الأول</b>  |
| 123 | الفساد الإداري   |                      |
| 126 | الانحراف الوظيفي   |                      |
| 128 | الصراع التنظيمي  |                      |
| 131 | الضغوط المهنية و القلق الإداري   |                      |
| 132 | <b>صعوبة الحسم في قرارات التسيير التأديبي في المؤسسة العمومية</b>          | <b>المطلب الثاني</b> |
| 132 | بعض الأخطاء المهنية الشائعة و التصرفات غير المقصودة                        |                      |
| 134 | صعوبة التمييز بين الخطأ العمدي و الخطأ غير العمدي                          |                      |
| 135 | علاقة الخطأ بالعقوبة   |                      |

|     |  |                              |
|-----|--|------------------------------|
| 136 | القرار التأديبي  |                              |
| 139 | دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار  | الفصل الرابع                 |
| 139 |  | مقدمة                        |
| 140 | مدخل حول مقر ولاية بشار<br>مراحل إنشاء الولاية وخصائصها  | المبحث الأول<br>المطلب الأول |
| 140 | تعريف الولاية  | الفرع الأول                  |
| 140 | مراحل إنشاء الولاية  | الفرع الثاني                 |
| 140 | خصائص الولاية  | الفرع الثالث                 |
| 140 | مهام و مصالح ولاية بشار  | المطلب الثاني                |
| 141 | موقع مديرية الإدارة المحلية في الهيكل التنظيمي للولاية   | الفرع الأول                  |
| 151 | مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار   | الفرع الثاني                 |
| 153 | مهام و مصالح ولاية بشار  | الفرع الثالث                 |
| 157 | تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج: (SPSS VERSION 19)   | المبحث الثاني                |
| 157 | عرض عينة الاستبيان و تقديمه  | المطلب الأول                 |
| 157 | استغلال و تحليل نتائج الاستبيان  | المطلب الثاني                |
| 158 | معلومات أولية خاصة بالموظف   | المحور الأول                 |
| 161 | أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و علاقتها بالأخلاق<br>السائدة و المعمول بها في ميدان العمل | المحور الثاني                |
| 163 | تحليل القيم الأخلاقية و دورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية                                       | المحور الثالث                |
| 168 | ملخص القضية المعالجة   | إثبات الفرضية                |
| 168 | إحصاءات الموثوقية  |                              |
| 168 | الإحصاء الوصفي   |                              |
| 168 | معالجة الرسوم البيانية   |                              |
| 169 | بيانات إثبات الموثوقية   |                              |

## فهرس الأشكال

|     |   |            |
|-----|---|------------|
| 08  | جدول نشاطات الموارد البشرية                   | الشكل (01) |
| 26  | مهام وظيفة الموارد البشرية                    | الشكل (02) |
| 34  | مخطط عمليات التطوير الإداري                   | الشكل (03) |
| 89  | النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المؤسسة    | الشكل (04) |
| 91  | النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة    | الشكل (05) |
| 111 | العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة | الشكل (06) |
| 126 | مظاهر و أخطار الفساد الأخلاقي                 | الشكل (07) |
| 152 | مخطط الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بشار          | الشكل (08) |

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة ، و تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية و تمكين المؤسسات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية ، فالموارد البشرية يمكن ان تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة خاصة إذا توفرت على مختلف القيم و المقومات اللازمة لذلك ، و تم استغلالها بالطريقة الأنسب و لهذا تتطلب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية تكاتف عدة جهود و توفر عدة إمكانيات مادية ، مالية ، و حتى معنوية و ذلك لما لها من ادوار و أهداف متباينة تسعى في مجملها لتحقيق غايات مختلفة في بيئة متغيرة تحكمها معالم العصرية و تضغط عليها الأوضاع الواقعية التي تزاوُل حياتنا اليومية ، هذا الجو السائد جعل المؤسسات العمومية تسعى جاهدة لكسب صفة القوة و المرونة للعامل البشري الذي تعتبره العصب المحرك الأساسي لمختلف نشاطاتها و ذلك من خلال الاجتهاد في ممارسة ما يعرف بالعملية الإدارية التي تنطوي مبادئها على كل من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة لهذا العنصر المركب و غيرها ، إلا أن هذا الجهد المبذول أصبح اليوم مهددا إن لم نقل ناقصا ، في ظل بيئة الأعمال و الممارسات الحالية التي يشهدها الفرد كمورد بشري في عالم اليوم حيث أصبح الكثير منا غير قادر على إدراك كيفية التعامل مع متغيرات البيئة خاصة أن المورد البشري عبارة عن كيان مادي و معنوي و روعي يتمتع بقدرات ذهنية ، و خيرات و كفاءات علمية و عملية و مواهب و طاقات لها دورها الإيجابي كما لها دورها السلبي في التأثير على طبيعة الميول و نوع الاختيار مما يتسبب في ظهور سلوك إنساني محدد له أثره البالغ في تحديد مستوى السلوك الإداري و التنظيمي الذي يمثل في الأخير صورة المؤسسة التي يشتغل بها هذا الفرد و ينتمي إليها كما ان الاهتمام بدراسة الجانب الأخلاقي للفرد و الجماعة داخل المؤسسة يعتبر أمرا بالغ الأهمية ، لما لذلك من فوائد تعود بالنفع على المؤسسة في ممارستها الحالية ، كما تضمن لها نوعا من السلامة لأوضاعها المستقبلية 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 من جهة ، و بين العاملين و المؤسسة من جهة أخرى. و لهذا السبب قمنا باختيار دراسة موضوع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و الذي يتضمن كشف أساسيات هذه الأخيرة و علاقتها بأخلاقيات إدارة الموارد البشرية من خلال طرح الإشكال القائل:

هل تعتبر الأساسيات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا العمومية غير كافية لتحديد دور الموارد البشرية بدقة؟ أم أنه لا يمكن لها بكل الأحوال أن تتحكم في طبيعة هذا الدور الوظيفي إلا بضمان الجانب الأخلاقي المتميز بالإيجاب، كهمزة وصل بين طبيعة وحقيقة الهدف؟

و للإجابة على هذا الإشكال قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- إن الممارسات الإدارية التي نشهدها في بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسات العمومية اليوم، لا تتوافق كلياً مع أساسياتها التي تقوم عليها .
- إن عدم التوافق التام بين أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و السلوك الذي يميز أفرادها كموارد بشرية إنما يعود إلى نقص في الجانب الأخلاقي.
- إن تحليل بعض القيم الأخلاقية له علاقة مباشرة بطبيعة السلوك الذي يتميز به الأفراد كموارد بشرية في المؤسسة العمومية.
- إن الواقع التحليلي لأخلاقيات بيئة العمل في المؤسسة العمومية يكشف عن وجود خلل بين ما هو مطلوب من أخلاقيات وظيفية و ما هو موجود و معمول به.
- إن تطبيق القرارات التأديبية في الإدارات العمومية لا يعتبر في كل الأحوال، و الحالات الطارئة، حلاً مناسباً و عادلاً، كما أنه قد يعتبر محفزاً سلبياً يزيد من حدة و انتشار مختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية في مؤسساتنا العمومية .

## 1. فرضية البحث

إن صورة المؤسسة العمومية تتوقف على مدى أخلاقيات إدارة مواردها البشرية .

## 2. أهمية البحث

على الرغم من أهمية ووجوب توفر الأخلاق الوظيفية المناسبة للعمل في المؤسسات العمومية ، و ضرورتها الحتمية، إلا أن الاهتمام بها لا يزال ناقصاً أو معدوماً أحياناً من طرف العديد من المسؤولين، مما يزيد في سوء الأوضاع التي يعيشها الأفراد كموارد بشرية تنتمي إلى هذه المؤسسات من جهة، و زيادة التصور سوءاً من طرف المتعاملين مع هؤلاء من أشخاص طبيعيين تابعين لمصالح هذه المؤسسة أو حتى غيرهم ، و يكمن اختيارنا هذا الموضوع بالذات فيما يلي:

- إظهار أهمية العمل الإداري بمقتضيات أخلاقية تعد لازمة و حتمية لا إضافية أو شكلية فقط، و اعتبارها الميزة المطلوبة والأكثر حساسية و فعالية في طباع الأفراد كموارد بشرية تمثل العصب المحرك لمختلف النشاطات و الأعمال المخولة لهم .



- الإشارة إلى أن تحقيق مبادئ التنمية و الرقي لا يمكن أن تنطلق أو تكون في ظل ما نشهده اليوم من تعسفات و فساد و نقائص و مظاهر سلبية مختلفة تعم الإدارات العمومية ، ولا تراعي احترام المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها و اللازم اعتمادها كخطوة أساس .
- تنمية الإحساس بالروح الوظيفية و الروح الوطنية و زيادة الامتثال بالتمسك بالأخلاقيات اللازمة لممارسة الوظيفة الإدارية في مؤسساتنا المختلفة.
- لفت الانتباه لبعض الجهات المعنية لضرورة خلق أساليب رقابة أكثر حداثة و مثالية، في مجال الممارسات الوظيفية و التحفيز على جعل المؤسسات العامة ذات طابع قانوني وإداري أخلاقي ، و يتسم بصفة النجاح .

### 3. أهداف البحث

نهدف من خلال هذا العمل إلى:

- الدراية ببعض النقائص التي تخص أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجانب الأخلاقي ، و كشف العراقيل التي تقف عائقا أمام الالتزام الأخلاقي كضرورة و أمام تحديات تحقيق مبادئ التنمية المستدامة والتطور بصفة عامة.
- القيام بتحليل بعض القيم الأخلاقية للأفراد و دراسة علاقتها بطبيعة السلوك العام الذي يسود في مؤسساتنا العمومية سواء كان إنسانيا، إداريا أو تنظيميا.
- كشف ومعالجة واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية .
- إبراز أهمية و ضرورة الامتثال الأخلاقي الحقيقي لكل مورد بشري من شأنه أن يمثل المؤسسة العمومية التي ينتمي إليها و يشتغل بها.
- الاستفادة من الأوضاع السابقة و الحالية، و محاولة التوجه نحو مستقبل يحظى بمقومات تناسب متغيرات الحياة و يطمح لتحقيق أفضل المقاربات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها ...

### 4. منهجية البحث

بغية حصر الاشكالية المطروحة محل الدراسة و إمكانية التوصل للأهداف المرجوة قمنا بالاعتماد على الخطة التالية:

الفصل الأول: أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

و يتضمن المباحث التالية:

1. مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
  2. التحدي الجديد لدور إدارة الموارد البشرية من أجل تفعيل الأداء بالمؤسسة
  3. الإدارة العمومية و التنظيم الإداري في الجزائر
- الفصل الثاني: تحليل القيم الأخلاقية و دورها في تحديد السلوك الانساني للموارد البشرية في المؤسسة و يتضمن المباحث التالية:

1. ماهية الأخلاق و علاقتها بالعلوم
  2. تحليل الأخلاق و علاقتها بالقرارات الإدارية في الخدمة العامة
  3. الثقافة الأخلاقية و علاقتها بالسلوك الإنساني و إدارة الموارد البشرية
- الفصل الثالث: واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و يتضمن المباحث التالية:

1. الأخلاق بين العمل الإداري و الدين الإسلامي
  2. الواقع التحليلي لأخلاقيات بيئة العمل في المؤسسة العمومية
  3. مشكل الفصل الأخلاقي بين طبيعة الخطأ الإداري و تطبيق القرار التأديبي
- الفصل الرابع (التطبيقي) دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار و يتضمن مبحثين:

المبحث الأول:مدخل حول مقر ولاية بشار

المبحث الثاني:دراسة و تحليل نتائج الاستبيان

## 5. دوافع اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع إجباريا كما لم يكن عشوائيا ، بل كان اختياريا و يعود إلى دوافع ذاتية و أخرى موضوعية جاءت كما يلي:

## أ. الدوافع الذاتية

- الاهتمام بالأخلاق العامة و الميل للمواضيع الحديثة ، القابلة للنقاش و التجديد و ذات الطابع المتشعب و التي لها علاقة بعدة أنواع من العلوم الأخرى .
- الفضول لكشف آراء و أفكار مختلف الأفراد من موارد بشرية كموظفين بمديرية الإدارة المحلية حول موضوع الأخلاق و مدى ارتباطهم و اهتمامهم به ، و كشف الرغبات الذاتية و الجماعية التي تحكمهم و التي توجههم ، و هل يودون تغيير الوضع نحو الأفضل أم أنهم راضون عن طبيعة الصفات و التعاملات السائدة على أساس أنها عادية أو سليمة أو لا يمكن تحسينها.
- الرغبة في مناقشة موضوع يشتمل على الربط بين فكرتين أولهما تجسد دور الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و توضح أساسياتها و الثانية تهتم بدراسة و تحليل الجانب الأخلاقي و تكشف واقعه المعاش.
- الرغبة في إثراء مكتبتنا بمواضيع حديثة و متجددة و قابلة للجدال و النقاش، و لها أثرها على باقي العلوم الأخرى و على تسيير المؤسسات العمومية .و بالتالي على صلاح المجتمع الذي ننتمي إليه.

## ب. الدوافع الموضوعية

- معالجة موضوع قيم له أهمية كبيرة في تحديد السلوك السليم و القويم و الإحاطة بجوانب أخرى تشتمل على ضرورة مراجعة النفاثات الإدارية و معالجة السلبيات و المظاهر غير اللائقة بصورة المؤسسات الوطنية ، بما فيه صالح لكل من المؤسسات العمومية بشكل خاص و المجتمع المنتفع من خدماتها بشكل عام ، خاصة أن المؤسسة تكون في الأخير حلقة مهمة من حلقات المجتمع المترابطة .

## الفصل الأول

مدخل حول أساسيات إدارة الموارد البشرية  
في المؤسسة العمومية

## تمهيد

بعدها كان انشغال الكثيرون يدور حول مفهوم الإدارة و إدارة الموارد البشرية و إدراك نشاطاتها المختلفة أصبح اليوم من الضروري الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية بإدراك فلسفتها الحديثة و الاعتراف بمدى فعاليتها جنبا إلى باقي العوامل الأخرى المحفزة لتحقيق مبادئ التنمية الشاملة ، و هو ما يعكس التحدي الجديد لدور هذه الموارد حيث يحسم طبيعة الأداء و درجة الفعالية من خلال الإيمان بما يعرف بتداعيات الحاضر و متطلبات المستقبل التي تتأثر بمختلف الطاقات الذهنية و الفكرية و الأخلاقية التي توجه المورد البشري و تتحكم في فعاليات أدائه داخل المؤسسة، وهو ما يهمننا الاطلاع عليه و كشف حقيقته في الإدارة العمومية و التنظيم الإداري الساري حاليا في الجزائر.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### 1. مفهوم الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة ، لأن الإنسان بطبعه ديناميكي ومتطور ومتغير ، بالإضافة إلى الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة حيث نجد كل مدرسة تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها ، وبالتالي تتعدد التعريفات وأهمها: أن الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أن العاملون يقومون بذلك بأفضل الطرق و أقل التكاليف ، الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، قيادة ، ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة ، الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية ، المالية والبشرية ، هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين كما أنها قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعات هذا الهدف. وتنسيق و تنمية جهود ومهارات العاملين. كما عرفها البعض أنها مجموعة المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف معين.(1)

تشكل الإدارة المستوى الفردي لكل نشاط ضروري يمارسه و بشكل يومي و دائم كل مورد بشري حيث يحتاج كل منا إلى مجابهة المشكلات اليومية و تحليلها و اتخاذ القرار بشأنها و هذا مهما كان هذا المورد عاملا أو موظفا حرفيا ،طبيبا مهندسا... الخ

هي نظام قانوني يسمح بمنح و على المستوى الجماعي أو المحلي، الشخصية الاعتبارية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح، و تنظيم المجالس، و التي تعبر عن إرادتها كنظام الحكم في الإقليم. كما أن هناك إدارة تختص بإدارة شؤون الأفراد و هو ما يطلق عليها إدارة الموارد البشرية و هي تتولى تخطيط جهود الأفراد و الإشراف عليها و توجيهها و تتبنى مفاهيم العلاقات الإنسانية و تطبق فيها مبادئ الديمقراطية.(2)

في مفهومها العلمي العام الشامل تنصرف إلى الإدارة في جسم و الإدارة الإنسان و الكائن الحي و الآلة و المجتمع. فهي ظاهرة كونية و حقيقة موضوعية و وظيفية أساسية من وظائف النظم المعقدة بغض النظر عن طبيعة هذه النظم و اختلافها سواء كانت طبيعية اجتماعية تقنية. ففي تعريفها الشامل : الإدارة هي مجموعة العمليات المترابطة و المتكاملة الرامية إلى تشغيل النظم المعقد و النظم الإدارية تسعى جاهدة إلى تحقيق المثالية الوظيفية و يمكن تصنيفها إلى أنواع:

(1) د. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحفة ن مكتب الاعمال إدارة و تنظيم ، الحديث العربي ،جامعة الاسكندرية ،1993، ص 09 .

(2) د. شمس الدين عبد الله ، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرار، دمشق، سنة 2005 ، ص04

نظم أوتوماتيكية: تعمل بشكل تلقائي مثال : الآلة ، جسم الإنسان، نظم واعية قادرة على إدراك المتغيرات البيئية مثال نظام إدارة الأعمال، نظام الإدارة العامة، و الإنسان في الصنف الثاني يلعب و بواسطة قدراته الذهنية و خبراته العلمية الدور الأساسي و الحاسم في العملية الإدارية ، و تنصرف مهمة الإدارة في الأخير إلى استخدام القوة العاملة و الموارد و الآلات و الأموال و طرق العمل أحق استخدام و بشكل فعال حتى يمكن انجاز المهام و الأغراض التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

## 2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ثلاثة تعاريف وهي كالتالي: لماذا نتجح إحدى المنظمات في استغلال الفرص المتاحة لها في السوق، بينما تفشل منظمة أخرى في استغلال نفس الفرص؟ يجيب على هذا السؤال توماس بيتر في كتابه المشهور النمو في فترات الاضطراب بقوله " إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية . إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها ، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة وممارسات متنوعة ومتعلقة بالموارد البشرية ، وذلك في ظل استراتيجية المؤسسة. وتشمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقديم احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة . والوقت المطلوب وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها ، ثم العمل على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، وتشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق تكامل وتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة ،، زرع حب العمل في نفوسها والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة . كما تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها . (1)

(1) د.جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2003 ، ص 16.

وكذلك جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا ومتآزرا ، يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى بشكل منسق مع استراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب ، هي تحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها وبما أن العنصر الإنساني هو محور عمل إدارة الموارد البشرية فشيء طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمد في ممارستها داخل المنظمة على نظريات السلوك الإنساني ، لتعرف كيف يتم التعامل الإيجابي معها ، وكيف تحفز ؟ وكيف تتم قيادتها ؟ وكيف يبني منها فرق عمل فعالة تحقق أهداف العمل الجماعي وروح الفريق ، ويمكن القول أخيرا أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة وظيفة ونشاط أساسي في المؤسسات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشرط أن يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها. (1)

إنها مجموعة البرامج ، والوظائف ، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من الفرد والمنظمة ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة ، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (2)

### 3. تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها: إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص، إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين. ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى. فتعرض علي محمد ربابعة إلى مجموعة من التعارف لإدارة الموارد البشرية نعرض منها: (3)

❖ هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

❖ هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، تنمية، تعويض، تكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة.

- (1) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص13 .
- (2) د محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2000/1999 ص 13 .
- (3) علي محمد ربابعة " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية " دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2003 ، عمان ص 20.



❖ هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.

وآخرون عرضوا مجموعة من التعارف لإدارة الموارد البشرية نذكر منهم (1)

❖ SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

❖ A -Sikula: عرفها أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتبات ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

❖ GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإنسانية ذات مسؤوليات عديدة تتضح من خلال قيامها بالمهام والوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها في مجال تحقيقها للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة إذ أن جميع العمليات الإدارية لا بد أن تقوم بأدائها في مجال العمليات التنظيمية، العمليات الإدارية، ومن الجانب الآخر أنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4. نشاطات إدارة الموارد البشرية

إن الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات دورا مهما و قياديا و هذا الدور تطور هو كذلك بتطور الحاجيات التي رافقت نشؤ المؤسسات و نمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الكبير الذي أوجدته مختلف العلوم الأخرى و في مقدمتها العلوم الإدارية لكن السؤال الذي كان يطرح ما هو الزمان و المكان الذي انطلقت منه الموارد البشرية فلم يعرف بالتحديد، و مع بداية 1900 برزت مسائل عدة تقع ضمن مسئولية إدارة الموارد البشرية و بدأت البحوث في الموضوع في كل من انكلترا ، فرنسا ، الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من الدول. و مع ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر و انتشار المصانع في كل مكان برزت حاجة أرباب العمل و أصحاب تلك المصانع إلى توظيف العمال و البحث عن الإطارات و الكفاءات التي يمكن لها تدريب و تطوير الأفراد و حثهم على الإنتاج بما يخدم مصالح أصحاب المشاريع.

(1) د. عبد الرحمن توفيق مقال - مركز الخبرات المهنية للإدارة و التدريب و التنمية البشرية - على الموقع [www.pmecegypt.com](http://www.pmecegypt.com) //

إن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية أي المرحلة الحرفية تميزت بالإنتاج اليدوي و لم تحدد فيها شروط العمالة و العمال بل ركزت على مبدأ زيادة الإنتاج و كيفية رفعه.

ثم جاء مرحلة الآلة التي غلبت على العنصر البشري في زيادة الإنتاج و تطوير الصناعة و أغفلت حاجات و حوافز العمال و وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل و غير مهيين للمطالبة بحقوقهم.

ثم جاءت المرحلة في منتصف القرن التاسع عشر حيث ظهر نظام النقابات للدفاع عن حقوق العمال و مصالحهم المختلفة فوجد بذلك سلاح الإضراب الذي أجبر أرباب العمل على التفاوض مع العمال و النزول عند رغبتهم المشروعة تلت هذه الحقبة حقبة رواد المدارس و الإدارات الذين بدورهم أحدثوا تأثيرا لا بأس به على إدارة الأفراد و أبرز أولئك الرواد فريديريك تيلور و روبرت اوين و شارل باباج و هنري تاون لكن ما يهمننا في هذه الدراسة هو التركيز على العوامل التي أوجدت إدارة خاصة بالموارد البشرية و ليس دراسة المدارس المختلفة للتنظيم الإداري ، ثم الانتقال بعدها إلى المستجدات الحاصلة في الوظائف التي امتازت بها هذه الإدارة .

أما العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية فلا يمكن حصرها لارتباطها بأماكن و أزمنة مختلفة و لكونها متحركة و ديناميكية في أسبابها و مسبباتها لكن ما يمكن فعله هو حصر هذه العوامل بإفرازات محيطات العمل و مكونات الأفراد .

إن تطور دور العمال مع تطور الصناعة و تزايد حجم الأعمال و تطور دور الدول في تنظيم العمالة و الامتيازات التي نادى بها كل من الرأي العام و النقابات العمالية، كانت كلها تستوجب من إدارة الموارد البشرية الاستجابة و التطور و أن تتفاعل تخطيطا و تنظيما و قيادة و رقابة إذا و باختصار تطورت الموارد البشرية مع تطور المحيط و العوامل الفرعية المصاحبة له من تزايد حجم المصانع و الإنتاج و تطور التكنولوجيا و تدخل دور الدولة في شتى ميادين و تزايد قوة الرأي العام في توجيه سياسات العمل و شدة التنافس المحلي و الدولي في الأسواق و هذا كله يلخص بإفرازات محيطات العمل. أما فيما يخص مكونات الأفراد فقد أشارت الدراسات أنه و من المهم التعرف على سلوك الأفراد قبل عملية العمل و بعد انضمامهم للعملية من خلال معرفة درجة تكوين شخصيتهم و التي قد تكون شبه ثابتة والتي يمكن تلخيصها في:

القدرات الذهنية و الجسدية، المبادئ و المعتقدات الميول و الرغبات، الذكاء و الاستعداد الوظيفي الالتزام بالأهداف و أسلوب القيادة (1).

أما المزايا الثانية فنتج عن تفاعل الأشخاص مع المحيط فهو يؤثر على سلوك الأفراد و درجة التقبل للمحيط تتكون بمقدار الرضا للتوقعات و الطموحات و مثال على ذلك الوظيفة التي أنطت للأفراد في المحيط و نظام العلاقات و طبيعة المؤسسات التي يعملون فيها.

(1) د.ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة الجزائر ص39 ، 40 .

إن النشاطات الأساسية الخاصة بوظيفة إدارة الموارد البشرية تتصف بكونها مترابطة و متكاملة، بحيث تنعكس دقة القرار المتخذ في أي منها ، سلبا أو إجابا على باقي النشاطات...لذا من الضروري أن يتم اختيار الشخص المناسب بالطريقة المناسبة و وضعه في المكان المناسب و الوظيفة المناسبة على أن يتم لاحقا الاهتمام بتطوير مهاراته و قابليته و رعاية مصالحه بالشكل الذي يحفز على الأداء الجاد و التعاون مع الآخرين في تحقيق أهداف المؤسسة و تتمثل في التالي: (1)

#### أ- الحصول على الموارد

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذا المورد ، من حيث الكمية و النوع و الكيف و الجودة ، و بشكل خاص ستتابع فيما يلي:

- ❖ توجيه النوع خصوصا نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية أي الكيفية التي ينبغي أن تتم من خلالها ضم الأنشطة معا في مجموعات، و من ينبغي أن يقدم تقارير إلى من، علاوة على الكيفية التي ينبغي أن تتخذ من خلالها القرارات و تتم توصيلها.....الخ
- ❖ التخطيط و توجيه النصح بخصوص عدد و مستويات و أنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتقليل التكاليف ، و يشتمل ذلك على الموارد التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة.
- ❖ تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- ❖ إدارة أو توجيه النصح بخصوص عملية الاختيار لضمان أن يكون لدى المرشحات الذين يتم إنتقائهم المهارات و المعرفة و الخبرة الضرورية التي تمكنهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير المناسبة علاوة على أن يتم تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير المناسبة علاوة على أن يتم تنفيذ العملية بشكل منصف و بعيدا عن أي تحيز ضد مجموعات الأقليات.

#### ب- إدارة الموارد

بمجرد ان يكون لدى المؤسسة كل الأشخاص الذين تحتاجهم حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، فان الأولوية التالية ينبغي أن تتمثل في ضمان أن يستمر هؤلاء الأشخاص في العمل في المؤسسة لفترة تكفي ان يكون وجودهم مؤثرا ، علاوة على ان يكون مستوى أدائهم جاد في تلك الفترة، و يشتمل ذلك على ما يلي:

(1) باري كنشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة 02 السنة 2006 ، ص 13.

- ❖ تصميم عمليات إدارة الأداء و الذي من شأنها مساعدة الأشخاص في معرفة ما هو متوقع منهم ، كما سوف يساعد في زيادة إمكانية تحقيق هؤلاء الأشخاص للأهداف المحددة لهم ، هذا على الرغم من أنه من الأساسي أن تكون مثل هذه العملية تحت إشراف و إدارة المديرين التنفيذيين.
  - ❖ تصميم وتشغيل برامج تدريبية لضمان ان الموظفين لديهم المنهج و المعرفة و المهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.
  - ❖ تصميم و تشغيل برامج تطوير لتأهيل الموظفين حتى يتمكنوا من تحمل مزيد من المسؤوليات و المهام و للمساعدة في إدارة الحياة المهنية و خطط التعاقب.
  - ❖ توجيه النصح و إدارة استراتيجية للمكافآت التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة و خطة العمل، و التي تعمل على إجاد مستوى من الثواب يكفي لجذب و الإبقاء على الموظفين ذوي المكانة الجيدة ذوي المستوى الذي يتناسب مع العمل.
  - ❖ توجيه النصح إلى المديرين التنفيذيين بخصوص كل سياسات العمل و بشأن قانون العمل و ضمان أن المؤسسة تفي بالتزاماتها القانونية و الاجتماعية . (1)
- أما بصفة عامة فإن مجموع النشاطات التي تدخل ضمن اختصاص إدارة الموارد البشرية فهبي تعادل مائة 100 لكن بالأدوات الإحصائية تقلص المعدل إلى ثمانية نشاطات و هذا حسب دراسات أن تسو و يمكن إدراجها في الجدول رقم (01) الموالي:

---

(1) باري كنشوان ص 14.

| أمثلة   | النشاط                                  |
|---|---|
| <p>وضع خطط التوظيف</p> <p>وضع خطط المناصب الشاغرة</p> <p>إرشادات و نصائح المدراء عن التوظيف</p>                             | <p>التوظيف /التخطيط</p>                 |
| <p>تحديد نشاطات المؤسسة التطويرات</p> <p>تحديد احتياجات التدريب المطلوبة</p> <p>إرشادات و نصائح تختص بالتصميم الوظيفي</p>   | <p>التنظيم / تطوير الأفراد</p>          |
| <p>تنفيذ سياسة التعويضات المتساوية</p> <p>حل مشاكل التعويضات</p> <p>وضع أجهزة لتقييم الأداء</p>                             | <p>التعويضات / العلاقات بين الأفراد</p> |
| <p>وضع برامج تتعلق بصحة الأفراد و توجيههم</p> <p>تزويد الأفراد بالإرشادات و النصائح اللازمة</p>                             | <p>دعم الأفراد</p>                      |
| <p>وضع برامج حقوق الأفراد</p> <p>تنفيذ قوانين لمنح الفرص المتساوية</p> <p>تطبيق قوانين العمل</p>                            | <p>القوانين و شروط الالتزام بها</p>     |
| <p>إجراءات المفاوضات</p> <p>تنفيذ عقود العمل</p> <p>عقود الاجتماعات بين العمال و أرباب العمل</p>                            | <p>علاقات العمل</p>                     |
| <p>وضع إجراءات تتعلق بالانصياع لسياسات العمل</p> <p>ضمان تطبيق السياسات الموحدة</p> <p>تحديد سياسات المداومة و المغادرة</p> | <p>الالتزامات بالسياسات</p>             |
| <p>الإعلان عن برامج التعويضات و المنافع</p> <p>توجيه و إرشاد الموظفين الجدد</p>   | <p>الخدمات الإدارية</p>                 |

الشكل رقم (01): جدول نشاطات الموارد البشرية

المطلب الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### 1 - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

وفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أنه قد مرت إدارة القوى البشرية إلى سلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية وقد تمثلت هذه التطورات فيما يلي: (1)

#### المرحلة الأولى

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً:

"الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة."

أما من ناحية إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة حيث:

❖ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

❖ نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

❖ ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

#### المرحلة الثانية - ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية عام 1890 بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

❖ تطوير حقيقي في الإدارة: يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة.

❖ الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فلا بد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة التي يتم اختيارهم من أجلها.

❖ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب.

صلاح الدين عبد الباقي وآخرون "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص 16، 17.

❖ **التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال من الموارد البشرية:** يؤكد تايلور هنا أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته وأكد أيضا أن معيار العمل قوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات الإنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، وكذا إهماله للجانب الإنساني.

#### ● المرحلة الثالثة- نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين ظهرت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية خاصة بشكل كبير في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

#### ● المرحلة الرابعة - بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل ألفا وبيتا، وطبقت بنجاح على العمال لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ومكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1919 ، وفي عام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة التنظيمية.

#### ● المرحلة الخامسة - ما بين الحربين العالميين

شهدت الفترة ما بين الحربين من نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات بالولايات المتحدة الأمريكية مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب ها وثورن وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله بقيادة التون مايو وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### ● المرحلة السادسة - ما بعد الحرب الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج للتحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك

الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية.(1)

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية 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.

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 .

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.(2) .

(1) ناصر دادى 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 .



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).

و بصفة عامة يمكننا تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية بمستويين الأول يعود على المؤسسة و الثاني يتعلق بالمستوى الوطني ككل كما يلي:

#### أ- الأهمية على مستوى المؤسسة

إن استخدام التجهيزات الحديثة و رؤوس الأموال و تحديد الأهداف الطموحة للإنتاج و التسويق و اكتساب الميزة التنافسية، كل هذا لا ينجح دون اكتساب موارد بشرية مؤهلة و قادرة تعمل بروح الفريق، فقد بينت الكثير من الدراسات أن العديد من الشركات تزودت بآلات كاملة أوتوماتيكية لكنها لم تقم باستغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة فعلى سبيل المثال نجد بعض الشركات و المؤسسات تقطن أنواعا من الآلات مبرمجة بالحاسب كلفتها الملايين، لكن جهل استخدام الحاسب لدى بعض العمال، و تدني قدرات التشغيل و الصيانة لدى البعض الآخر جعل هذه التشغيلات تبقى في المخازن بدلا من الاستفادة منها. و يمكن الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم و التجهيزات و المباني بالاستهلاك و التقادم في حين ان الموارد البشرية تنزايد قيمتها و إنتاجيتها بالخبرات التي تكتسبها مع مرور الزمن لذلك فهي تمثل أصلا تنزايد قيمتها و أهميتها لدى يستحسن الاستفادة منها، و يمكن ان نلاحظ انها توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى في المؤسسة فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج و المالية و التسويق باحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة لخصائص الأعمال المراد تأديتها و أعباء العمل في الوقت المناسب. (2).

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

(2) يوسف فضيل، راجع و ابل، مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب و اختيار الموارد البشرية في المؤسسة المدية 2005، ص 10.

## ب- الأهمية على المستوى الوطني

تتجلى أهمية الإدارة للموارد البشرية في مؤسساتنا على المستوى الوطني فيما يلي: (1)

## ❖ الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي

حيث تغيرت أسس الصراع الدولي و اختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دول ضد أخرى، فبعد ما كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي كوريا الشمالية، 1999م، 2000 م بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية أو وضع قيود على حمل البنوك الكورية الشمالية العديدة العاملة في السوق اليابانية، كما ان النفوذ الاقتصادي يأتي عبر قوة اقتصادية لا تقوم فقط على موارد طبيعية، بل موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة و الأداء المتميز للعالمين لتعظيم القيمة المضافة و زيادة الناتج الوطني في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، و هذا ما توافر على الدول الصناعية الكبرى السبع، و دول أخرى تنمو قوتها الاقتصادية مثل: الصين، سنغافورة ، و القاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو طبيعة الموارد البشرية إذ توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة و قدرات فنية مناسبة و عاليه و سيمات سلوكية ايجابية مثل المبادئ و الالتزام و الولاء، و إيمان العمل و جودة الأداء و الإخلاص و روح الفريق، كل ذلك تحت مظلة إدارة فعالة في الشركات، و كذا في المؤسسات الحكومية التي تضع البرامج و السياسات الداعمة لأنشطتها.

## ❖ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

تسعى الشركات الكبيرة و النشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال أحسن جودة، و الانتاج في الأجل المحدد بأقل تكلفة و أعلى كفاءة، و يقوم هذا كله على عقول مدراء عصريين أكفاء عاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن جماعات عمل محفزة. إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبرى متعددة الجنسيات تحتم على المديرين أن يصمموا بدائل لمواجهةها ، فإما التعاون معها من خلال تحديد نقاط القدرة التنافسية و تعزيزها و تطويرها، أو بيع مؤسستهم لهذه الشركات الكبرى ، أو الانتقال من النشاط الحالي إلى نشاط آخر. ففي حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر تصميم استراتيجيات و تكتيكات للمنافسة ، هذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة من مديرين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية و المبادئ و مخاطر وضع القرارات الإستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة مبتكرين مستفيدين مما يهيئهم قاداتهم من فرص المشاركة في الإدارة و تقديم الأفكار المبتكرة.

(1) يوسف فضيل، ص 11 .

إن المنافسة التي تخلفها الشركات الكبرى متعددة الجنسيات تحتم على المديرين ان يصمموا بدائل لمواجهةها، فأما التعاون معها من خلال تحديد نقاط القدرة التنافسية و تعزيزها و تطويرها، أو بيع مؤسستهم لهذه الشركات الكبرى، أو الانتقال من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، ففي حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر تصميم استراتيجيات و تكتيكات للمنافسة، هذه بدورها تحتاج لمتوارد بشرية فاعلة من مديرين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية و المبادئ و مخاطر وضع القرارات الإستراتيجية كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة مبتكرين مستفيدين مما يهيئهم قادتهم من فرص المشاركة في الإدارة و تقديم الأفكار المبتكرة.(1)

### ❖ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة

أصبح تقدم و تفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية و الاستفادة منها أي من عقول المبدعين فكريا و علميا و إلا لم تفعل تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للأخريين.

### ❖ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي

تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية و المتميزة من بعضها و كذلك من الدول النامية، و إزاء هذا تجد نفسها أمام ظاهرة استنزاف العقول المبدعة و لذلك تحتاج لإدارة فاعلة بمؤسساتها تهئى مناخا محفزا للعمل ، إدارة تميز بين العاملين بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات و دوافع و حماس للعمل، إدارة تتفق بسخاء على البحث و التطوير و تهئى مناخ بحثي مشجع، تعتمد العطاء و الابتكار و المفاضلة بين العاملين ، و تسعى للتكامل بين الجامعات و بين مؤسسات الأعمال في جهد مشترك ، تهئى عوامل جذب للعقول المبدعة لكثير من عوامل الطرد، فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز و تهئية لبيئة العمل المناسبة ماديا و معنويا ثم الولاء و تزايدت و تأكدت عوامل الجذب.

### ❖ الإدارة الفاعلة للموارد بشرية تعني الأمن الوطني

إذا أسفرت إدارة فاعلة برامج التنمية الاقتصادية عن قدر كاف من الإنتاج الصناعي و الزراعي و الخدمي و معدل جيد للدخل الوطني، أسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاجتماعية عن مستوى تعليمي و صحي جيد، و لبرامج التنمية الاجتماعية عن هيكل منسجم للقيم و الاتجاهات و السلوكيات الايجابية البناءة للناس كالعاملين و المديرين و رجال الأعمال و عملاء و موردين.... الخ و أسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمي عن مواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة و إفرار تكنولوجيا محلية، كان نتيجة ذلك قدرة اقتصادية و عسكرية تحمي و تؤمن القيم الوطنية العليا و الأرض و ما عليها، و هكذا يمكن مجابهة المخاطر و التهديدات المحلية و الإقليمية و العالمية .

(1) يوسف فضيل ص 12، 13 .

و يمكن استنتاج أن الإدارة الفاعلة في القطاع الحكومي و قطاع الأعمال، المصانع ، المزارع، الورش، المؤسسات، الخدمات تسهم في تهيئة قاعدة إنتاجية تعزز القدرة و الركيزة الاقتصادية تقوم على الموارد و على رأسها البشر ليس عددا فقط بل مهارات معارف و قيم و اتجاهات و سلوكيات من هؤلاء، يأتي المديرون و مساعدتهم من باقي المستويات.

و تشترك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص ان كلا منهم يختار طاقم مدرين ، و هنا تكمن أهمية الاختيار الفاعل للقيادات الإدارية، ففي القطاع الحكومي بقدر ما تكون القدرات الإدارية تكون درجة التوفيق في تهيئة المناخ جاذب للاستثمارات و متم لها، أما القطاع الخاص فالمطلوب منه ان يحسن المدرين استغلال المناخ الاستثمار الذي يتزايد تحسنه.(1)

### 3- 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 (COGNITIVE) 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 أجير.

و 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. (2)

(1) يوسف فضيل ص 14.

(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 .

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. (1)

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)

#### 4. فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

إن إدارة الموارد البشرية هي نظاما متكامل و مترابطا، و يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة و المتداخلة. و تتبع 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 يتماشى 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. هذا و يتوقف 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 فإن إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري.

و 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. (3)

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

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

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 ونذكر 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 والحضاري للإنسان، و التي تحكمها و تحدها 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 - الاستراتيجية الموقع التنظيمي " ص 14.

المبحث الثاني: التحدي الجديد لدور إدارة الموارد البشرية من أجل تفعيل الأداء بالمؤسسة

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بين تداعيات الحاضر و متطلبات المستقبل

### 1. وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة مجموعة من الوظائف تضمن حسن التسيير، مما يعود بالنفع للمنظمة و الأفراد وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها، و حجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى : (1)

❖ وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية

❖ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة

#### أ - الوظائف الفنية

و تتعلق بالوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، و تشمل تأمين و تهيئة قوة العمل ،مكافئتها ، تطويرها ، حمايتها و إجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه الأنظمة.وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

#### • هيكلية الوظائف

الهيكلية هي تحليل و تصميم لأعمال و وظائف المنظمة و تتضمن أساسا معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها، من خلال تحديد الأطر العامة و التفصيلية و هذه الأطر تتضمن كل من عدد و نوع الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة و تحديد أهداف الوظائف الرئيسية ،طبيعة الأعمال و الوظائف و خصائصها و مراحلها أي خطوات انجازها و الآلات التي تحتاجها ،معايير الأداء التي على أساسها يتم تقييم الانجازات ، أسلوب الأداء إن كان فردي أو جماعي و كذا المناخ المادي و المعنوي الذي ستؤدي فيه الأعمال ،تحليل العمل و الوظائف و يقصد به وصف الوظيفة و يتضمن جمع المعلومات و البيانات حول طبيعة الوظائف ، خصائصها ، مسؤولياتها ، المخاطر و ظروف العمل . و يساعد تحليل الوظائف على أن يعرف شاغل الوظيفة كيف يؤدي وظيفته بنجاح و ما هو المطلوب منه ، أن يعرف المديرين طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها و كيف يوجهون مرؤوسيهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف كل وظيفة و أن تعرف إدارة الموارد البشرية من هو المناسب لشغل كل وظيفة و عمل داخل المنظمة.كما يساعد تحليل العمل على التفريق بين الوظيفة و العمل، حيث يعبر العمل عن مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها و هو مجموعة من المسؤوليات و الواجبات التي يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد . أما الوظيفة فهي جزء من العمل ويمثل مجموعة الواجبات والمسؤوليات الموكلة للفرد مع منحه القدر الكافي من السلطة

(1) حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر قالمة الجزائر 2004 ص 32 .

### • تقييم الأعمال و الوظائف

هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغرض تحديد الأهمية النسبية لجميع الوظائف و الأعمال من أجل معرفة أهمية و قيمة كل منها و في ضوء هذه القيمة يتم تحديد الراتب أو الأجر الذي تستحقه و ذلك بشكل عادل.

### • الاستقطاب

و يشير إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل و العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالمواصفات المطلوبة، و ذلك عن طريق وضع برامج الاستقطاب التي تحفز الموارد البشرية للتقدم و طلب التوظيف لديها.

و في سبيل تحقيق ذلك تلجأ المنظمة إلى نوعين من الاستقطاب هما: الداخلي و تلجأ المنظمات إلى هذا النوع لسد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى مع توفر الشروط اللازمة فيهم، و الخارجي و تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب في التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المناصب داخل المنظمة أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل حيث تتوجه المنظمات إلى وسائل الإعلام أو الكليات و الجامعات أو مكاتب التوظيف (1).

### • الاختيار و التعيين

ويقصد به تحديد أفضل المتقدمين من الأفراد لشغل الوظيفة بحيث تتوفر لديهم القدرات و المهارات الكافية مع مراعاة العدل و المساواة. و هناك عدة طرق و إجراءات تستخدم في عملية الاختيار كالمقابلة ، الاختبارات الشفهية و الكتابية ، الفحوصات الطبية.

### • تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لارتباطه الوثيق بفاعلية الإنتاج و يعرف على أنه مجموعة من الضوابط و الأسس التي يتم على أساسها تقييم الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ، حيث يقيم كل مستوى إداري المستوى الذي هو أدنى منه و ذلك من خلال متابعة سلوك من يقيمون أداءهم و يساعد تقييم الأداء على تحديد العوامل التالية:

- ❖ معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- ❖ تبرير المنح و العلاوات.
- ❖ يبين العامل الذي يجب تدريبه أو العامل الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغنى عنه.
- ❖ يشير إلى مدى تقدم الفرد في أداءه كما انه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

(1) مراد رابيس أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2006 ص 114.



## ب - الوظائف الإدارية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات التي تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المتعلق بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسة..... الخ (1).

وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المتعلقة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستشارية في المنظمة، كذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة. حيث اجتمع الكثير من علماء الإدارة على أنها تساهم بشكل مباشر في الوصول إلى الأهداف، ويتم ذلك عن طريق الوظائف المنسوبة إليها والتي تتمثل في:

## • وظيفة التخطيط

هي أولى الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة فهو يتعلق بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة. وبمعنى آخر هي تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات المطلوبة، هذا من الصنف الكيفي، أما كما يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة، حيث ترجع الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة. (2)

## • تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف

يربط هذا العنصر بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

وبمعنى آخر أنه تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها والشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها حيث يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. (3)

(1) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى سنة 2007 عمان ص 31.

(2) محمد أمين " فعالية نظام التدريب في تنمية المواد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية " مطررة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب البلدية سنة 2005 ص 55.

### • نظام الاختيار والتعيين

يرتبط هذا العنصر بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك ، بحيث أشار صلاح الدين عبد الباقي وآخرون أن الاختيار ينطوي أساسا على عملية التوافق بين الفرد والوظيفة، ولتحقيق النجاح في عملية الاختيار، فإن الوظيفة ومتطلباتها لا بد أن تعرف بدقة (1).

### • نظام الأجور والحوافز

يتم من خلاله تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المتعلق بهم. حيث عرف حسن راوية الأجور بأنها هي ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتتشرك جميع المؤسسات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على اجر عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم، ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، لذا كان لزاما وضع نظام الحوافز كما أشار حنفي انه يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع (2).

### • التدريب والتطوير

يتم من خلاله السعي نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية و الملائمة لهم. فالتدريب كما ذكر حنفي والتطوير لديه عدة مزايا منها "زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد، تقليل الحاجة للإشراف عن قرب، تخفيض حوادث العمل، تعميق المعرفة المخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم " ، وعليه فإن نظام التدريب للموارد البشرية سيمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المؤسسة علنا لإطار الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوما بعد يوم . (3)

### • تصميم نظام تقويم الأداء

يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

### • وضع نظام الترقيات والنقل

تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المؤسسة.

(1)، (2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون " إدارة الموارد البشرية ""، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 . ص 142.

(3)حنفي عبد الغفار " إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي "دار المعرفة الجامعية 2000 الاسكندرية ص 71 .

### • صيانة ورعاية العاملين

تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

### • تقديم الخدمات للعاملين

تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية، وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية. يتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمؤسسة مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمؤسسة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المؤسسة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية و بجدارة أكبر.

### 2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ، وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة ، أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم ، أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال وطموحات، وتوقعات الفرد والجماعة (1)

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يليبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف منها: (2)

#### ❖ الأهداف الاجتماعية

أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار، وضمان الاستقرار الاجتماعي لهم.

#### ❖ الأهداف التنظيمية

تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في وتقدم النصح والإرشاد في المؤسسة.

(1) ، (2) د خضير كاظم حمود و د ياسين كاسب الخرشة "إدارة الموارد البشرية "دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2007 عمان ص 24 .

## ❖ الأهداف الإنسانية

أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

## 1. تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.... الخ، والتي فرضت خصائص وسمات كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات. (1)

كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة، في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية ذوي قدرات إبداعية وابتكارية ويساهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل فعال، على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفرازاتها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص. إن التطور في مفهوم ومحتوى وأدوار إدارة الموارد البشرية، جاء نتيجة للتحديات التي واجهتها والتي ساهمت في تغيير الاتجاهات الفلسفية الفكرية منها والتطبيقية نحو هذه الإدارة. وتشمل هذه التحديات مايلي:

## ❖ إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطاء أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على مساهمة العاملين ، الإدارة بالحقائق، التركيز على العمليات، التحسين المستمر.

## ❖ تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع فيه من خلال ثواني إن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، وإفرازاتها القيمة المتباينة ، بحيث نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة.

وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الولية أيضا ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

(1) د خضير كاظم حمود و د ياسين كاسب الخرشة ص 24 .

## ❖ التحديات التكنولوجية

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورًا بارزًا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه، واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

## ❖ التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين، ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

## ❖ التحديات الأخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة . تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها. ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة ، فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمن تحليل الفرص والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص . كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة ، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية ، المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات ، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة . ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية ، وعدم فاعلية سياسات استثمارها . (1)

(1) د : سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 31 .

إن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي أو الآني ، وذلك عندما يكون نشاط المؤسسة في قمته ، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها ، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة . كما وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة ، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس والعرق والقومية وفي ظل العولمة التي تعد حالياً واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية . فلا بد من سياسات وإستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمدرّبة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة.(1)

### 1- الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والزيادة في الأسواق وباعتبارهم وسائل للتغيير ، فإن مديري الموارد البشرية سوف يلعبون دوراً مؤثراً في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها مؤسساتهم في المستقبل ومن أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي: (2)

#### ❖ التحول التنظيمي

يمثل هذا المفهوم أحد محاور الإستراتيجيات الحديثة للتعامل مع التغيرات والمؤثرة والتي تهدد استمرارية المؤسسة المعاصرة

#### ❖ الرؤية المشتركة

يتطلب هذا المدخل أن تشارك جميع فئات العاملين والمستويات الإدارية في تحديد التوجهات المستقبلية وكيفية تحقيق التعامل الفعال معها.

#### ❖ الابتكار

سوف يزداد تركيز منظمة القرن الحادي والعشرين على عمليات الابتكار، والتجديد سواء في مجال أساليب العمل أو استغلال الموارد.

#### ❖ الثقة

تمثل أحد العوامل الحاسمة في المؤسسات ذات توجه الأداء المرتفع ، الذي يكمن في توليد الثقة و بين الفرق والوحدات التنظيمية كافة مواقع العمل في المنظمة.

(1) د : سهيلة محمد عباس، ص 31، 32.

(2) جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية 2003 ص 55.

❖ التمكين

يستلزم تطوير أنظمة الأداء المميز ضرورة تمكين العاملين ، من خلال منحهم المزيد من الخدمة والصلاحيات لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها ، وتحقيق المزيد من الاعتراف بوجودهم ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم . وبسبب التغيرات المتسارعة فإن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا، إلا أنه توجد بعض التطورات المتوقعة أن تمتلك تأثيرا قويا على الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية التي يمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية هي النظام الكلي، نظام الموارد البشرية، والاتجاهات الفردية.

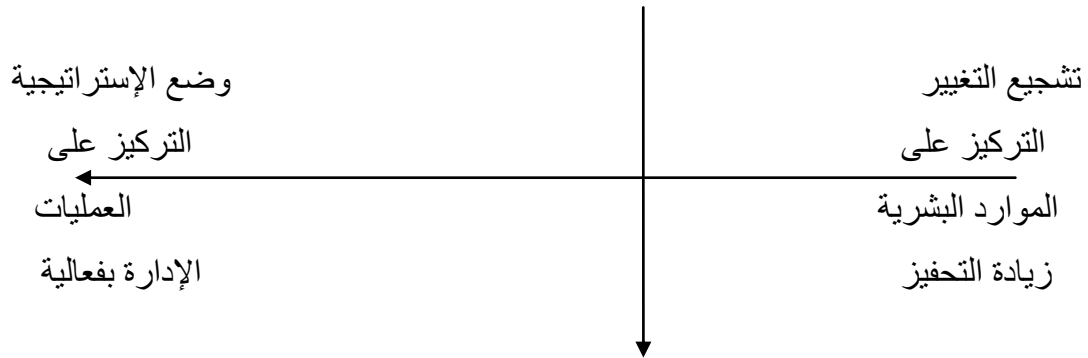
و تعمل هذه العناصر على ضرورة تحقيق مايلي: (1)

❖ توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة، المؤهلات اللازمة، والمكافأة المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص.

❖ تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز، يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه ، بالنوعية المطلوبة و في الوقت المحدد.

و يمكن توضيح هذه المهام في الشكل التالي:

التوجه نحو المستقبل (الإستراتيجية)



التوجه نحو الحاضر (المستوى العلمي)

الشكل (02): مهام وظيفة الموارد البشرية

المصدر:

M .Peretti .ressources humaines. 5eme éditions. Paris. Vuibert. 1999. p 34

(1) أحمد العماري وآخرون " العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة باتنة 2007 ، 2008 ص 03 .

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء قيمة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتمثل في زيادة تحفيز العاملين، وضع الاستراتيجية المناسبة، الإدارة بفعالية. (1)

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، وأن يشجع لامركزية الإدارة لتميزها بالليوننة، واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المنظمات حاليا إذ تمكن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم، وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع وتحفيز الموارد البشرية، مما يسهل تعبئة المهارات والموارد اللازمة كما تساهم في التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المؤسسة ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضا في وضع استراتيجية المؤسسة وكذا تجسيدها بالاعتماد على استراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعا.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود أداة متخصصة ترعى وتهتم بأمور العاملين في المنظمة وتعدد المسميات والمفاهيم التي يتم من خلالها تناول هذه الإدارة فيطلق عليها البعض إدارة شؤون العاملين أو إدارة الأفراد في حين تسمى حديثا إدارة الموارد البشرية، في ضوء ذلك وبغض النظر عن التسمية المستخدمة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف.

(1) جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية 2003 ص 55.



**المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في التأثير على أداء المؤسسة**

### 1.العنصر البشري مورد مؤثر في الأداء بالمؤسسة

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمؤسسة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ، وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة ، أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم ، أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل، وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال وطموحات، وتوقعات الفرد والجماعة.

و يرى الخبراء أن للمورد البشري له دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية، إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول **بيتر دواكر** أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي، و الإنسان يضيف آخر محور اهتمام للإدارة ، يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المؤسسة ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير الأفراد الجيد و يضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.

### 1- العنصر البشري كمتغير مركب في المؤسسة

تتنوع خصائص الأفراد ، وقدراتهم ، ودوافعهم ، واتجاهاتهم تنوعا كبيرا وتختلف من فترة لأخرى، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، بالإضافة إلى ذلك تنقل المؤسسات من بيئة دائمة التغير معتقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد، مما يتطلب تنوع المثبرات والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة الموارد البشرية على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية ، تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة ، و يقول الخبراء عندما يحدث قصور في أداء الأفراد، يجب على المدير أن يدرك أن هؤلاء الأفراد ليسوا بالضرورة غير أكفاء ، ولكن قد يكون قد تم اختيارهم لغير ما يصلحون. (1)

(1) محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية : الدار الجامعية الجديدة ، جامعة الإسكندرية ، 2004 ص 19 ، 25 .

لذلك من النصائح الأساسية في مثل هذا الموقف الاهتمام بعلاج السلوك الخاطئ ، بدلا من التركيز على انتقاد الفرد ذاته أو البحث عن الخلل في شخصيته ، وممارسته. معنى ذلك أن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو التوفيق الأمثل بين الأفراد والمهام يمثل العنصر المحوري والمتغير الحاكم الذي يؤكد نجاح المؤسسة ويضمن لها الاستمرار والنمو ، وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما . وقد أدى ارتفاع وتعدد مستوى التكنولوجيا ، وارتفاع مستويات التعليم ، وزيادة حجم العمالة بصفة عامة والتزام الحكومات بمعالجة مشكلة البطالة وتحقيق أقصى استفادة من الجهود المبذولة من جانب العنصر البشري والإنجاز الفعال للأهداف المنشودة من قبل المؤسسة في آن واحد . يعتبر المورد البشري من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب المورد البشري أهمية متزايدة يوما بعد يوم مما يدفعنا إلى الحفاظ عليه ، كما أنه يلعب دورا محوريا في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه بعين الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته ، تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري مع وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وكفاءة القيادة الإدارية ، وتطور فكر القائمين على هذا التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر. يعتبر المورد البشري طاقة فكرية وقدرة معرفية لا يمكن الاستغناء عنها لأنه مصدر الابتكار والتجديد والاختراع ، هو القوة المحركة لمختلف الموارد المادية والتقنية ، يساعد المورد البشري في تحقيق الأهداف وحل المشكلات كما أنه مصدر توليد القدرات التنافسية ، ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد أو العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرؤوسين ومجموعة قيم و شحنة انفعالات إيجابية أو سلبية. (1)

## 2- مهارات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

مهارات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي أنماط متعلمة من التفاعل الناتج مع البيئة، و تحقق للفرد ما يهدف إليه .وهي القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة ودقة. و لقد تناول **مدحت أبو النصر** مجموعة من التعريفات لمصطلح المهارة لبعض الكتاب نعرضها فيما يلي: (2)

- ❖ يعرف **محمد عاطف غيث** وزملائه المهارة بأنها تنظيم معقد للسلوك الفيزيقي أو اللفظي، تطور من خلال عملية التعلم واتجه نحو هدف معين أو تركز على نشاط محدد.
- ❖ ويشرح **ميشيل مان** المهارة بأنها مزيج من المعرفة والخبرة المكتسبة من الأفعال أو الأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيقها الفعال أو الأنشطة بفعالية وبراعة.



(1) محمد إسماعيل بلال ص 20.

(2) مدحت أبو النصر " مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين " المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الأولى 2009 القاهرة ص 99 ، 100.

❖ ويرى روجر اليس أن المهارة هي القدرة على الاستجابة بمرونة للظروف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة بأقصى كفاية ممكنة.

❖ كما يشير جوردون ويلز إلى أن المهارة هي القدرة على تقييم المواقف والتأثير على سلوك الآخرين من خلال هذه التعارف نستخلص أن المهارة هي عمل يقوم به الفرد آلياً، انطلاقاً من معرفته وخبرته المكتسبة بسهولة ودقة من أجل تحقيق هدف معين بفعالية وبراعة، و تتمثل المهارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

#### أ- المهارات الفكرية

تعبّر عن التخطيط الجيد والواقعية في دراسة الأمور والقدرة على رؤية المستقبل بعين الحاضر، أي حسن التقدير فيجب أن يكون العقل يلمّ جل الأمور لتوضيح الصورة وتحديد المسار الذي يقود إلى تحقيق الهدف بأقل ضرر. (1)

إن هذه المهارة تتطلب من المسؤول حسن التصور لإيصال هذه المعطيات لمروسيه، ويضاف إلى هذه المهارة الفكرية الصائبة القدرة على الإقناع وإبراز نكاته في تحليل الأمور وضبط الخطط لأن المستمع لا يحتاج فقط إلى الإنصات بل إلى دلائل واقعية تثبت له ما يسمعه، فيكون على المسؤول مهمة صعبة في محاولة جمع مختلف الأفراد ذوي الاعتقادات المختلفة في خط واحد فيتم التركيز على الهدف الأساسي وتقريب المفاهيم حسب كل فرد وهذا ما يتطلب منه المهارة الفكرية. وعلى المسؤول أن يمتلك خصائص تساعد على تسيير المهارة الفكرية لديه وتتمثل هذه الخصائص في:

#### • المبادرة والابتكار

أي السبق إلى العمل والميل إلى الاقتراحات وهذا ليكون قدوة للآخرين وتركز على الشجاعة والقدرة على حسم الأمور والتوقع الصحيح للمواقف.

#### • ضبط النفس

أي ضبط الحساسية وقابلية الانفعال والحذر من التأثير السلبي على القرارات، يركز على إدارة النفس أولاً قبل إدارة الآخرين من الجانب العاطفي ليحافظ على علاقاته مع المرؤوسين بالإجمال، والتحكم في عواطفه وحسن توجيهها.

(1) بكار امال " الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية و معوقاته " - دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بشار مذكرة الدراسات لما بعد التدرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة وهران 2008-2009 ص 78 .

### ب- المهارة الفنية

تكمن في استغلال الخبرات والمعارف المتاحة لكل فرد لانجاز مختلف الأنشطة والأعمال، فهي تظهر في الجانب العملي للمنظمة ولها علاقة بالاتصال في مجال التدريب حيث أن كل فرد يحاول إبراز قدراته في سرعة الفهم والتطبيق وسرعة التعلم والابتكار والإتقان، فهذا التنافس لإبراز هذه المهارة يدفع بالتواصل فيما بينهم ويقدم مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة، وللمهارة الفنية أربع سمات خاصة وهي كالآتي: (1)

- ❖ القدرة على تحمل المسؤولية، أي الالتزام بما قرره دون التهرب وإلقاء المسؤولية على الغير.
- ❖ الفهم العميق والشامل للأمور، ليس بالضرورة بالإلمام بكل شيء، لكن يعمل على تنوع المعارف التي تخص مجال عمله لكسب الثقة في النفس والآخرين.
- ❖ الحزم على اتخاذ القرارات .
- ❖ الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

### ج- المهارة الإنسانية

وتتمثل في القدرة على إيجاد المناخ المناسب القائم على أساس إشاعة روح التعاون والحزم وتقبل الرأي والرأي الآخر، وحفز الآخرين على إبداء الرأي بدون خوف أو تردد. فهذه المهارة يتطلبها كل من المرسل والمستقبل أيا كان نوعه وترتكز على الثقة المتبادلة والخلق الجيد وتعتمد هذه المهارة على العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرؤوسين تكون كما يأتي (2)

- ❖ سيادة روح الود والتعاون بينه وبين العاملين عن طريق العدالة والنظرة الموضوعية للأمور .
- ❖ الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين وكذلك شكواهم والعدل على حلها، عندما يجد الفرد من ينصت إلى مشاكله وانشغالاته تقل حدة التوتر عنده ودرجة الاصطدام مع الرؤساء أو الزملاء مع البحث عن حلول مرضية للجميع، فالتواصل هنا يلعب دور اجتماعي وإنساني كبير.
- ❖ اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بما يضمن الفعالية في تحقيق الأهداف
- ❖ الموضوعية في تقييم أداء العاملين والبعد عن المحاباة والترفقة بين العاملين
- ❖ إعطاء المرؤوسين قدرا مناسب من حرية تصريف بعض الأمور حتى يشعروا بأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ الاهتمام بتدريس وتنمية مهارات العاملين وإرشادهم إلى كيفية تطورهم وظيفيا.

(1) ، (2) ، بكار أمال " الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية و معوقاته " ص 79 .

#### د- المهارة الاتصالية

الاتصال الإداري يعتمد على مهارة خاصة تخص الرسالة بوجه الخصوص وخاصة في حالة ما تكون منطوقة كالمحادثة والإنصات.

#### هـ- مهارة المحادثة

تبدو هذه المهارة ذات خصوصيات تعطي مزيدا من العناية، وذلك أن المتحدث قد لا يملك الفرصة الكافية للمراجعة والتعديل كتلك التي يمتلكها الكاتب مثلا ، ولذلك فإنه لا بد من الحرص على بعض المهارات التي تجعل من المحادثة عملية مثمرة وفعالة ومن أهمها:

أن لا يفرط في الحماس لما يقول أو ما يطرح عن أفكار، والحرص على امتلاك الحجة المقنعة بدلا من ذلك فالحماس مهما كان مؤثرا، سوف ينتهي أثره بانتهاء الحديث، ولا تبقى إلا القناعات إن الرزانة في الحديث مؤثرة ومقنعة لدى المستمعين أكثر من أي تأثير آخر خصوصا لدى المستمعين المتخصصين.

أن يراعي المتحدث انه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعته بوضوح حيث أن السرعة العادية هي المطلوبة.

أن يراعي المتحدث وهو يسعى للرد على وجهات نظر الآخرين، أن يبدي احترامه لها حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره.

أن يركز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وآراء، وأن لا يغالي أو يطنب في الحديث فيما هو معروف، لأن المستمع يحاول دائما البحث عن الجديد في الأمور كلها ولا يبالي بما هو معروف.

#### و- مهارة الإنصات

لعلنا نميز في هذا المجال بين عملية الاستماع وعملية الإنصات، وذلك على اعتبار أن الاستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل وحسب، وذلك بغض النظر على مدى تركيزه على ما يقول أو على ما يهدف إليه..... الخ.

وقد يكون الاستماع من قبيل المجاملة أو بحكم الوجود في المكان كأمر واقع، أما الإنصات فعلى خلاف ذلك أنه يتضمن الاستماع ولكن ضمن متابعة وتركيز بهدف الوقوف على أهم مضامينه وأفكاره، والعمل على ترتيبه ولاكتساب مهارة الإنصات يتوجب بالدعوة إلى مراعاة ما يلي:

- ❖ تنمية القدرة على معرفة ما يقوله الآخرون ومهما كانت وجهات نظرهم تبدو مختلفة أو متعارضة.
- ❖ تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الالتقاء مع وجهة نظرك وأين نقاط الاختلاف.
- ❖ الحرص على عدم مقاطعة المتحدث وهو يتناول أية فكرة من أفكاره إلا بعد الانتهاء منها وأن يعطي الفرصة لإكمال حديثه إذا ما طلب المتحدث ذلك.
- ❖ الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث
- ❖ فالفتور أو الامتعاض يربك المتحدث كما أنه قد يعطل عملية الاتصال.

## 3. تنمية و تطوير المهارات لدى الموارد البشرية

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء جزء منه بدقة، إن الفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتصف مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع.

من أجل أن ترتقي المؤسسات إلى الزيادة لابد عليها أن تواكب التطور ولا تقصد بذلك التركيز على الآليات والتقنيات كاستبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الإلكتروني بل نقصد منه التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهج العمل داخل المؤسسة سواء بعد الإدارة أو بعد العاملين. ولتحقيق ذلك سوف نتطرق فيما يلي إلى تطوير بعض المهارات للموارد البشرية من التدريب والتكوين وكذا توسيع مجموعة المهارات الإدارية. (1)

## أ- تدريب الموارد البشرية

للتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد. يمكن تعريفه على أنه عملية تعلم وتعليم، إرشاد، توجيه، تغيير في السلوك لأداء أفضل، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم وكذلك تحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المؤسسة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات ايجابية تنعكس على الموظف والمؤسسة على حد سواء. (2)

## ب- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل، وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والتقنية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال، وفي هذا يقول أحد الكتاب أنه حيث يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة. وإنما يختار ككل وليس للمهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع. (3)

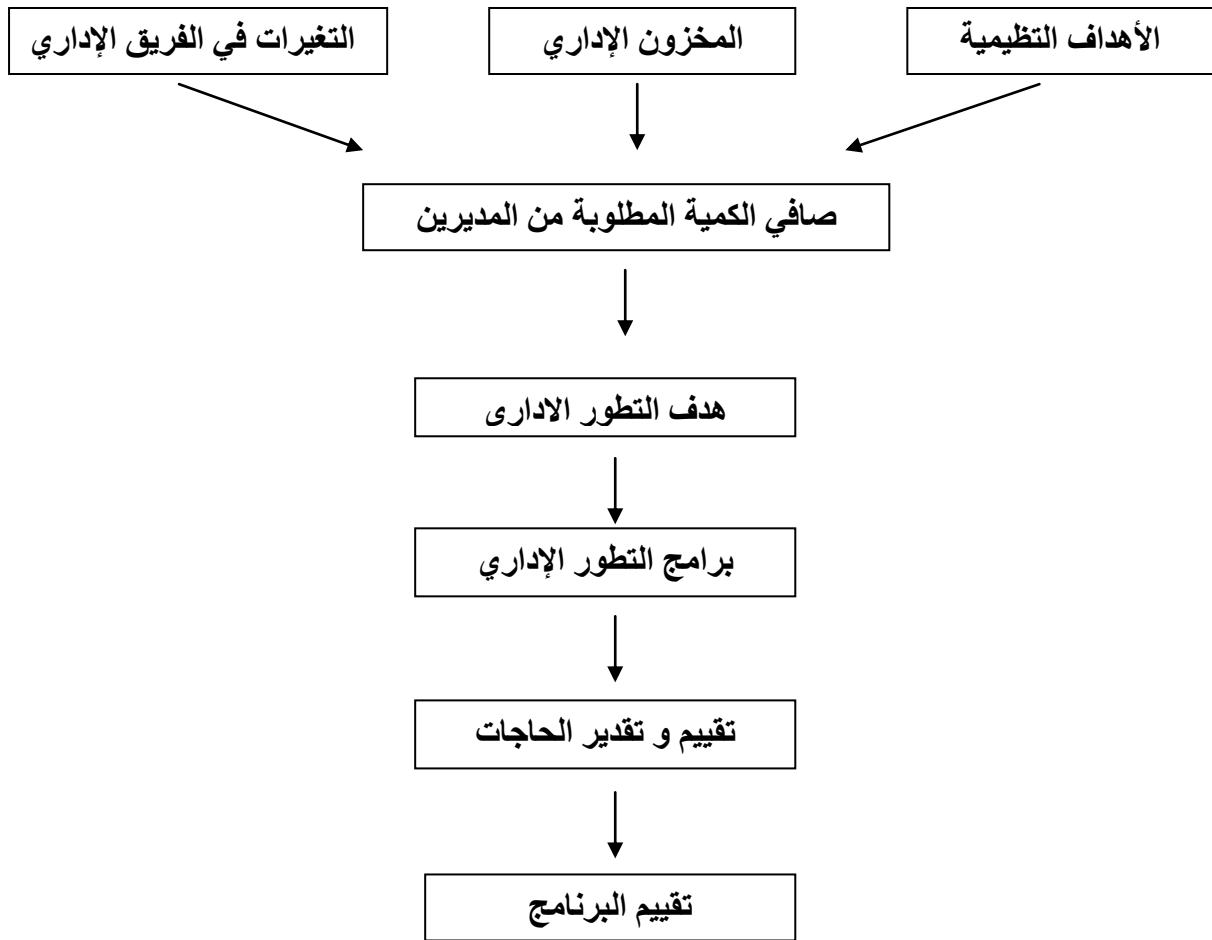
(1) علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " دار غريب للنشر و التوزيع 2001 القاهرة ص 90.

(2)، (3) بكار أمال " الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية و موقاته " ص 19 .

ج- تطوير إدارة الموارد البشرية

يفيد مصطلح تطوير إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالتنمية و الخبرة و الاتجاهات و المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد فعالاً.

و لا يمكن تحقيق هذا التطور إلا بدعم الإدارة العليا، و هذا وفق أهداف المؤسسة و الاحتياجات الفردية للمديرين و وفق للتغيرات المتوقعة في المجموعة الإدارية داخل المؤسسة و يمكن تلخيص هذا التطور في الشكل الموالي: (1)



الشكل (03): مخطط عمليات التطوير الإداري

(1) أنظر الشكل رقم (1-7) رواية حسن إدارة الموارد البشرية المستقبلية كلية التجارة طبعة سنة 2005 ص 181.

المبحث الثالث: الإدارة العمومية و التنظيم الإداري في الجزائر

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية في الجزائر

### 1- مفهوم الإدارة العمومية

يمكن تعريف الإدارة العمومية حسب الأستاذ ليونارد هوايت بأنها كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة، و يقول الأستاذ فيفتر الإدارة العامة تعني بالمعنى الواسع تنسيق الجهود المتخذة بقصد تحقيق السياسة العامة.

و يعرفها وودرو واسن بأنها الغاية أو الهدف العملي للحكومة، إذ أن موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية و الاتفاق مع رغبات الناس و حاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها و إذا نظرنا إلى هذه التعريفات نجدها اهتمت بالجانب الذاتي للإدارة العمومية لكنها في الوقت نفسه أغفلت الجانب العضوي لها و الذي يميزها عن بقية الإدارات الخاصة، كما يتضح من التعريفات قصورها في الضوابط المميزة للإدارة العامة عن الخاصة و تطبيق سياسة الحكومة ليست قصرا على الإدارة العمومية فقط إذ أن مساهمة الإدارة الخاصة موجود بنصيب و لو قليل و لكن السؤال الذي نطرحه في هذا المجال هو هل هنالك رابطة بين الإدارة العمومية و النشاط الإداري بوجه عام.(1)

لقد كانت مقالة" وودرو ولسون "في سنة 1887 بعنوان"دراسة الإدارة العامة" بمثابة الانطلاقة لدراسة الإدارة العامة دراسة علمية تحليلية، ومنذ ذلك الوقت انطلقت العديد من الدراسات والكتابات في هذا الفرع؛ فصارت الإدارة العامة حقلًا دراسيًا متسع الأبعاد. ولقد ارتبط مفهوم الإدارة العامة بالنشاط الإداري الذي تشرف عليه الدولة، بعبارة أخرى أن الإدارة العامة هي نتائج حقل دراسي متخصص يعنى بالتعرف على كيفية ترشيد، وتحسين، ورفع كفاءة منظمات الجهاز الحكومي، ومنه يصبح مفهوم الإدارة العامة، هو إنجاز وتنفيذ السياسات العامة للدولة ككل، والتي ترسمها، وتضع خطواتها العريضة الجهات المتخصصة في الدولة، أما كريتيار أورغانيك فينظر إلى الإدارة العامة استنادًا إلى المعيار العضوي.

فمن حيث المعيار المادي فإن الإدارة العامة والمعيار المادي هي مجموعة الأجهزة التي بتأثير من السلطة السياسية تضمن تدخل الدولة كشخص عام (الولاية، البلدية، المؤسسات العمومية) في الحياة اليومية بمختلف أوجهها الاجتماعية والاقتصادية واستنادًا إلى المعيار المادي فهي مجموعة النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات العامة. (2)

(1) إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية 1993، ص 30.

(2) محمد علي محمد، (1975) مجتمع المصنع-دراسة في علم الاجتماع التنظيم- الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2: القاهرة، ص 117.



ونشير في هذا الإطار إلى أنه في الجزائر، وفرنسا يطلق على الإدارة العامة: الإدارة العمومية مصطلح: (l'administration publique).

❖ بعض تعارف الإدارة العامة

- **ودرو ويلسون 1887** يعرف الإدارة العامة بأنها الأعمال المرتبطة بهدف الحكومة، والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب وإرادته.
- **ليونارد هوايت 1926** في كتابه مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة، والذي يعتبر أول كتاب منظم عن الإدارة العامة يعرف هذه الأخيرة بأنها "تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة وتنفيذها.
- **وايت 1957** يعرف الإدارة العامة بأنها "جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق ، أو تنفيذ السياسة العامة.
- **سيمون 1964** يعرفها بأنها "أنواع النشاط الذي تقوم به الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة."
- **د.حسن توفيق 1978** الإدارة العامة هي النشاط الإداري الذي يقوم به موظف الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة.
- **د.فيغندر 1960** يعرف الإدارة العامة بأنها "تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة.

2. المعايير التي تقوم عليها الإدارة العمومية

و يمكن إطلاق مصطلح الإدارة العمومية على أحد معنيين متميزين أولهما وظيفي أو موضوعي و الآخر هيكلي.

أما المعنى الموضوعي الوظيفي فيقصد به النشاط الذي تباشره المؤسسة الإدارية، أما المعنى الهيكلي العضوي فهو الهيئات الإدارية و الموظفين و الإدارة العمومية بمدلولها الوظيفي و الهيكلي تمثل القطب الحي في دراسة كل من علم الإدارة و ذلك لأن علم الإدارة العامة يتضمن مجموعة المبادئ و الأساليب العامة و القانون الإداري والمبادئ العلمية التي تطبق على الإدارة مثل مبادئ التنظيم و القيادة و إصدار القرارات كما إن القانون الإداري يطبق على ذات الإدارة العمومية سواء كان القصد العضوي، أو الموضوعي ، فهو يتناول هيكل الجهاز الإداري في الدولة سواء على المستوى المركزي (الوزارات ) أو على المستوى اللامركزي كوحدات الإدارة المحلية أو اللامركزية المرفقية كالهيئات العامة.

ف نجد القانون الإداري مثلاً يتناول القرارات الإدارية فيعبر عنها و يحدد أركانها و مشروعيتها و شروط صحتها كأن تصدر عن سلطة مختصة ووفقا لإجراءات و أشكال محددة و أن تكون هذه القرارات سليمة من حيث السبب و المحل و الغاية، و بين الآثار القانونية التي تترتب على القرار السليم من الناحية القانونية، و هذا

اختصاص الإدارة العمومية و ما يميزها عن بقية الإدارات الأخرى، لهذا نجد القانون الإداري الذي يهتم بالظاهرة الإدارية من حيث النصوص و الصلة وثيقة بين الإدارة العمومية القانونية و أحكام القضاء المستقرة ، لهذا يولي أصحاب الإدارة العمومية من الناحية القانونية أو التشريعية البحتة في أبحاثهم و مؤلفاتهم على المسائل القانونية التي تهم الجهاز الحكومي، كمسألة الفصل بين السلطات، تحديد السلطة التنفيذية طبيعة التنظيم الإداري في الدولة، علاقة السلطة المركزية بالسلطات اللامركزية . (1)

و لكي تتوضح فكرة الإدارة العمومية جليا يمكن توضيحها كمرفق عام و مظهر إيجابي لنشاط الإدارة و الذي تتولاه الإدارة بنفسها أو بالاشتراك مع الأفراد ، و تسعى من خلاله إلى إشباع الحاجات العامة، و تعد فكرة المرافق العامة من أهم موضوعات القانون الإداري و ترد إليها معظم النظريات و المبادئ التي ابتدعها القضاء الإداري كالعقود الإدارية و الأموال العامة و الوظيفة العامة.

## 2- ماهية المرفق العام و عناصره

البحث في ماهية المرفق العام يستدعي منا أن نبين تعريفه و عناصره ، ثم نستعرض أنواع المرافق العامة و نوضح أخيراً إنشاء و إلغاء هذه المرافق.

ليس من السهل تعريف المرفق العام، و لعل صعوبة تعريفه تعود إلى أن عبارة المرفق العام مبهمة و لها معنى عضوي و آخر موضوعي.

المعنى العضوي و يفيد المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات و إشباع الحاجات العامة و يتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري ، أما المعنى الموضوعي فيتعلق بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجات عامة و الذي يخضع لتنظيم و إشراف و رقابة الدولة.

و على ذلك يمكن القول بأن المرفق العام هو في حالة السكون المؤسسة تقوم بنشاط معين، اما في حالة الحركة فهو النشاط الذي يهدف إلى إشباع حاجات عامة بغض النظر عن الجهة التي تؤديه. و قد تراوح التعريف بين هذين المعنيين فقد أكد بعض الفقهاء على العنصر العضوي للمرفق العام، بينما تناولها البعض الآخرون من الناحية الوظيفية أو الموضوعية، و بعد أن كان القضاء الإداري في فرنسا و مصر يتبنى المعنى العضوي، تطورت أحكامه للجميع بين المعنيين ثم استقر فيما بعد على المعنى الموضوعي فعرف المرفق العام بأنه النشاط الذي تتولاه الدولة أو الأشخاص العامة الأخرى، مباشرة أو تعهد به لآخرين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة و لكن تحت إشرافها و مراقبتها و توجيهها، و ذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقاً للصالح العام.(2)

(1) ، (2) إبراهيم عبد العزيز شيخا، ص 59 .

و في ذلك يعرف الأستاذ رفيرو المرفق العام بمعناه الوظيفي بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق الصالح العام. و يعرفه الدكتور طعيمة الجرف بأنه نشاط تتولاه الإدارة بنفسها أو يتولاه فرد عادي تحت توجيهها و رقابتها و إشرافها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور، و في الحقيقة يمكن الجمع بين المعنى العضوي و الوظيفي للوصول إلى تعريف سليم للمرفق العام لوجود التقاء بين المعنيين، عندما تسعى الهيئات التابعة لشخص من أشخاص القانون العام إلى تحقيق النفع العام و إشباع حاجات الأفراد، و هذا يحصل دائماً في المرافق العامة الإدارية. غير أن تطور الحياة الإدارية، و التغيرات الكبيرة التي طرأت في القواعد التي تقوم عليها المرافق العامة أدى إلى ظهور المرافق العامة الاقتصادية أو التجارية، التي يمكن أن تدار بواسطة الأفراد أو المشروعات الخاصة مما قاد إلى انفصال العنصر العضوي عن الموضوعي، و أصبح من حق الإدارة أن تنظم نشاط معين في صورة مرفق عام، و تعهد به إلى الأفراد فيتوافر فيه العنصر الموضوعي دون العضوي.

و قد اعترف مجلس الدولة في فرنسا للمرافق الاقتصادية و التجارية بصفة المرفق العام، بل أطلق هذه الصفة على بعض المشروعات الخاصة ذات النفع العام، التي تخضع لترخيص إداري مقيد وفق ما يعرف بفكرة المرافق العامة الفعلية. و في الاتجاه ذاته اعترف القضاء الإداري في مصر للمرافق العامة و أخضعها لنظام القانون العام.

من التعريف السابق يتضح أن هناك ثلاثة عناصر يجب توافرها حتى يكتسب المشروع صفة المرفق العام و يعود العنصر الأول إلى الهدف الموكل إلى المرفق الذي يقوم بالنشاط، و الثاني ارتباط المشروع بالإدارة و رقابتها لسير العمل فيه، و أخيراً استخدام امتيازات السلطة العامة.

#### ❖ عنصر الهدف

لا بد أن يكون الغرض من المرفق العام تحقيق المنفعة العامة و إشباع حاجات الأفراد أو تقديم خدمة عامة، و هذه الحاجات أو الخدمات قد تكون مادية كمد الأفراد بالمياه و الكهرباء، أو معنوية كتوفير الأمن و العدل للمواطنين. و على ذلك يعد تحقيق النفع العام من أهم العناصر المميزة للمرفق العام عن غيره من المشروعات التي تستهدف تحقيق النفع الخاص أو تجمع بين هذا الهدف و هدف إشباع حاجة عامة أو نفع عام. و مع ذلك فإن تحقيق المرافق العامة للربح لا يعني حتماً فقدانها صفة المرفق العام، طالما أن هدفها الرئيسي ليس تحقيق الربح، و إنما تحقيق النفع العام كما أن تحصيل بعض المرافق لعوائد مالية لقاء تقديمها الخدمات إلى المواطنين كما هو الحال بالنسبة لمرفق الكهرباء و القضاء لا يسعى لكسب عوائد مالية بقدر ما يعد وسيلة لتوزيع الأعباء العامة على كل المواطنين.

و مع ذلك فإن هدف المنفعة العامة الذي اعترف القضاء الإداري به عنصراً من عناصر المرفق العام لا يمكن تحديده بدقة، فهو قابل للتطور و يتوقف على تقدير القاضي إلى حد كبير.

و في هذا السبيل ذهب جانب من الفقه إلى أن الذي يميز المرفق العام ، أن المشروعات التي تنشئها الدولة تعتبر مرافق عامة لأنها تستهدف تحقيق وجهها من وجوه النفع العام الذي عجز الأفراد و أشخاص النشاط الخاص عن القيام بها أو لا يستطيعون القيام بها على أكمل وجه.

#### ❖ عنصر الإدارة

تقوم الدولة بإنشاء المرافق العامة و يجب أن يكون نشاط المرفق العام منظماً من جانب الإدارة و موضوعاً تحت إشرافها و رقابتها، و خاضعاً لتوجيهها لضمان عدم انحرافه عن المصلحة العامة لحساب المصالح الخاصة و إذا عهدت الإدارة إلى أحد الأشخاص المعنوية العامة بإدارة المرافق فإن هذا لا يعني تخليها عن ممارسة رقابتها و إشرافها عليه من حيث تحقيقه للمصلحة العامة و إشباع الحاجات العامة للأفراد، و نفس الأمر إذا أصبحت الإدارة بيد هيئة خاصة بمقتضيات المصلحة العامة تقتضي النص على إخضاع هذه الهيئة الخاصة كاملة فلا نكون أمام مرفق عام.

#### ❖ وجود امتيازات السلطة العامة

يلزم لقيام المرافق العامة أن تتمتع الجهة المكلفة بإدارة المرفق العام بامتيازات غير مألوفة في القانون الخاص، تلائم الطبيعة الخاصة للنظام القانوني الذي يحكم المرافق العامة. غير أن الشرط مختلف فيه بين الفقهاء على اعتبار أن التطورات الاقتصادية و تشعب أنشطة الإدارة أفرزت إلى جانب المرافق العامة الإدارية مرافق عامة صناعية و تجارية تخضع في الجانب الأكبر من نشاطها إلى أحكام القانون الخاص كما أن خضوع المرفق للقانون العام هو مجرد نتيجة لثبوت الصفة العامة للمرفق.

### 3- الإدارة العمومية في الجزائر

عرفت هذه الإدارة أشكال و أنواع و قطاعات لهذا كان من الصعب حصرها في تعريف معين و هذا للتعقيدات التي تميزت بها كل المؤسسات التابعة للدولة بشكل عام و كذا من تدخل متخصصي القانون في الموضوع حيث أضافوا إليه تعقيدات و تعريفات أخرى. و الإدارة العمومية في مختلف المؤسسات و باختصار شديد هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى جهات عمومية مثل الدولة أو البلديات و الولايات و بأحجام و مواقع لا تختلف عن المؤسسات الأخرى و هي وسائل في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية و تؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد و لكن هذا النشاط يخفي العديد من العناصر الجزئية التي نجدها بشكل أوضح لدى الحقوقيين الذين هم بدورهم لم يصلوا إلى تعريف جامع و شامل للإدارة العمومية. بحيث يعود هذا العجز عن التحديد الدقيق و الوافي لماهية هذه المؤسسات الإدارية في الدولة إلى تباين الأداء و الاتجاهات الفقهية و القضائية حول الدعائم و الأسس التشريعية و القانونية التي تركز عليها.(1)

(1) برجيل عثمان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان : دراسة حول ادارة و تنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف إشراف الدكتور دولي لخضر ، جامعة بشار - الجزائر سنة 2010 ، ص 29 .

المبحث الثالث: الإدارة العمومية و التنظيم الإداري في الجزائر

المطلب الثاني: ركائز الإدارة العمومية في الجزائر

1. بعض عوامل تطور الإدارة العمومية في الجزائر

ارتبط ظهور الإدارة بظهور التجمعات البشرية؛ أي منذ فجر التاريخ هذا الوجود الأولي للتعاون البشري في إنجاز الأعمال يعتبر البذرة الأولى لظهور الإدارة. إسهاما لمختلف الحضارات الإنسانية في تطور الإدارة، كالحضارة الصينية، والحضارة الفرعونية، والحضارة اليونانية، والحضارة الرومانية، والحضارة الإسلامية، والحضارة الأوروبية عبر مختلف العصور.(1)

- ظهور الثورة الصناعية، وما ترتب عليها من ضرورة لوجود الإدارة الجديرة بالتسيير، وإدارة النشاطات الصناعية.
- الثورة الواسعة في مجال العلم والمعرفة في مختلف العلوم، خاصة تلك التي لها ارتباط وثيق بالإدارة العامة مثل: العلوم السياسية، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم القانونية، وعلم النفس الاجتماعي.
- التطور الكبير في مجال العلوم السياسية الذي يعتبر الحقل الأم للإدارة العامة.
- ظهور المدرسة الإدارية العلمية على يد فريدريك تايلور.
- استقلال العديد من دول العالم الثالث، وتنامي دور الإدارة العامة من خلال سعي هذه الدول لبناء مؤسساتها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- الاتساع في نشاطات الحكومة الحديثة من خلال التكفل بإدارة العديد من القطاعات الصناعية والزراعية، وقطاعات الخدمات.
- الدمار الذي خلفته الحربان العالميتان، وحاجة الدول إلى إعادة بناء كل ما دمرته الحرب جعل تطور الإدارة العامة أمرا حتميا لمواكبة حركة التنمية لهذه البلدان.
- ظهور العديد من الكليات، والمعاهد، والمؤتمرات، والندوات الخاصة بتدريس العلوم الإدارية بصورة عادية، وإجراء العديد من الدراسات في مجال الإدارة، وتطوير المؤسسات.
- انتشار الأمراض الوظيفية في المؤسسات الحكومية؛ لقد ترتب على ظهور هذه الأمراض الوظيفية- أشكال سوء السلوك التنظيمي- ضرورة إدراج الجوانب السلوكية في العمل الإداري، ومن ثم توجيه السلوك الإداري وترشيده للتقليص من مظاهر سوء السلوك في أجهزة الإدارة العامة.

(1) عبد الفتاح محمد سعيد والصحن محمد فريد، الإدارة العامة-المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 16 ، 17 .

## 1. بيئة الإدارة العمومية في الجزائر

نجم لها بما يلي: (1).

## ❖ البيئة السياسية

وهي المنبع الأساسي للإدارة العامة الذي يمثل طبيعة الاتجاه السياسي للبلاد، نظام الحكم وأجهزة الدولة وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها بعض، والقوانين الصادرة عن الجهاز التشريعي. كلها تعكس أثر البيئة السياسية في مسار نشاط الإدارة العامة.

وبالنسبة للجزائر فإنه يمكن القول أنه حدث تطور في الإدارة العامة تبعا للتطور الذي طرأ على البيئة السياسية ذلك أن النظام السياسي في الجزائر كان مرتكزا على نظام الحزب الواحد، ثم تطور وأصبح يتركز على التعددية الحزبية. من الاستقلال إلى نهاية سنة 1988 نظام هيمنة الحزب الواحد. من بداية سنة 1989 إلى يومنا هذا مرحلة التعددية الحزبية.

## ❖ البيئة الاقتصادية

يبرز تأثير البيئة الاقتصادية على الإدارة العامة انطلاقا من زاويا متعددة، مثل نوعية النظام الاقتصادي في الدولة ومستوى التقدم الاقتصادي وشكل توزيع الدخل القوي. وبالنسبة للجزائر فإنها شهدت على غرار النظام السياسي تطورا في نظامها الاقتصادي بحيث يمكن تمييز المراحل التالية: يركز ناصر لباد، 1999 في كتابه القانون الإداري- النظام الإداري- أن الجزائر ورثت عن الاحتلال الفرنسي نظاما إداريا ليبراليا والمرتكز على الخصائص التالية:

- للإدارة السيادة الكاملة، ومهامها تمكن في حفظ النظام بواسطة الشرطة والجيش والقضاء .
- محدودية الوسائل بسبب محدودية الوظائف التي تعنى بها .
- تخضع لمراقبة صارمة على الصعيد السياسي

ولكن مع الاستقلال وتبني الدولة للنظام الاشتراكي في الاقتصاد حدث التخلي عن جميع تلك الخصائص". وأصبحت الإدارة تدخل في جميع قطاعات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية وأصبحت الدولة تقوم بعمل الصناعات، والتاجر، والمزارع. "وهو ما أدى إلى زيادة كبيرة في الوسائل المادية والطاقات البشرية للأجهزة الإدارية العامة. وأصبحت النفقات العمومية سواء في مجال التسيير أو الاستثمار العنصر الأساسي في مجال التوازن الاقتصادي للبلاد. وعليه يمكن القول بأن تضخم الجهاز الإداري في الجزائر اقترن بالنظام الاقتصادي الاشتراكي ، و دور الإدارة في الحياة الاقتصادية، الأمر الذي بدأ ينعكس في كثير من المسائل مثل إعادة النظر في القانون العام. قواعد القانون الإداري، وهو ما تشهده الجزائر اليوم من خلال التعديلات المتلاحقة للقوانين، والتشريعات الخاصة بالإدارة العامة الجزائرية.

(1) لباد ناصر القانون الإداري التنظيم الإداري مطبعة حلب،،الجزائر الطبعة 1999 ص 21 ، 22 .

ومن الناحية السيكلوجية نعتقد أن السلوك الإداري لموظفي الإدارة العمومية الجزائرية لا يزال مشبعاً بترجمات، وأساليب تفكير، وتصورات الفرد الجزائري حول مفهوم الدولة الأب الذي يعنى بكل شيء، ويعوض أي نقص، وهو المسئول عن تعديل أي اعوجاج يقوم به الأبناء. وهنا يمكننا أن نتصور على المستوى السلوكي ما يخلفه هذا النمط من أشكال للعجز، و الإتكالية، وعدم الثقة في النفس.

### ❖ البيئة الاجتماعية والثقافية

بالنسبة لتأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على نشاط وتكوين أجهزة الإدارة العامة، فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وتأثيرها على نمط أداء أجهزة الإدارة للحكومة، أن الخصائص الاجتماعية والسلوكية في مجتمع معين، تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الجهاز التنفيذي للدولة، وعلى نمط أدائه. (1)

ويمكن الوقوف على طبيعة هذا التأثير للبيئة الاجتماعية والثقافية من خلال عنصرين هما: السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية، والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

### أولاً: السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية

إن المقومات الثقافية للمجتمع، والتي على أساسها تتشكل الهوية الثقافية لإفراد المجتمع تعد من أهم عناصر الشخصية لأي تنظيم. ولإبراز هذا التأثير نتناول السمات الاجتماعية، والثقافية للشخصية القومية المتمثلة في العناصر التالية (2)

#### أ – مستوى الطموح الشخصي والجماعي

تتمكن المجتمعات من تحقيق أهدافها المرسومة من خلال مستوى الطموح الشخصي، والجماعي للأفراد، والجماعات في تحسين حالتهم. فعندما تسود صفة الركود، وانعدام الطموح تنعدم الرغبة في الانتقال من وضع إلى آخر. فإن كان من شأنه أن يعيق الدولة، ويقود جهودها في تحقيق التنمية المنشودة. وعلى خلاف المجتمعات التي لدى أفرادها مستوى عال من الطموح الشخصي، والجماعي لتحقيق مستوى رفاهية معين، فإن ذلك يشكل عاملاً مؤثراً بشكل إيجابي في قدرة الحكومة، وأجهزتها في الوصول إلى الأهداف. ويلاحظ أن هناك ارتباطاً بين مستوى التطلعات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، ومدى النجاح في أداء ما يقوم به.

#### ب - الرغبة في المبادأة والتجديد

يوجد اختلاف بين المجتمعات في انتشار النزعة إلى التجديد، فبعض المجتمعات التقليدية يميل أفرادها إلى الثبات والاستقرار، وتقديس القيم والأعراف السائدة، والمحافظة عليها، حيث تسود السلبية والاعتماد على النمط السلوكي السائد والمتوارث عبر الأجيال في حين يوجد لدى المجتمعات المتقدمة نزعة وميل إلى المبادأة والتجديد، والرغبة في الابتكار لتحقيق مستويات عالية من التقدم.

(1)، (2)، لباد ناصر، ص 24.

ويظهر تأثير النزعة إلى الابتكار، والتجديد على أداء أجهزة الإدارة العامة، من حيث معايير ونمط الأداء السائد. فنجد أن غياب هذه النزعة في مجتمعات العالم الثالث، جعل نمط الإدارة العامة فيها يتسم بالسلبية والجمود، والالتزام الحرفي باللوائح، والقواعد، والخطط الموضوعة دون إلى المبادأة والتجديد. (1)

### ج- القيم الثقافية السائدة

تعتبر القيم أحد السمات المحددة للشخصية القومية في مجتمع ما، وسلوكيات الأفراد داخل أي مجتمع هي التي تعكس إلى حد ما القيم التي يؤمنون بها.

إن طبيعة ومضمون قيمة الوقت، وقيمة العمل مثلا تحدد النمط السلوكي لهؤلاء الأفراد. فسلوك التواكل، والسلبية في مواجهة تحديات الحياة، واعتماد نمط تفكير استسلامي من جهة، وعدم إعطاء أي وزن لقيمة الوقت؛ كل ذلك يؤثر في مستوى أداء أجهزة الإدارة وفي هذا الإطار يمكن كذلك سرد العديد من الأمثلة من واقع الإدارة الجزائرية عن مستوى تأثير الاعتقاد الخاص بقيمة الوقت إلى درجة تحولت معها سلوكيات التأخر، التأجيل، عدم الانضباط في المواعيد، إلى الصورة الطبيعية المألوفة لدى الجميع من أعلى القمة إلى القاعدة، في حين أن سلوك احترام المواعيد، والالتزام بالوقت، تحولت إلى سلوك غريب بالنسبة للفرد الجزائري المسلم، إذ صار الكل يعتقد بأن هذا السلوك يتعلق بالفرد الأوروبي، أو الأمريكي، أو الياباني فقط!... (2)

### ثانياً / القيم الاجتماعية السائدة

#### أ- التنظيمات الاجتماعية السائدة

عندما تسود المؤسسات الإدارية علاقات مبنية على التنظيمات الاجتماعية الأولية العائلة، أو العشيرة؛ فإن نمط التعامل سوف يكون على أساس درجة القرابة العائلية، أو العشائرية (الجهوية). الأمر الذي يؤثر على أداء العاملين ويحفز على الفساد الإداري، وسوء الإدارة ويؤدي إلى انتشار سلوك الاستقواء والاعتداء في محيط العمل وكذا الأمراض الوظيفية مثل المحسوبية، والمحاباة. (3)

#### ب- النظام الطبقي

المجتمع الذي يصنف فيه الأفراد على أساس طبقي بلا شك أن السلوك داخل الإدارة العامة لهذا المجتمع سوف يتأثر بهذا التصنيف. فيكون التعامل مع العمال والموظفين ومنح الفرص لهم، مبني على أساس الفئة الاجتماعية أو الطبقة التي ينتمي إليها كل فرد. وهذا قد يؤدي إلى تغييب قيم العدالة الاجتماعية، المساواة، وإهمال معيار الكفاءة المهنية كأساس لتقييم الأفراد داخل الإدارة (4)

(1) لباد ناصر، ص 23.

(2) عبد الفتاح محمد سعيد والصحن محمد فريد، ص 212 .

(3) د عاشور أحمد صقر الإدارة العامة مدخل بيني مقارن، دار النهضة العربية بيروت 1997، ص 257 .

(4) عبد الفتاح محمد سعيد والصحن محمد فريد، ص 213 .



## ج -المعتقدات الدينية

تعتبر المعتقدات الدينية لأي مجتمع من أهم القيم الموجهة لسلوك الأفراد فيه، ومن ثم محددة لنمط السلوك داخل أجهزة الإدارة العامة لهذا المجتمع. فالقيم المرتبطة بالمرأة مثلا واختلاطها مع الرجل والقيم المتعلقة ببعض المعاملات التربوية، وطبيعة بعض العبادات كالصوم مثلا، وصلاة الجمعة، وطقوس الزواج والمآتم لها ارتباط ببعض الأنماط السلوكية في الأجهزة الإدارية (1)

## د -المعتقدات الاجتماعية

إلى جانب المعتقدات الدينية تتشكل لدى أفراد المجتمع من خلال العادات، والتقاليد المتوارثة عبر الزمن معتقدات اجتماعية راسخة بحيث تؤثر على نمط العلاقة بين أفرادها من جهة، والأفراد العاملين في أجهزة الإدارة العامة من جهة أخرى. فمفهوم سيادة الرجل على المرأة، وعدم الاقتناع بدورها في مجال العمل خاصة في مهام الإشراف والقيادة، وانتشار الأفكار النمطية والتعصب، وأنماط التفكير الخرافي، وكذا التفكير التقليدي المستمد من الحكم و الأمثال البالية، كتلك التي تحد من الطموح، أو تقلل من شأن العلم، ولا تعطي اعتبارا للتخطيط. ولعل أسوأ ما هو موجود في اعتقادات العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى ما ذكرنا من معتقدات اجتماعية؛ أن الموظف في هذه الإدارة لا يزال يحتفظ بالنظرة السلبية تجاه السلطة، وقد ساهمت فترة الاحتلال التي دامت 130 سنة وما تركته من خوف وبؤس، وجهل، لينقل بعدها المجتمع إلى نظام اشتراكي تولت فيه الدولة الدور الأبوي بجدارة، الذي يتولى نيابة عن الجميع بجميع المهام، فكرست لدى الفرد الإحساس بالعجز، والتردد، والخوف مرة أخرى. وعندما حاولت الدولة فطامه بالانتقال إلى نظام الحريات، واقتصاد السوق، والتعددية السياسية في سنة 1989، كانت النتيجة ظهور سلوكيات طفولية كالمقاومة، التخريب، والسلبية النابعة من الشك في كل ما هو آت من السلطة. (2)

## ثالثا /مستوى التعليم

يعد المستوى التعليمي أحد المؤشرات التي تعكس تقدم المجتمعات. ذلك أن ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي، يؤثر على الممارسة الديمقراطية للأفراد، وقدرتهم على تكوين رأي عام مؤثر على سياسات الحكومة. كما يؤثر المستوى التعليمي والثقافي في نمط الأداء داخل مؤسسات الإدارة العامة، فنفسي الأمية في مؤسسة ما يقود الجهود المبذولة لتطوير وسائل العمل والاتصال داخل مصالح هذه الإدارة، فيكون الاعتماد على الوسائل غير المكتوبة، كما أن هذه المؤسسات عادة تواجه مشكلات في فهم و إدراك موظفيها لمحتوى الرسائل، والنصوص والمعلومات (3)

(1) عبد الفتاح والصحن، ص 214 .

(2)، (3) عاشور، أحمد صقر ، ص 255. 270.

## 3. مهام الإدارة العمومية

للإدارة العامة أهداف ترتبط و تقاس على أهداف الدولة ، و توجهها فهي تختلف باختلاف النظام الاقتصادي و السياسي لكل مجتمع ، و عليه فإن وظيفة الإدارة التي تتصل بالنشاط الفردي تتدرج في العمق من درجة إلى أخرى حيث تتخذ ثلاثة مهام هي: (1)

## ❖ مراقبة النشاط الفردي ( الضبط الإداري )

و هنا يختصر النشاط الإداري على مجرد تنظيم النشاط الفردي و مراقبته انطلاقا من توجه الاقتصادي الحر يرى أن بهذا النشاط الفردي كاف لإشباع الحاجات العامة ، و لا يحتاج لأكثر من مهمة الضبط و التنظيم بواسطة التشريعات و قوانين تضعها الدولة ، و يلتزم بها أفراد المجتمع .

## ❖ تشجيع النشاط الفردي

في بعض الحالات عندما يكون النشاط الفردي غير كاف لحدده لإشباع الحاجات العامة ، ترى الإدارة أنه من الضروري تشجيع و تقديم المساعدة للنشاط الفردي ، حتى يتجاوز النقص ، و يتخطى الصعاب التي تفوق حدود إمكانيات هذا النشاط الفردي ، و مهمة تشجيع النشاط الفردي تتم بطرق مختلفة هي:

- منح إعانات نقدية أو عينية
- اعتراف للمشروعات الخاصة بصفة النفع العامة للأمر الذي يخولها للانتفاع ببعض امتيازات المرافق العامة .
- مساهمة الدولة بأموالها بالمشاريع الخاصة

## الحلول محل النشاط الفردي ( المرفق العامة )

عندما ترى الإدارة أن تنظيم النشاط الفردي أو تشجيعه لا يكفي تعمل هي مهل النشاط الفردي ، بواسطة ما يطلق عليه المرافق العامة التي تتمثل في الآتي:

## أ- المرافق الادارية

و منها مرفق الدفاع و الأمن ، و التمثيل الدبلوماسي و التعليم و الصحة و مرفق الضبط الإداري.

## ب- المرفق الاقتصادي

و منها مرفق البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، مرفق النقل بالسكك الحديدية ، الكهرباء ، الغاز و المياه.

## ج- المرافق العامة النقابية او المهنية

ومنها نوعان

مرفق التوجه الاقتصادي كغرف الصناعات ، و التجارة ، و النقابات المهنية .

و في الجزائر فإن نشاط الإدارة العامة يجمع بين ثلاث مهام السابقة الذكر ، على غرار ما هو معمول به في معظم دول العالم حيث تنظيم النشاط الفردي و مراقبته ، و تشجيعه من خلال ما تقدمه له من مساعدات ، كما تحتفظ الإدارة العامة بالعديد من الوظائف لنفسها من خلال المرافق التي تعمل على تحقيقها و إشباع الحاجات العامة لأفراد الشعب .

#### 4- التنظيم الإداري للإدارة العمومية الجزائرية

كما هو الشأن بالنسبة لمهام ونشاط الإدارة العامة فإن الأسلوب الذي تتبعه كل دولة في تنظيمها الإداري يتأثر بظروفها الاجتماعية ، السياسية ، و الاقتصادية فإذا كانت الدولة في مرحلة ما من تاريخها تهتم بتكوين سيادة حكم القانون على جميع الأفراد ، و تركيز جميع الهيئات الإدارية في يد السلطة الإدارية المركزية على مستوى العاصمة فغنها تنتقل في مرحلة أخرى من الاستقرار و الأمن و الرقي و التوسع أين تتعدد الواجبات الملقاة على عاتقها إلى مرحلة يتميز فيها النظام الإداري بمشاركة الدولة مواطنيها في أداء جزء من هذه الخدمات من خلال إنشاء هيئات إدارية محلية و هو ما يطلق عليه النظام اللامركزية للإدارة العامة .

#### ❖ المركزية

في هذا النظام تكون جميع السلطات في أيدي السلطة المركزية للدولة . و الموجودة في العاصمة ، و المتمثلة في رئيس الدولة ، رئيس الحكومة و الوزراء و الهيئات الوطنية الأخرى . و من خلال هذا النظام المركزي يمكن تحقيق الآتي :

- تثبيت أركان نظام النظم العمومية و تقوية نفوذها
- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال النظرة الشاملة البعيدة عن الاعتبارات الجهوية و الفردية
- تحقيق التماثل ، و التجانس في الأساليب و الطرق الإدارية المنهجية

#### ❖ اللامركزية

و هي من طرق التنظيم الإداري التي تعتمد التوزيع للسلطة الإدارية بين السلطة المركزية و هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصها في هذا المجال لإشباع بعض الحاجيات المحلية تحت رقابة السلطة المركزية و نشير هنا أن مصطلح اللامركزية يختلف عن مصطلح عدم التركيز الذي يشير إلى توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية ، و هيئات إدارية محلية تنفيذية كممثل للسلطة المركزية حيث تنشئها و تعين مسؤوليها بقرار تعيين و في الجزائر يمثل الوالي و المدير الولائي لقطاع ما و رئيس الدائرة ، و من الذين يمثلون أجهزة عدم التركيز ، و هم يتخذون القرارات باسم الوزراء في عدد من القضايا و يعتبر دورهم مهما لأنه يخففون عن الوزراء بعض الاعباء الخاصة بالشؤون المحلية .

#### ❖ تنظيم الإدارة المركزية

و تمثل أهم الهيئات الإدارية المركزية

- رئيس الجمهورية

يعتبر السلطة السامية للإدارة و يطلع بقيادة السلطة التنفيذية ، من أهم صلاحياته ممارسة السلطة التنظيمية ، و تعيين موظفين مدنيين و عسكريين ، و ضمان امن الدولة

• **مصالح رئيس الجمهورية**

أبرز الأجهزة الإدارية المساعدة لرئيس الجمهورية 94 و هي 132 -05- حسب المرسوم الرئاسي رقم 94

➤ الأمانة العامة للرئاسة

➤ ديوان رئيس الجمهورية

➤ الأمانة العامة للحكومة

➤ المستشارون لدى رئاسة الجمهورية ج . ر.م. رقم 94.39

• **رئيس الحكومة**

بمقتضى التعديل الدستوري بتاريخ 1988/11/03 أصبح النظام الدستوري في الجزائر يقوم على ازدواجية الهيئة التنفيذية المادة 116 من دستور 1989 فالى جانب رئيس الجمهورية نجد مركز رئيس الحكومة الذي يعنى بمهام تنفيذ السياسة الحكومية دستور 1989 من خلال :

➤ التعيين في الوظائف العليا المدنية

➤ تنفيذ القوانين و التنظيمات

➤ التوقيع على المراسيم التنفيذية

➤ تسيير مهام الإدارة العمومية و تنظيمها

➤ توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة

• **المصالح المساعدة لرئيس الحكومة**

يحدد المرسوم رقم 89/192 المؤرخ في 1989/10/17 هذا المصطلح في :

➤ مدير الديوان

➤ الأمين العام للحكومة

➤ الوزارات

و تخضع الوزارات و صلاحياتها لتشكيلتها الحكومية و لتوزيع المهام بداخلها (ج رقم 1994/44).

## الفصل الثاني

تحليل القيم الأخلاقية و دورها في تحديد  
السلوك الإنساني للموارد البشرية

## تمهيد

تتطلب الإدارة العمومية في الجزائر معايير و أنظمة و قوانين مختلفة كي تتمكن من القيام بمختلف الوظائف الموكلة إليها إلا أنها تبقى غير كافية في ظل طبيعة المورد البشري الذي يمارسها حيث انه يعتبر موردا بشريا حيا خاضعا لمبدأ العنصر المركب و المؤثر بجانبه الايجابي و السلبي ، و يتوقف الأمر في ذلك على طبيعة الثقافة الأخلاقية السائدة أو حتى المكتسبة من خلال ممارسة دوره الوظيفي داخل المؤسسة ، و التي تتدخل في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالخدمة العامة التي تظهر و يمكن كشفها من خلال تحليل العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل و التي ترتبط بمختلف السلوكيات الإنسانية التي قد نعيشها أو قد تلازمنا في حياتنا اليومية المهنية.

المبحث الأول: ماهية الأخلاق و علاقتها بالعلوم

المطلب الأول: مدخل حول الأخلاق

1- تعريف علم الأخلاق

عرّف سليم الجابي الأخلاق بأنها تعود في جذورها إلى صميم المادة وليست موضوع فلسفي، كما يصوره الكثير من المفكرين، ويقول أن الأخلاق تتعلق بالصفات الطبيعية التي فطر عليها الإنسان والتي تمتد جذورها إلى أصل صفات المادة، وتتعلق بالقوى الباطنية للإنسان، وهذه الصفات الطبيعية تشكل الأرضية للفعالية والعمل والتطور. ويرتبط موضوع الخير والشر بأسلوب استعمال هذه الصفات بحيث يؤدي حسن الاستخدام إلى الخير وسوء الاستخدام للشر. وكما أن قوى المادة هي أساس تقدم العالم وتطوره فإن استخدام الصفات الطبيعية المرتبطة بالقوى الباطنية للإنسان يشكل أساس الأخلاق<sup>(1)</sup>. ويعرف علم الأخلاق بأنه " البحث عن المبادئ وترتيبها واستنباطها والكشف عن أهميتها للحياة الأخلاقية مع بيان الواجبات التي يلتزم الإنسان بها<sup>(2)</sup>. وتشير الدراسات الأنثروبولوجية أن تاريخ الحضارة البشرية يزخر بالشرائع الأخلاقية المتقاربة مما يشير إلى أن الأساس الأخلاقي في البشرية فطري. وهذا ينسجم مع تحليل جابي لجذور الأخلاق.

ويرى الدارس أن المفكرين وعلماء الاجتماع قد صوروا علم الأخلاق أحياناً بأنه علم معياري يهتم بما يجب أن يكون وحاولوا وضع المبادئ والمثل الأخلاقية، وأحياناً أخرى اعتبر علم الأخلاق بأنه العلم الذي يهتم بالعبادات وضرورة دراسة القوانين والعبادات الخلقية عن الإنسان، أو اعتباره علماً وضعياً يخضع للتجربة. ويرى السوفسطائيون أن علم الأخلاق يركز على كون الفرد هو مقياس الخير والشر وعارضهم سقراط الذي اعتبر أصل المعرفة بما في ذلك المعرفة الخلقية هو العقل الذي تقود إليه الحقائق والقيم الثابتة الموضوعية. ولكن علماء الاجتماع اعتبروا علم الأخلاق ذلك " العلم الذي يحدد القواعد السلوكية التي تسلم بها جماعة من الناس في حقبة زمنية معينة"<sup>(3)</sup>. وعليه فليس من الضروري أن تكون القواعد الأخلاقية ثابتة، ويؤكد بعض المفكرين أن القوانين الأخلاقية كجزء من القانون تحمل صفة الالتزام الذي يشعر به الإنسان ويفترض أن يكون الإنسان عند الالتزام بالقوانين الأخلاقية حر الإرادة، حتى يتمكن من الاختيار من بين بدائل السلوك

(1) سليم الجابي، نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نضر، 1993، ص: 64-65.

(2) بارتلمي، مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ماخوس لارسطو، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتب 1924م، ص: 08

و مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1986، ص: 5.

(3) محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة: الدار الإسلامية للطباعة والنشر، 1984، ص: 10.

(4) محمود حمدي زقزوق، ص: 12.

المتاحة السلوك، والذي ينسجم مع القواعد والقوانين الأخلاقية. وحتى يكون الاختيار واعياً لا بد من إعمال العقل في مرحلة الاختيار وعند التنفيذ والالتزام بالنمط الذي تم اختياره<sup>(4)</sup>.

ويُعرف الخلق في اللغة بأنه السجية والطبع والعادة ويرى بعض علماء المسلمين (ابن مسكويه 421هـ) أن الخلق صورة للنفس تصدر عنها الأفعال الحسنة والحميدة دون تكلف أو عناء<sup>(1)</sup>. وضرورة تهذيب النفس حتى تصبح الأفعال الحسنة ملكة أساسها القيم الأخلاقية. ويرى البعض أن الأخلاق تطلق على سلوك الفرد الذي يتفق مع عادات مجتمعه كما يشير علماء الاجتماع الوضعيون. وأحياناً يسمى صاحب الخلق الحسن "المواطن الصالح" وقد جاء في معاجم اللغة أن "الخلق: حال للنفس راسخة (ملكة) تصدر عنها الأفعال من غير حاجة إلى فكر وروية" كما يشير المعجم الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية عام 1960 في القاهرة. ويشير البعض إلى أن الأخلاق تعني قواعد السلوك وطريقة الإنسان في الحياة. وعند النظر إلى الأصل اليوناني فإن الأخلاق (Ethics) مشتقة من كلمة (Ethos) اليونانية وكذلك كلمة (Morals) مشتقة من كلمة (Mores) اللاتينية وهما معاً مرتبطتان بالعادات والتقاليد وهذا ما ذهب إليه علماء الاجتماع بأن الأخلاق علم للعادات في المجتمعات البشرية.

وهناك من يرد الأخلاق إلى الدين بحيث يكون الدين هو مصدر التزام الفرد بالقيم الأخلاقية أو يرد الأخلاق إلى العقل وسواء كان أصل الالتزام الدين أو العادات أو العقل فإن هذه الاتجاهات الثلاثة تمثل المسارات الفلسفية في فهم علم الأخلاق ورده إلى جذوره<sup>(2)</sup>. ويضاف إلى ذلك الاتجاه نحو رد الأخلاق إلى أصل المادة نظراً لأن علم الأخلاق يشترك مع المادة في حالاتها المحكومة بقوانين ثابتة كما يبين سليم جابي. وهناك من يقول أن علم الأخلاق هو علم الخير وأن فلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف لغايات نهائية وتبدو المشكلة الأخلاقية في تحديد الغايات النهائية للسلوك. فهل إشباع رغبة أو رغبات الفرد يعتبر خيراً أم أن هناك قواعد تحكم عملية اختيار الرغبة التي تعطي الأولوية في الإشباع؟ والإجابة على هذا التساؤل تظهر مشكلات أخلاقية يعود أساسها لبعض العوامل التالية:

❖ لا يمكن إشباع جميع رغبات الفرد.

❖ أن تجاوز حد الإشباع لرغبة معينة قد يؤدي إلى مضار كثيرة.

❖ قد تتعارض رغبة شخص مع رغبات الآخرين.

وهذه الاعتبارات الثلاثة تحتم وجود معايير لإشباع الرغبات دون خلق انعكاسات سلبية وخاصة عند تعارض الرغبات.

(1) محمود حمدي زقزوق ص 12

(2) عيد الفتاح محمد سعيد ، ص 13 ، 14.



فالاعتدال في الإشباع مقبول من كثير من الفلاسفة ومشروع في الكثير من الديانات كما أن تنظيم الإشباع وضبطه والتحكم به والابتعاد عن اللذات يمثل تيارات فلسفية تتراوح بين الفلسفة الأخلاقية والدين. وخالصة القول أن الفلاسفة اليونان يعتبرون أصل الأخلاق يكمن في مفهوم الخير وفعله ويخالفهم بعض الفلاسفة في أن أصل الأخلاق يكمن في السلوك الملتزم أو قوة الالتزام التي تجبر الفرد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة في المواقف الاجتماعية في حياة الإنسان. وقوة الالتزام يرددها البعض للعادات بينما يرددها البعض الآخر للدين والقانون ويردها آخرون للعقل الذي يميز الخير من الشر. ويشير البعض إلى أن السلوك الأخلاقي مكتسب وأن الطفل أو الإنسان يتأثر بالقدوة " لأن صوت الأعمال أقوى من صوت الكلمات. (1)

ويعرف **خير الله طلفاح** الخلق بأنه صفة نفسية لا شئى خارجي أما المظهر الخارجي للخلق فيسمى سلوكاً أو معاملة والسلوك دليل الخلق ومظهره" ومثال ذلك من يعطي دائماً يسمى كريماً (2) ويعرف البعض الخلق بأنه "عادة الإرادة" فإذا اعتادت الإرادة على العطاء سمي الشخص كريماً. ومن هذا التعريف يمكن القول بأن الخلق يرتبط بالعادة والإرادة ويرتبط كذلك بالغريزة وبالوراثة والبيئة نظراً لما يكتسب الفرد من سمات وراثية متأثرة بالبيئة التي يعيش بها سلفه. ويذهب البعض إلى أن التربية الخلقية تتطلب سعة الفكر ومصاحبة الأخيار ومطالعة سير الأبطال والنايغين والأمثال والحكم، لأنها أبلغ في النفس وأقرب إلى الذهن وتوفر الإرادة لتكوين العادات الحميدة والالتزام بها وتكوين الخلق من خلال التربية بالقدوة الحسنة.

ويرى بعض الكتاب أن علم الأخلاق فرع من فروع الفلسفة التالية:

ما بعد الطبيعة، فلسفة الطبيعة، علم النفس، علم المنطق، علم الجمال، علم الأخلاق، فلسفة القانون، علم الاجتماع وفلسفة التاريخ.

ويعرف علم الأخلاق تحديداً بأنه علم يبحث في الأعمال التي تصدر عن الإنسان عن قصد واختيار ووعي تام لما يقوم به من الأعمال ومثل هذه الأعمال التي يجوز أن يصدر عليها الحكم بالخير أو الشر" ويكتسب الفرد سمات بالوراثة مثل الغريزة والإرادة ويكتسب سمات من خلال العادة.

ويعرف الخلق بأنه " 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 يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب... و منها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب وربما كان مبدؤه بالرؤية والفكر. (4)

(1) محمد رفقي محمد فتحي، النمو الأخلاقي : النظرية البحثية، التطبيق، الكويت، دار القلم 1983 ص 21.

(2) خير الله طلفاح، الاخلاق أولا، سلسلة كيف السبيل إلى الله، القسم الاول الجزء العاشر، بغداد، دار الحرية للطباعة 1982 ص 48، 49،

(3) أحمد أمين، كتاب الأخلاق، بيروت دار الكتاب العربي 1974، ص 14، 16.

(4) ابن مسكوية، تهذيب الأخلاق في التربية، بيروت، دار الكتاب العربي 1981، ص 25، 26.

جاء في القاموس المحيط أن الخلق يعني "المروءة والعادة والسجية والطبع والدين" (1). وجاء تعريف الأخلاق عند علماء الشرع بأنها "عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإذا كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة والمحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلاقاً حسناً" وإن كانت الهيئة تصدر عنها أفعال سيئة سميت خلاقاً سيئاً. ويجد الدارس معاني متنوعة للأخلاق منها أنها "كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة"، ومنها أنها "المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره نحو تحقيق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه". وعرفت الأخلاق كذلك بأنها التقيد بأحكام الشرع أمراً ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات، ويظهر أن التعريف الأخير مستمد من الدين الإسلامي (2). وهناك عينات من التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية مثل أن الأخلاق "هيئة النفس وصورتها الباطن" وإنها "انفعال النفس وتأثرها بما ينبغي أن يكون فيفعل وبما لا ينبغي أن يكون فيتترك" وكذلك أنها "صفة في النفس مستقرة فطرية أو مكتسبة وذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة". ومن خلال هذه التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية تبين أن الأخلاق تتصف بما يلي:

- ❖ إن الأخلاق صفة من صفات النفس الراسخة.
  - ❖ إن الأخلاق شاملة للحسن والقبیح من الأعمال.
  - ❖ إن الأخلاق تعني القدرة على القيام بالأفعال الحسنة والقبیحة.
  - ❖ إن الأخلاق متصلة بعمل الفرد خيره وشره.
  - ❖ إن الأخلاق ترتبط بالظاهر من السلوك والباطن من النية.
  - ❖ إن الأخلاق تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة للفرد.
- ويرى علماء الاجتماع أن الأخلاق تمثل وسائل ضبط اجتماعي في المجتمعات وأنها مرتبطة بوجود الجماعة وبعلاقة الفرد بغيره من الأفراد داخل المجتمع. ومن الأمثلة على هذا الاتجاه تعريف الأخلاق بأنها "القاعدة أو القواعد السلوكية التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة" وكذلك، أنها "قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير وصلاح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر وفساد إن كان الخلق ذمياً" ويبدو أن علماء الاجتماع حددوا معالم الأخلاق كما يلي:
- ❖ أن الأخلاق تمثل ما تضعه الجماعة وتلتزم به من قواعد وسلوك، أن الأخلاق تنسق أفعال أفراد الجماعة كوسيلة ضبط اجتماعي تعمل على تنظيم عمل الجماعة بشكل يحقق الخير للجماعة.

(1) مجد الدين محمد الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ج3 ص 236 ، و انظر كذلك سعد الدين مسعد ، المهنة و اخلاقها 2006، جامعة الكويت ص 239 ، 231 .

(2) محمد عقله ، النظام الاخلاقي في الاسلام الطبعة الاولى ، عمان مكتبة الرسالة الحديثة ، 1986 ، ص 12 ، 15 .

أما علماء النفس فيعتقدون أن الأخلاق مرتبطة بميول النفس ولهذا فهي داخلية ولا شيء خارجي وأما المظهر الخارجي للنفس فيسمى سلوكاً وهو مختلف عن الخلق. ويعتبر علماء النفس أن تغلب ميل على ميل آخر باستمرار هو ما يسمى بالأخلاق فإذا تغلب ميل عمل الخير على الميول الأخرى سمي خلقاً حسناً أو العكس. ويلاحظ أن علماء النفس يجعلون الفرد هو الأصل بينما علماء الاجتماع يعتبرون الجماعة في المجتمع هي الأصل. ويلاحظ أن الأخلاق في الفكر الإسلامي جمعت بين اتجاه علماء النفس واتجاه علماء الاجتماع بحيث أعطت للفرد أهمية من حيث أن الأخلاق صفة راسخة في الفرد. وركزت على الجماعة كوحدة مكونة للمجتمع فإن صلح الفرد صلحت الجماعة والمجتمع ولهذا يعني الفكر الإسلامي في مجال الأخلاق بحدود فعل الفرد وآثاره على الجماعة والمجتمع. فجاءت النظرة الإسلامية تجمع بين اتجاه علماء النفس واتجاه علماء الاجتماع لتحقيق مجتمع الخير – مجتمع العدل والكفاية، ويتم بهذا المجتمع الاهتمام بالفطرة الإنسانية والدعوة لتربية الإرادة كوسيلة لتغيير أخلاق الإنسان الموروثة والمستمدة من البيئة (1) ويميز الكتاب السلوكيون بين السلوك الأخلاقي وغيره من أنماط السلوك ويعتبرون أن السلوك الأخلاقي عادة يندرج بحثه في اتجاهات ثلاثة هي:

❖ التفكير الأخلاقي Moral Thought

❖ الانفعال الأخلاقي Moral Emotion

❖ السلوك الأخلاقي Moral Behavior

وأن السلوك الأخلاقي يتكون من أربعة مكونات أساسية هي:

❖ فهم واكتشاف وتفسير الموقف وتحديد المسألة الأخلاقية.

❖ تحديد ما يجب فعله في الموقف.

❖ تقويم سير الفعل الأخلاقي وما يجب على الفرد فعله واقعياً.

❖ تنفيذ وتطبيق الفعل الأخلاقي.

وتعتبر هذه المكونات ضرورية للفعل الأخلاقي (2)

وفي دراسة أجراها ألان بيشمنت بعنوان " فاعلية الإدارة الوسطى : المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا" توصل إلى أن السلوك غير الأخلاق في القطاع العام كان بسبب المشورة السيئة التي يقدمها المستشارون للوزراء وكبار الموظفين. وأن ظاهرة الفساد والسلوك غير الأخلاقي كانت السبب في الانهيار المالي في غرب استراليا (3)

(1)Gewirtz kurtines ;morality.moral behavior ; john wiley 1984 .

(2) محمد قاسم عبد الله، المكونات الرئيسية للسلوك الأخلاقي ، ، الفكر العربي ، مجلة الاتماء العربي للعلوم الانسانية ملف 17 ، الانسان لغة و أخلاقا و سلوكا ، العدد ،90، السنة الثامنة عشر (4) خريف 1997 ، ص 204 ، 205.

(3) الان بيشمنت فاعلية الإدارة الوسطى : المفاهيم الاخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا ، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ، الاصدار العربي مجلد رقم (2) العدد رقم (3) 1997 ، ص 45 ، 59 .

وخلاصة القول أنه من الصعب تعريف الأخلاق بشكل محدد بحيث يحظى بالقبول من جميع الدارسين ولكن الأخلاق في الفلسفة تعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في إطار الخدمة العامة فيقصد بها ضوابط السلوك للموظف العام التي تتعلق بما يجب أن يفعله الموظف وهي تعكس قيم المجتمع. والموظف العام في الخدمة العامة يقع في حيرة أثناء تعريف واجبات عمله بين الالتزام بواجباته وعدم الوقوع في الإغراءات المالية التي قد تصادفه وبين الابتعاد عن نقد رؤسائه وحمائهم. وتبدو هذه المشكلة عند أخذ الاعتبارات السياسية في المقام الأول بحيث يحافظ الموظف العام على حياده السياسي ويتمكن من احترام قيم المجتمع ومراعاة قيم الأمانة والمحافظة على المال العام (1)

## 2. مصادر علم الأخلاق

يشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وآراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وستتناول هذه المصادر بشيء من الاختصار والإيجاز وكما يلي (2)

### أولاً : المصدر الديني

يشكل المصدر الديني أهم مصادر علم الأخلاق وذلك لأنه لا تخلو أي ديانة سواء كانت سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية. وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني.

ويمتاز الدين الإسلامي بأنه يشكل نظام حياة متكامل فينظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقة الإنسان بالإنسان في المجتمع الإسلامي. بينما تقتصر بعض الديانات على تنظيم علاقة الفرد بالخالق وتنظيم محدود لعلاقات الفرد بغيره في المجتمع. وتتشابه الديانات السماوية في جوانب عديدة كما تختلف في بعض المفاهيم.

والدين الإسلامي تعرض إلى تنظيم الميراث ولتنظيم الأسرة ومعاملة الزوجين ، ومعاملات البيع والشراء والمعاهدات والاقتصاد والعمل الوظيفي وإطاعة أولى الأمر والتمسك بالأخلاق الحميدة (3).

وحث الإسلام على الصبر في قوله تعالى " واستعينوا بالصبر والصلاة" (4)

وفي الأمانة قوله تعالى " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (5)

(1) مايكل هنت ، مساءلات في البرلمان ، الاخلاق و الخدمة العامة ، المجلة الدولية للعلوم الادارية معهد التنمية الادارية الادارات العربية المتحدة

مجاد (2) العدد (3) الاصدار العربي، مجلد (63) العدد (3)، الاصدار الانجليزي 1997 ص 32 ، 34 .

(2) زكي راتب غوشة ، أخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة الطبعة الاولى ، عمان ، مطبعة الوثائق ، 1983 ، ص 43 ، 47 .

(3) القرآن الكريم سورة البقرة آية 45 .

(4) القرآن الكريم سورة النساء آية 58 .

(5) القرآن الكريم سورة النساء آية 59

وفي الطاعة يقول تعالى " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً" وهناك العديد من الآيات القرآنية التي تشير بوضوح إلى الأخلاق الإسلامية في التعامل في مختلف النشاطات والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.

### ثانياً: البيئة الاجتماعية

تشكل البيئة الاجتماعية بما فيها من قيم وعادات وأعراف نظاماً ملزماً للأفراد بداخل المجتمع. ويبرز من خلال هذا النظام وجزئياته مفاهيم الواجب الأخلاقي للفرد الذي يستند في بعض جوانبه على القيم العادات التي يعيشها الفرد بداخل المجتمع وبما في ذلك القيم الدينية والعادات قوة مؤثرة على سلوك الأفراد مثل قوة الغريزة سواء من حيث الشدة أو النظام، كما أن العقل البشري والغريزة البشرية تمثل الوعي الاجتماعي للحياة.

والحياة الاجتماعية تفرض واجبات على الفرد يلتزم بها تجاه المجتمع وهي ما يسمى بالأخلاق الاجتماعية تمييزاً لها عن الأخلاق الإنسانية مثل الإخلاص والتضحية والمحبة التي ينشدها الفرد لما فيها خير له ولغيره من أفراد المجتمع (1)

وفي القديم كانت العادات هي الدين والعادات هي الأخلاق ووظيفة الدين تحريم الخروج على العادات ومن هنا كانت الأخلاق والدين شيئاً واحداً. وهذا التفسير معقول نظراً لأن وظيفة الدين والأخلاق تنظيم المجتمعات البشرية كوسائل ضبط اجتماعية (2)

وتشكل بيئة العمل جزءاً من البيئة الاجتماعية التي يعيشها الفرد وتتأثر بيئة العمل بمجموعة القيم والمثل العليا بحيث تبدو ملزمة للعاملين. وإذا كانت معرفة الأخلاق والقيم الأخلاقية مهمة فإن ترجمة الأخلاق إلى ممارسة عملية تعتبر ركناً أساسياً للسلوك الأخلاقي ضمن البيئة الاجتماعية في العمل.

وتسود في بيئة العمل قيم الإخلاص والالتزام بشروط العقد والتميز بين الخاص والعام واحترام التخصص والكفاءة والتفديد في مواعيد العمل والمحافظة على قيمة العمل وتكاليفه المادية والالتزام بالقواعد الأخلاقية والقانونية والإحساس بالمسؤولية والسرية في العمل وغيرها من القيم الحميدة في العمل. وجميع هذه القيم لها جذورها في البيئة الاجتماعية وفي الوعي الاجتماعي للحياة بشكل عام في المجتمعات المختلفة (3)

(1) هنري برجسون، منبع الأخلاق والدين، تعريب سامي الدروبي وعبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية، 1984، ص: 35-65. الفصل الأول الألتزام الخلقي.

(2) زكي راتب غوشة ص 142 ، 143 .

(3) رشيد عبد الحميد ومحمود الحباري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1984، ص: 179-183.

وتشكل القيم أساساً للهيكلي الأخلاقي في المجتمعات البشرية ومثال ذلك قيمة الصدق في التعامل بين الناس سواء بداخل الأسرة أو في المجتمع بشكل عام. ولا تكاد ديانة أو فلسفة إلا وتقر أن قيمة الصدق أساس الفضائل العملية في الحياة الاجتماعية (1) وكذلك قيم الأمانة والعدل والوفاء وغيرها من القيم. وتحمل الأسرة مكاناً هاماً في البنية الاجتماعية العربية ويعتبر الولاء للأسرة ملزماً للفرد في المجتمعات العربية وبخاصة في الأرياف رغم أن تأثير الأسرة بدأ يخف في بعض المدن الرئيسية وتبعاً لذلك بدأت العصبية القبلية تتفاوت من إقليم لآخر ومن منطقة لأخرى. وليس بخافٍ أن أثر الأسرة أو العائلة الممتدة لازال يؤثر على المصلحة العامة ومستوى الأخلاقيات في الإدارات المتنوعة. وهذا التأثير يبدو في مظاهر سلوك الأفراد تجاه أفراد عائلتهم أثناء تقديم الخدمة لهم. وقد يمتد ذلك أكثر من التعامل الموضوعي للمساعدة في الحصول على العقود أو التعيينات أو عقود الإيجار المرتفعة ويمكن أن يتسم التعامل بالانحراف عن قواعد السلوك الأخلاقي في الإدارات العامة.

### ثالثاً: التشريعات النافذة

يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع. على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها. ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبثقة عنه تنظم حاجات الناس في مجتمع ما. ومثال ذلك القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل في الإدارات الحكومية أو في القطاع الخاص والتي تحدد غالباً كافة الإجراءات القانونية لمعالجة المخالفات وحالات الخروج على القانون كما تحدد واجبات الموظف والإطار العام لمسؤوليته ضمن حدود وظيفته. وإذا نظرنا للوظيفة بأنها مركز قانوني بما ترتب من حقوق وواجبات للأفراد نرى أن الموظف والمواطن كذلك يقع ضمن دائرة القانون بحيث لا يوجد أي فرد لا يطبق عليه القانون. وهذا يعني إلزامية القانون وشرعيته في الفصل في المنازعات المختلفة بين الأطراف المتنازعة في المجتمع. والتشريعات النافذة تنظم سلوك الأفراد بداخل المجتمع والمؤسسات والإدارات في هذا المجتمع. وعند استعراض أنظمة الخدمة العامة في الدول المعاصرة نجد أن التشريعات والأنظمة تحدد الإطار الأخلاقي للوظيفة العامة كما نصت مثلاً المادة (77) من نظام الخدمة المدنية (40) لسنة 1982 وكذلك نصوص نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988 فيما يتعلق بحقوق وواجبات الموظف الأردني، أو نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1998 (2).

(1) محمد الغزالي ، خلق المسلم ، دمشق ، دار القلم ، 1986 ، ص 35 ، 45 .

(2) زكي غوشه ، ص 59 - 61 .

### 3. الأخلاق عند الفلاسفة اليونان

يؤكد مؤرخو الفلسفة اليونانية أن سقراط يعتبر المؤسس للفلسفة الأخلاقية في العالم الغربي ويشيرون إلى أن الأخلاق الغربية مرت بثلاث مراحل كبرى هي:

- ❖ المرحلة الأولى: الأخلاق اليونانية.
- ❖ المرحلة الثانية: الأخلاق اليهودية والأخلاق المسيحية.
- ❖ المرحلة الثالثة: الأخلاق الغربية المعاصرة.

وتتمتاز المرحلة الأولى التي أسسها اليونان بالتخلي عن الدين واستبعاده من الفكر الأخلاقي والاعتماد على العقل والتجربة(1)

واتجهت الفلسفة اليونانية إلى مخاطبة العقل وحده والتركيز على تفسير الوجود الخارجي دون اهتمام يذكر بالإنسان حتى جاء سقراط الذي اهتم بسلوك الإنسان وبالرد على فلسفة من سبقه من السفسطائية التي شغلت في طرق البرهنة المنطقية والنظر في سبل وصول المعلومات. والرد على مفاهيم السفسطائية في أن طبيعة الإنسان مكونة من شهوة وهو وأن أساس المعرفة هو الإحساس أو المعرفة الحسية ومن العدل أن يسود القوي على الضعيف انسجاماً مع الطبيعة وغيرها من المفاهيم .

وممن سبق سقراط الفلاسفة الميتافيزيقيون الذين ركزوا على فهم العالم ككل وتكوين الأشياء وحركات الكواكب وغيرها.

#### أ- فلسفة سقراط الأخلاقية

اهتم سقراط بدراسة السلوك الإنساني ويقال عنه أنه أنزل الفلسفة من السماء إلى الأرض من التفكير الخيالي إلى الواقع العملي وحول النظر من الفلك إلى النفس البشرية وماهية الإنسان. وضع سقراط نظريته بين القرن السابع والسادس قبل الميلاد ورد فيها على السفسطائية التي تبنت المفاهيم التالية:

- ❖ الطبيعة الإنسانية شهوة وهوى. والشهوة والهوى نسبية وتتغير.
- ❖ من حق القوي أن يسود وأن يغير الشهوة والهوى انسجاماً مع هوى الطبيعة، الفرد مقياس الأشياء جميعاً وعليه تتعدد الحقائق ويتعدد مدركوها.
- ❖ لا وجود لحق أو لباطل بذاته، ولا وجود لحقائق ثابتة في مجال المعرفة وأصل المعرفة هو المعرفة الحسية، والخير يكمن في اللذة التي تنجم عن إشباع الشهوة.

وبدأ سقراط بهدم نظرية السفسطائية المبنية على المعرفة الحسية من خلال دوره الأخلاقي ويتكون دور سقراط أو منهجه الأخلاقي كما يلي (2)

(1) محمد عبد الله الشراقي، الفكر الأخلاقي: دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، 1990، ص: 64-65.

(2) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكام الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1986، ص: 31 - 36 .

❖ ابتعد عن منهج الميتافيزيقيين وعن منهج السوفسطائية وركز على بحث مفاهيم العدل والظلم، الشرف والوضاعة والحكمة والسفه وفي كل ما يجعل من الرجل رجلاً صالحاً شريفاً، ودعا سقراط إلى العمل بموجب مبدأ ( اعرف نفسك بنفسك )، وأكد أن الطبيعة الإنسانية تبحث عن السعادة، والسعادة هي حالة نفسية ناتجة عن الانسجام بين رغبات الإنسان وظروفه التي تحيط به وتكمن السعادة في سلوكنا الحكيم تجاه حاجاتنا ورغباتنا.

❖ الفضائل هي طريق السعادة، والإيمان مكمل للحياة الأخلاقية.

❖ أقام الحقائق الثابتة على أساس العقل في ميدان المعرفة، و فصل بين العقل والحس بسبب أن الإنسان جسم وعقل وأكد أن العقل يسيطر على الجسم والحس والنزوات. واعتبر أن طبيعة الإنسان الحسية تمثل الجانب الحيواني فيه وتتعارض مع الجانب الأخلاقي الذي يسيره العقل. والقوانين العادلة الصادرة عن العقل والمطابقة للقوانين الإلهية تنسجم مع الجانب الإنساني العاقل.

❖ العلم فضيلة والجهل رذيلة والإنسان يسعى للخير ويهرب من الشر، أما الشهبواني فرجل جهل نفسه وخيره ولا يُعقل أن يرتكب الشر عمداً.

❖ الروح خالدة والخلود هو ثمن الحياة الفاضلة في الدنيا وعند مغادرة الروح للجسد تغمرها السعادة لأنها ستحيا إلى جوار الآلهة في العالم العقلي.

يلاحظ من ما سبق أن سقراط أعطى للعقل دوراً محورياً في فلسفته الأخلاقية وفي دوره في إظهار الحقائق الثابتة والتأكيد على العلم كفضيلة ويبدو في فلسفته الأخلاقية وفي دوره في إظهار الحقائق الثابتة والتأكيد على العلم كفضيلة ويبدو في فلسفته طابع ديني رغم اتهامه بالكفر بالآلهة المدينة وإعدامه على أثر ذلك. وأنكر أن الآلهة لها شهوات ودعا إلى عدم تقديم القرابين لها. والروح كما يعتقد بأنها الصوت الذي يسمعه بنفسه ينهيه عن الفعل الضار. واعتماد الفضائل الخلقية على أربعة قواعد عند سقراط هي (31)

❖ معرفة النفس.

❖ العلم.

❖ الفناعة والزهد أقرب إلى الآلهة التي لا تحتاج شيئاً .

❖ العمل تمييز العمل المناسب والذي يتم اختياره بدون تردد وإذا عمل الإنسان شراً يكون قد أخطأ في الاختيار وجهل في معرفة وتمييز الأعمال المناسبة له.

(1) يعقوب المليجي ، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية . مؤسسة الثقافة الجامعية، 1985م ، ص: 224 – 226 .



ب- نظرية أفلاطون و أخلاقياته

يعتبر أفلاطون تلميذاً لسقراط وقد أخذ عنه فكرة السعادة وجعل الفضيلة العليا هي فضيلة العدالة. والعدالة على مستوى الفرد تكمن في توازن وتوافق قوى النفس عن طريق العقل وقد فصل أفلاطون بين المعرفة الظنية بالمحسوسات والماهيات المفارقة للمادة (المثل) واعتبر أن الخير أسمى المثل. وساهم في إبطال دعوى السفسطائيين بإقامة الأخلاق على المعرفة الحسية ودعا إلى جعل القانون الأخلاقي عاماً للناس وذلك لأنه يرى أن الأخلاق تقوم على جانب مشترك بين الناس هو العقل وأبطل الاتجاه السفسطائي الذي يرى أن غاية الأخلاق خارجها ورهن الخير باللذة التي تنجم عنها. وأكد أن الإنسان يعقل الخير لذاته باعتباره غاية في نفسه ، ورد أفلاطون على دعوى أن علاقة العدالة هي سيادة القوي على الضعيف وأن اللذة الناشئة عن التفوق هي السعادة كما يرى السفسطائيون، بأن إنماء الشهوات هو تعهد آلام مستمر في النفس بحيث تصبح حياة الشهوة موتاً متكرراً ومثالها الأجرى الذي يجد حاجة ملحة للحك فكلما ازداداً حكاً ازداد ألاماً ويقضي حاجته في الحك بالألم المستمر. ودعا أفلاطون إلى الاعتدال وضبط الشهوات وهو يرى أن العقل يتحكم بالشهوة وبالقوة الغضبي والفضائل عند أفلاطون أربعة هي: (1)

❖ الحكمة فضيلة العقل.

❖ العفة فضيلة القوة الشهوية.

❖ الشجاعة فضيلة القوة الغضبية.

❖ التناسب بين القوى الثلاث أعلاه في النفس يمثل الفضيلة الرابعة العدالة على مستوى الفرد وأما مستوى المجتمع فتكون العدالة أن يقوم الفرد بأداء الوظيفة المناسبة في المجتمع. والعدالة في نظر أفلاطون (حالة باطنية عقلية أخلاقية) يظهر بها صحة النفس وجمالها.

ويرى أفلاطون أن النفس أسمى من الجسد وأن الجسد مصدر الشرور والآثام وأن النفس تشقى بالجسد الذي يحمل قوى الروح النبيلة ويوجهها وجهة غير أخلاقية. ويرى أفلاطون في كتابه "الجمهورية" أن تنظيم المجتمع يقوم على تنظيم علاقة الأفراد بداخله ويقسم المجتمع في نظره إلى ثلاثة طبقات هي:

❖ الطبقة الحاكمة ويسمىها الطبقة الذهبية.

❖ الطبقة التي تحرس المجتمع وهي أصحاب الوظائف الكريمة ويسمىها الطبقة الفضيلة.

❖ الطبقة المنتجة من زراع وصناع وتجار وهي الطبقة النحاسية.

و أفلاطون لا يؤمن بالمساواة بين الأفراد في المجتمع ويرى العدالة على مستوى المجتمع هي أن يؤدي كل فرد الوظيفة المناسبة في المجتمع حسب الطبقة التي ينتمي لها، و أكد وجود الصلة بين الفضيلة والعلم بينما اعتبر أفلاطون أن " العلم ينتقل من عقل إلى عقل عن طريق البراهين والأدلة وليست الفضيلة كذلك".

(1) مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1986، ص:38-39 .

ومن الانتقادات التي وجهت إلى فلسفة أفلاطون بأنه يدعو لإقامة الدولة على أساس طبقي في المجتمع وأنه ينظر إلى البشر في المجتمع كالقطيع يمثل فيه الرعاة الحكام وتمثل فيه كلاب القطيع طبقة الحراس المحاربين وأما العوام فيمثلهم بالقطيع. ولا يرى أفلاطون إمكانية المساواة بين العبيد والسادة في المجتمع ويطلب بمعاملة العبيد مثل النظام الأثيني، ويرى بعض الكتاب أن أفلاطون يكره المرأة وذهب البعض إلى اتهامه بالشذوذ الجنسي لأنه يصرح بأن الحب الحقيقي هو حب الرجل للرجل وليس حب الرجل للمرأة (1)

ويرى أفلاطون شيوع المال والنساء والأطفال بين طبقة المحاربين وأن يتم الزواج على أوسع نطاق وأن يتزوج النوع الأدنى على أضييق نطاق من أجل تحسين القطيع. ويدعو كذلك إلى تنظيم الزواج في فترات يصرح فيها الإنجاب للدولة وأي إنجاب خارج العمر المحدد والزمن المحدد يجب أن يباد. وأكثر من ذلك يرى أفلاطون أن المرأة يجب أن تعمل مثل الرجل تماماً ويشبه النساء باناث كلاب الحراسة التي تشارك الذكور الحراسة والصيد. وقد أباح أفلاطون الكذب للحكام في مواجهة المحكومين وأنه قد يلجأ الحكام أحياناً إلى الخداع من أجل نفع الرعية. (2)

### ج- فلسفة أرسطو

ركز أرسطو على فكرة السعادة كمحور للأخلاق واعتبرها الغاية القصوى للأفعال التي تهدف إلى خير الجميع، وهي الغاية التي يستهدفها الفعل الإنساني. وميز أرسطو بين درجات الفهم لهذه الغاية القصوى أو السعادة بحسب اختلاف الناس في ظاهر سلوكها، ويؤكد أرسطو أن السلوك الأخلاقي يمثل ثلاث مراتب وهي السعادة في نظر أصحاب الطبائع الغليظة تكمن في اللذة، السعادة في نظر أصحاب العقول الممتازة تكمن في المجد والكرامة السياسية، السعادة في نظر الحكماء والفلاسفة الذين يعيشون حياة الحكمة والتأمل الفعلي تكمن في العيشة العقلية التأملية وهي السعادة الحقيقية، ويلاحظ التشابه بين هذه المراتب الثلاث وطبقات المجتمع في فلسفة أفلاطون بحيث تتناسب مراتب السلوك مع الطبقات التي ركز عليها أفلاطون وهي طبقة الذهب وطبقة الفضة وطبقة النحاس، ولكن أرسطو يتفق مع سقراط في محاربة اللذة واعتبار الغاية القصوى هي السعادة لأفعال الإنسان، وهو يرى أن الاقتصار على هدف اللذة تجعل الإنسان في مرتبة البهائم بينما يمتاز الإنسان بعقله الذي يجعله قادراً من بين كل الكائنات على التأمل والتصور العقلي وهذه الحالة ومزاوتها أكمل حالات الوجود الإنساني. ويرى أرسطو أن الفضيلة تشكل الوسط بين رذيلتين.

ويرى أن أسمى حياة وأكمل حالات الوجود للإنسان هي حياة التأمل الذهني والمهارة وهي أرقى الفضائل

العقلية. (3)

(1) محمد عبد الله الشرفاوي، الفكر الأخلاقي دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، 1990، ص: 70-95.

(2) المرجع السابق ص 76، 77

(3) مصطفى حلمي، ص: 471

وهناك نوع آخر من الفضائل هي الفضائل الأخلاقية وهي الفضائل التي تنشأ استناداً إلى العقل وهي فضائل لها صفة الاستمرارية كعادة متأصلة في الإنسان مثل عادة الكرم وغيرها، ويلاحظ أن أرسطو قد وضع نظريته في تحديد الفضائل الأخلاقية بأنها "الوسط الذهبي" بين أنماط السلوك المتطرفة سلباً أو إيجاباً وأن الفضائل هذه تقع في مجموعتين هما الفضائل العقلية والفضائل الأخلاقية، التي تنشأ عن تنظيم الحياة حسب العقل.

ويرى أرسطو أن الفضيلة ليست أمراً موروثاً وليست وليدة المعرفة فقط وإنما هي عادة، أو ملكة من عادات النفس الناطقة والتي يمكن الوصول بها إلى درجات الكمال، ويعطي أرسطو اهتماماً في التركيز على أهمية التعليم وملاحظته لحياة المتعلم وبين أن بعض الفضائل لا تتحول عند الإفراط بها إلى رذائل مثل الذكاء والإدراك الدقيق للقواعد العلمية، والمهارة وهي أرقى درجات الكمال في العلوم.

وبين أرسطو أنواع الخير التي تشمل الخير الخاص وهو خير خاص بالنفوس وهو أساسي وجوهري وخير خاص بالأجساد مثل الصحة والمال وخير خارجي لا يمكن الاعتماد عليه في تحقيق السعادة الفردية مثل الشهرة. (1)

#### 4. الفلسفة الأخلاقية (بين النفعية والوضعية)

##### أ- الفلسفة النفعية

تستند الفلسفة النفعية إلى المبدأ القائل بأن الناس يبحثون عن السعادة ويتجنبون الألم وأن الإنسان عقلاني بطبيعته في عملية الاختيار بين البدائل المتاحة له وأن عملية الاختيار، كما يقول كتاب المنفعة تتأثر بالمنافع والمضار المترتبة على الاختيار، ويؤكد بعض الكتاب أن السلوك الفردي يمكن تفسيره بالاستناد إلى المصالح أو المنافع الفردية المترتبة على هذا السلوك. وأن المنفعة الفردية تفسر سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة من خلال اختيارهم للبدائل التي تحقق منفعة بأقل تكلفة ممكنة.

والفلسفة النفعية التي ظهرت في القرن السابع عشر والقرن الثامن عشر تمتد جذورها إلى منابع الفلسفة الغربية وتحديداً الفلسفة اليونانية القديمة المتمثلة في المذهب الابيقوري الذي يركز على اللذة، واعتبارها الخير الأعظم مع الحفاظ على أن الإفراط في اللذة يؤدي إلى عواقب غير محمودة، والفلسفة النفعية الحديثة تميز بين المنفعة الفردية، والمنفعة العامة وتعتبر المنفعة العامة ذات طابع اجتماعي عقلاني من حيث اعتماد المنهج التجريبي في تحديد مدى المنفعة المتحققة لأكثر عدد ممكن في المجتمع. والفلسفة النفعية تعتمد على الأساليب العلمية في تحويل دراسة الظواهر الأخلاقية والأخلاق بشكل عام إلى علم واقعي.

(1) يعقوب الملبجي، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 1985، ص: 230 - 231.

(2) Vecchio, Robert P., Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition, Chicago: The Dryen Press, 1991, P: 174-175.

### ❖ فلسفة هوبز (1588 – 1670) المنفعة الفردية

ذهب توماس هوبز إلى أن غريزة حب البقاء هي القانون الطبيعي الأول الذي يحرك سلوك الفرد وإرادته. ودافع حب البقاء عند الفرد يتناقض مع نفس الدافع لدى الآخرين، ويولد هذا التناقض مشاعر الحقد والكراهية لدى الأفراد والجماعات، مما يدفع الفرد والجماعات للبحث والكفاح من أجل الحصول على القوة، وهذا الكفاح من أجل البقاء يتحول إلى حرب الكل ضد الكل. ويستفاد من هذا النمط من التفكير أن هوبز افترض أن الطبيعة الإنسانية تمتاز بما يلي:

- الإنسان لا يتمتع بغريزة اجتماعية أو تعاونية، و يبحث عن لذاته ولو على حساب شقاء الآخرين.
- الإنسان يحمل بالضرورة مشاعر الحقد والكراهية لغيره.
- جميع فضائل الإنسان ليست مجردة من الهوى وتعود جميع أعماله إلى مشاعر الأنانية.
- ويعتقد هوبز أن جميع أفعال الإنسان بما في ذلك إطاعة القوانين وأعمال الخير مدفوعة بمنفعة عاجلة أو آجلة، والمنفعة الفردية والقوة تحدد ماهية الجماعة وعلاقتها مع الجماعات الأخرى في المجتمع. (1)

### ❖ المآخذ على آراء هوبز

هناك العديد من المآخذ على آراء هوبز ومنها:

- أن اعتماد مبدأ البقاء لا يتناسب مع الوعي الاجتماعي الأخلاقي في المجتمعات المتقدمة، و مبدأ حب البقاء يكرس مبدأ اللذة الشخصية الذي لا يمكن أن يؤدي إلى المجتمع الفاضل.
- يكون دور العقل في اختيار اللذة وليس في السيطرة عليها وهذا يلغي دور العقل في توجيه سلوك الفرد والسيطرة على هذا السلوك لتحقيق المثل العليا ومختلف القيم الأخلاقية.

### ❖ فلسفة بنتام (1748- 1832) المنفعة العامة

يرى بنتام أن الإنسان مطالب بالعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة أو السعادة لأكبر عدد ممكن من الناس. ويرى ضرورة استخدام المنهج التجريبي لتحديد المنفعة المشتركة بين أكبر عدد ممكن من الناس. و يقيم بنتام موقفه على الأسس التالية:

- يطلب الإنسان اللذة ويتجنب الألم ويمتاز عن الحيوان باستخدام عقله لتحديد المنفعة. ومثالها أن العقل يقرر أن الخير في زيادة اللذة على الألم وأن الشر يزيد فيه الألم على اللذة.
- يرى بنتام أنه يمكن قياس اللذة من خلال شدتها، دوامها، سهولة الحصول عليها، وتأكيدها
- والسعادة عند بنتام هي زيادة اللذة على الألم وعدم اقتصارها على الفرد. بل كونها تتسع لأكبر عدد ممكن وتولد لذات أخرى. والناس تسعى إلى اللذة وتتجنب الألم مثل الحيوانات ولكنهم يمتازون عن الحيوانات باستخدام العقل الذي يقود إلى مبدأ النفعية للفرد ولأكبر عدد ممكن من الناس.

(1) محمود حمدي مرزوق ، ص: 103- 106.

## ❖ موقف مل (1806 – 1873) من المنفعة العامة

يرى جون ستيوارت مل أن المنفعة غاية الأفعال الإنسانية ومعياراً للأحكام الخلقية، وهو يرى أن الأخلاقية مرتبطة بنتائج الأفعال وهذا يتعارض مع المنطق، فمثلاً إذا عالج الطبيب مريضاً وترتب على المعالجة شفاء المريض اعتبر عمله أخلاقياً ولكن إذا فشل العلاج في شفاء المريض اعتبر شراً وعملاً لا أخلاقياً، ويبدو أن مل لم يأخذ بالحسبان النية التي تسبق الشروع بالفعل وأن أخلاقية الأفعال يمكن تحديدها بالنوايا التي تسبق الفعل. تستنتج فلسفة مل التجريبية إلى أن اللذة هي الشيء الوحيد المرغوب به ورغبة الناس في شيء ما هي الدليل على أنهم يرغبون فيه بالفعل، سعادة الشخص تمثل خيراً بالنسبة له والسعادة العامة هي خير للجميع. ورغبة الناس في أشياء أو موضوعات أخرى تشكل وسيلة للسعادة واللذة لديهم. وإذا تم تفضيل لذة على أخرى من قبل أشخاص لهم دراية باللذتين فإن اللذة المفضلة أسمى من الأخرى. كما أكد مل أن التمييز بين اللذات لا يكون على أساس الكم ولكن على أساس النوع والكيفية التي تشبع فيها الرغبات واعتبر اللذات العليا أسمى من لذات الجسد مثل لذة الإخلاص والإيثار أو الغيرية.

ويرى مل أن أستاذه بنتام قدم الأناية على الغيرية ويرى ضرورة إخضاع المنفعة الفردية للمنفعة العامة وأن قاعدة السلوك الأخلاقي تتطلب معاملة الناس كما نحب أن يعاملونا. (1)

وتأكيداً لهذا المبدأ يرى مل أن مبدأ التضحية هو أن يقوم الفرد بالتضحية في منفعة الشخصية من أجل مصلحة الآخرين بشرط أن تنتج عن التضحية منفعة أكبر للمجموعة وكل تضحية لا تؤدي إلى زيادة منفعة المجموع لا تعتبر ذات فائدة تذكر.

ويرى مل أن الأخلاقية تكمن في نتائج الأفعال وأن الجزاءات تشجع على عمل الخير، ومن هذه الجزاءات ما تطرق إليه بنتام مثل الجزاءات البدنية للشرير والجزاءات القانونية للمخالف والجزاءات العرفية الاجتماعية المتمثلة في استهجان بعض الأفعال وجزاءات دينية، وأضاف مل الجزاءات الداخلية أو الباطنية والتي تختلف عن الجزاءات الخارجية والمتمثلة في إحساس الفرد بالضيق وعدم الارتياح عندما يعصي نداء الواجب وارتياحه عند قيامه بالواجب، وهذا الجزاء الأخير الذي دفع مل لتعديل النزعة النفعية في التركيز على الأناية واستبدالها بالغيرية.

## ب- الفلسفة الوضعية

وسيتم استعراض مساهمة كل من إميل دوركهايم وأوجست كونت كأمثلة على هذه الفلسفة المعاصرة ويتلخص موقف الفلسفة الوضعية في موضوع الأخلاق بأنه علم واقعي يخضع للأسلوب الاستقرائي في البحث العلمي ويعتمد على الملاحظة ويركز على العادات والعرف والآداب العامة والمثل العليا للجماعة، وهذا الموقف يرى الأخلاق ظاهرة موضوعية وليست مرتبطة بكونها ظاهرة ذهنية. (2)

(1)، (2) مصطفى حلمي، ص 64، 67.

## ❖ أوجست كونت ( 1857 )

ظهرت الفلسفة الخلقية لأوجست كونت بعد الثورة الفرنسية وسط مشاعر متزايدة في الإصلاح الاجتماعي وتعرضت هذه الفلسفة إلى نقد الديانة المسيحية واعتبارها لا تشكل أساساً للأخلاق لعجزها في رأيه عن التعامل مع العلم ، واعتبر العلم الوضعي يصلح كأساس للدين والأخلاق معاً.

ويرى أن العلم الوضعي يجب أن يوجه لحل المشكلات الاجتماعية والدينية اعتماداً على العقل بحيث توضع قواعد المجتمع الحديث من خلال هذه الفلسفة الوضعية . ويرى أوجست أن الإنسان عقلائي بطبعه وستوفر له العلوم الوضعية أساساً للإيمان يستند إلى البراهين ، ومع زيادة التقدم في تفسير الظواهر بطريقة عقلية سيتخلى الإنسان عن التفسيرات اللاهوتية والمجردة لأنه يدرك أن الظواهر الاجتماعية خاضعة للقوانين. والمعرفة الحقيقية في نظره هي معرفة المظاهر الاجتماعية وقوانينها. وعندها يمكن أن يكون علم الاجتماع علم الطبيعة الاجتماعية العلم الذي يقضي على سبب وجود اللاهوت والعلم المجرد وعندها سيكون هناك توافق بين الدين والأخلاق لاستنادها إلى العلم الوضعي.

ويرى أوجست كونت أن إنشاء العلم الوضعي وتحوله من الفلسفة الوضعية يقوم على قانون الأطوار الثلاثة أو قانون الحالات الثلاثة والتي تعني أن كل فرع من فروع المعرفة يمر بثلاث مراحل هي المرحلة اللاهوتية والمرحلة المجردة والمرحلة العلمية أو الوضعية.(1)

يرى أن الأخلاق لا تقوم على مبدأ المنفعة الذي يكرس الأنانية والأثرة ويتنافى مع الطبيعة الاجتماعية للإنسان. كما أنها لا تقوم على أساس الإحساس بالواجب الذي يصعب إخضاعه للملاحظة والأسلوب العلمي الوضعي. وتشمل ملامح الفلسفة الأخلاقية، ما يلي:

- تقوم الأخلاق على أساس الملاحظة وتتنظر للإنسان نظرة واقعية كما هو.
- الأخلاق نسبية وليست ثابتة وقد أثار هذا الاعتقاد الانتقادات الكثيرة والأخلاق نسبية لأن المعرفة نسبية.
- الأخلاق في سيادة مشاعر الإيثار وليس الأثرة ومشاعر المودة على دوافع الأنانية وتغلب الطبيعة الاجتماعية للإنسان على المنفعة الفردية.
- الميول الغيرية فطرية لدى الإنسان وهي أساس الأخلاق في تعامل الفرد مع الغير.
- تنشأ الأخلاق أو الحاسة الخلقية بسبب وجود الميول والعواطف الفردية بين الناس . وتتطور بتطور الإنسان لتصبح هذه العواطف ذات صيغة عقلية.

(1) مصطفى حلمي، ص 72، 76، 77، 78

## فلسفة إميل دور كهايم ( 1858 – 1917 )

تشبه فلسفته إلى حد كبير فلسفة أوجست كونت من حيث اعتبار الأخلاق والقيم الأخلاقية تشبه إلى حد كبير الظواهر الاجتماعية واعتبارها وليدة المجتمع ونتيجة لاجتماع الناس بعضهم ببعض، ومهمة علم الأخلاق دراسة هذه القيم مرتبطة بمكانها وزمانها وهذا يعكس اعتقاده بأن القيم نسبية.

اعتبر إميل دور كهايم أن الظاهرة الاجتماعية من صنع العقل الجمعي وتحمل صفة القهر والإلزام لأفراد المجتمع وذلك لأن الخروج على الأخلاق الاجتماعية يترتب عليه عقوبة من نوعين هما : العقوبة المنصوص عليها بالقوانين الوضعية والعقوبة الاجتماعية بالسخط والاستهجان وهذه العقوبات تمثل وسائل الضبط الاجتماعي في المجتمع.

ويتطرق إميل إلى الدين ويعتبره فكرة اجتماعية وهو أقوى مظاهر الحياة الاجتماعية ويشكل وسيلة ضبط اجتماعي نظراً لما له من تأثير في نفوس الأفراد. ويذهب إلى أبعد من هذا حين يعتقد بأن القانون والدين تشكل قيوداً على حرية الفرد في المجتمع ووسائل ضبط اجتماعي موجودة في كل المجتمعات البشرية. (43)

وخلاصة القول أن هناك تشابهاً كبيراً بين آراء الفلاسفة الوضعيين في تعريف الأخلاق بأنها نسبية ويجب أن تستند إلى علم الاجتماع باعتبارها علماً وضعياً يقوم على الملاحظة والمعرفة الحسية في بدايته ويتحول من فلسفة وضعية إلى علم وضعي. والأخلاق وليدة الحياة الاجتماعية وتشكل مثلها العليا وسائل ضبط اجتماعي فتفرض قيوداً على الحرية الشخصية مثلها مثل القانون الوضعي.

## المطلب الثاني: علاقة الأخلاق بالعلوم المختلفة

## 1. علاقة الاخلاق بعلم النفس و علم الاجتماع

يبحث علم النفس في الشخصية والسلوك وصفات الشخصية ويركز على الفرد وعلاقته بالآخرين بداخل المؤسسات ويهتم بكل ما يحيط الفرد من مؤثرات تنظيمية واجتماعية ويساعد في فهم الأفراد وتفسير تصرفاتهم ويسهل عمليات التوجيه والإرشاد والتدريب والإعداد للقوى البشرية بداخل المؤسسات. ومن زاوية الاهتمام بالفرد وسلوكه وأخلاقياته يتفق علم النفس مع علم الأخلاق الذي يركز على المثل العليا وتعديل الصفات الفردية بحيث تنسجم مع السلوك الأخلاقي الذي يهدف إلى فعل الخير والصواب ضمن معايير المجتمع الذي يتواجد فيه الفرد.

و يهتم علم الاجتماع بدراسة علاقة الفرد بالمجتمع وعلاقة الجماعات بداخل المجتمع، ويركز على العادات والتقاليد والتنظيم والأخلاق في هذه المجتمعات. كما أن علم الاجتماع وعلم النفس وعلم السياسة ساهمت في تطوير مفاهيم السلوك الإنساني الذي يشكل في جوانب منه السلوك المثالي الأخلاقي للأفراد، وعليه فعلاقة علم الاجتماع بعلم الأخلاق علاقة وثيقة لأنها تدرس العادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تحكم سلوك الأفراد وإذا توافقت العادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تحكم سلوك الأفراد مع المعايير الأخلاقية بما فيها من اعتدال، تكون العلاقة واضحة وقوية بين الأخلاق وعلم الاجتماع.

وإنه من المهم أن ندرك أن علم الاجتماع يصف الأوضاع الاجتماعية لمجموعة بشرية دون التدخل بقصد التعديل بها أو التحكم بها، ولكن علم الأخلاق يدرس الفرد والجماعة بقصد الوصول إلى الاعتدال في السلوك دون تطرف أو مبالغة لأن الاعتدال والتوسط يعتبر لدى الكثير من الكتاب ممثلاً للفضيلة ومصدراً للقيم الأخلاقية التي يمكن أن تمثل الوسط بين رذيلتين (1)

## 2. علاقة الاخلاق بعلم البيولوجيا ( الأحياء )

تعتبر سعادة الفرد إحدى القيم الأخلاقية التي يمكن للفرد بلوغها إذا توفرت لديه الحالة الصحية المناسبة وسلامة العقل والأعضاء دون إفراط في تحقيق هذه السلامة. وكما أن المواظبة على السلامة والمحافظة على صحة الجسم هي من الخير والإضرار به من الشر. ويدعم رغبة الإنسان في الحياة حاجته للبقاء مع علمه بأنه فإن فإنه ينتقل من غريزة الموت والفناء وكيف يواجه الإنسان بفن القدر المحتوم ألا وهو الموت، وفن مواجهة الموت تكون بعمل الخير لكل من آمن بالحياة الآخرة. ويدخل ضمن علاقة الأخلاق بعلم البيولوجيا حسن التوقيت لتنفيذ الأعمال وتنظيم الشهوات وتنظيم الإشباع لهذه الشهوات. (2)

(1)، (2)، محمد محمد طاهر آل شابيير الخافاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيقية، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 1987، ص17.



## 3. علاقة الأخلاق بالقانون

يرى البعض أن القوانين تحدد الإطار الأخلاقي للأفراد والجماعات فحين ينص المشرع على أمر ما فإنه يحدد بذلك جواز فعل، أو عدم جوازه ( لا تقتل)، فإن هذه العبارة تعطي للحياة الإنسانية قيمة، وأهمية بالغة، وبنفس الوقت تعطي فكرة عن احترام الإنسان وحمايته واعتبار الاعتداء على حياة الفرد جريمة يعاقب عليها القانون.

وبالرغم من وجود القوانين التي تمثل المستوى الأخلاقي الذي تعيشه الجماعات فإنه يجب أن يعاد النظر بها من حين لآخر، بحيث تكون مناسبة لتنظيم حاجات الأفراد والجماعات الضرورية. ويبدو أن أثر الأخلاق يسبق صدور القوانين أو تعديلها لأنه يمثل صوت الضمير الذي يدفع الفرد لعمل الخير وتجنب الإضرار بالآخرين حتى في غيبة القانون أو تقادمه أو تضارب مواده.(1)

## 4. علاقة الأخلاق بالسياسة والاقتصاد

يعرف ديفيد إيستن السياسة بأنها التخصيص السلطوي للمصادر النادرة في المجتمع.

ويعرفها البعض بأنها تحديد ( من يستفيد من ماذا، أين، ومتى، وكيف). ويتم ذلك من خلال الأنظمة السياسية وما بها من أجهزة تشريعية تعمل للفصل في أمور توجيه المصادر نحو الاستخدامات المتنافسة في الموازنة العامة، وفي تشريع القوانين الأخرى التي تنظم الحياة الاقتصادية للأفراد ودور الحكومة والقطاع الخاص في النشاطات الاقتصادية.

وتعرف القيمة الأخلاقية أو الاقتصادية بأنها الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود أو الشيء من صفات تبرز هذه الرغبة، وعندما تكون هذه الرغبة مشروعة ومقبولة اجتماعياً فإنه يلاحظ تطابق الأخلاق مع المعايير السياسية والاقتصادية.

وخلاصة القول أن الأخلاق ترتبط بعلوم النفس والاجتماع والبيولوجيا والسياسة والقانون والاقتصاد، وبمختلف العلوم الأخرى نظراً لأنها مرتبطة بالإنسان وأفعاله. وهذه الأفعال تمتد لتصل لمختلف أنواع المعرفة التي توصل لها الإنسان بحيث تركز الأخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة رغم أن بعض أنواع المعرفة قد يسخرها الإنسان نحو الهدم والتدمير والقتل غير المبرر وغير المشروع. وعندها تكون الأخلاق على نقیض مع تسخير المعرفة خارج الحدود التي تخدم المجتمع والتي تؤثر سلبياً في اتجاه بلوغ مجتمع العدل والكفاية لبني البشر.(2)

(1)، (2) تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مودة للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد الثاني، 1990، ص 141، 144.

المبحث الثاني: تحليل الأخلاق و علاقتها بالقرارات الادارية في الخدمة العامة

المطلب الأول: مقاييس و نظريات أخلاقية

### 1. المقاييس الخلقية

تقسم المقاييس الخلقية إلى نوعين هما المقاييس النظرية والمقاييس العملية، وتشمل المقاييس العملية العادات والتقاليد والأعراف والقوانين والآراء وأما المقاييس النظرية فهي القواعد والمبادئ النظرية التي تنبع من الفكر والنظرية ومثالها النظريات الأخلاقية.(1)

#### أ. المقاييس العملية

وتشمل ما يلي :

##### ❖ العرف

وهي متابعة الناس بعضهم بعضاً في عادة ما متابعة متكررة حتى تصبح العادة ثابتة، ويترتب عليها درج عالية من الالتزام الخلقى بحكم العرف. ويمكن أن يكون العرف سلبياً أو إيجابياً بحسب العادة التي تواتر استخدامها وتحولت إلى قاعدة عرفية ثابتة. ويعارض البعض اعتبار العرف مقياساً خلقياً استناداً للمبررات التالية التي تمثل الأسس الثابتة للمقياس الخلقى، وهي:

- أن يكون المقياس عاماً لا يختلف مع الزمن واختلاف المكان.
- قد يكون العرف مخالفاً للدين والأخلاق والعقل وعندها لا يمكن اعتباره مقياساً خلقياً.
- إذا التزم الناس بالعرف توقف التقدم.

##### ❖ القوانين الوضعية

والتي يرى البعض أنها لا تصلح كمقاييس أخلاقية بسبب عدم ثباتها وأنها ليست عامة لكل الناس وتهتم بظواهر الأعمال ولا تهتم بالنوايا ولا تعالجها وأنها تنفذ بواسطة خارجية. أما الأخلاق فسلطانها داخلي وهو الضمير والإرادة الحرة المطلقة والمجردة من كل منفعة، والقوانين الوضعية تكون فائدتها محددة وتظهر عند شعور الأفراد الذين يخضعون لهذه القوانين بالزامية هذه القوانين وينفذونها طوعاً.

##### ❖ الرأي الشخصي

ولا يصلح مقياساً نظراً لاختلافه من شخص لآخر .

##### ❖ القوانين السماوية

وهي الأوامر والنواهي التي شرعها الله وتمتاز بالثبات والعمومية في كل ما يتصل بتنظيم الجماعة والمجتمع وكذلك ما يتعلق منها بالحقوق والعلاقات بين الأفراد، فقد جاء محدداً وثابتاً وتصلح هذه القوانين السماوية كمقاييس أخلاقية.

(1) محمود حمدي زقزوق ، ص: 61-.

## ❖ القوانين الأخلاقية

وتشكل القوانين الأخلاقية قواعد ثابتة ووسائل ضبط اجتماعي وتشبه القوانين السماوية ويستخدم لضبط سلوك الأفراد والجماعات ولكن اختلاف فهم هذه القوانين واختلاف درجة الالتزام بمضمونها من فرد لآخر ومن زمان لآخر لا ينفي عنها صلاحيتها كمقاييس أخلاقية.

## ب- المقاييس النظرية

المقاييس النظرية مجردة من المكان والزمن، ويقصد بها أن تكون عامة للناس وتصدر عن الفكر والنظر العقلي ويمكن الاسترشاد بها في الواقع العملي ويمكن تطبيقها. وتشمل المقاييس التي تحددها النظريات والمبادئ التي تطرحها ولكل نظرية سمة مميزة لها من حيث المبدأ المطروح على الإرادة. ويلاحظ تباين مواقف هذه النظريات وتباين آراء الفلاسفة في فهم المبادئ المطروحة وهذا الاختلاف لا يعتبر نقيضه ويكون صادراً عن تباين فهم المبادئ، وهو أمر طبيعي.

## 2. نظرية اللذة

يتلخص موقف هذه النظرية بأن جميع الكائنات الحية تميل إلى اللذة، وتتجنب وتعارض الألم بشكل طبيعي. وقد أخذ بهذا الموقف السوفسطائيون وعلى رأسهم كالتكليس (400 ق.م) والذي يقول بأن الخير في اللذة والشر في الألم. وهم يرون أن الطبيعة الإنسانية مكونة من شهوة وهوى، وأن غاية الإنسان في بلوغ اللذة، وكما سبق إيضاحه. أما ارستيب (435 ق.م) مؤسس المدرسة القورينائية نسبة إلى مدينة قورينا من أعمال برقة بطرابلس الغرب، فيرى أن الإنسان يجب أن يختار اللذة ويسعى لها، وأن يتجنب الألم والعناء لأن اللذة تمثل صوت الطبيعة، وليس هناك ما يوجب الخجل والحياء ما دامت القيود المفروضة على اللذة هي من وضع العرف.

ويركز ارستيب على اللذات الحسية دون تعلق بها لأنه يرى أن التعلق باللذات يورث القلق والألم. وارستيب محق في النهي عن الإفراط في اللذة لأنه يورث الألم ومثاله من يعاني من مرض (الجرب) الذي يصيب الجسم يشعر بلذة في حك جسمه، ولكنه كلما زاد في حك الجسم كلما زاد الألم المصاحب للذة الحك. وكان الإفراط في اللذة يولد الألم الذي لا يطاق.

وترى هذه النظرية أن السعادة في التخلص من الشهوة باللذة التي ترضيها وقياساً على هذا فإن التخلص من الألم والمعاناة بألم أقل مباح. وترتب على القبول بهذه النظرية في الواقع العملي في المجتمع قبول الإباحية التي نادى بها (ثيودورس اثيوس) (400 ق.م) الذي يقيس الأعمال بنتائجها، فإذا كانت السرقة أو التزوير تعطي لذة مرغوبة من السارق أو المزور فهي مباحة. (1)

(1) محمود حمدي زقزوق، ص: 68.

وذهب بعض دعاة اللذة إلى قبول الألم الأخف إذا واجه الفرد حياة مؤلمة وقاسية، كما يقول ( هيجياس) الذي سمي (بالناصح بالموت) أو الداعية للموت، لأنه يرى أن اللذة لا تدوم وأن الألم دائم، ولا بد من ذكر أن (هيجياس) قد انتحر وانتحر كذلك معظم أتباعه. ولا زال أتباع هذا الاتجاه في الغرب حتى عصرنا هذا. وأما (ابيقور) مؤسس المدرسة الابيقورية، فقد وافق ارستيب على أهمية اللذة، ولكنه أكد على أن اللذة قد تجلب الألم، وحدد أربع قواعد لمشروعية اللذة ، هي:

- خذ اللذة التي لا يعقبها ألم.
- اجتنب الألم الذي لا يتبعه لذة.
- اجتنب اللذة التي تحرم من لذة أعظم أو تسبب ألماً أكثر من اللذة.
- تقبل الألم الذي يخلصك من ألم أعظم أو يجلب لذة أكثر من ذلك الألم.

ومن أقواله لا تسرف في الأكل أو الشرب واحتقر المرأة و السياسة وسائر الأعمال الشهوانية. ويبدو أن مذهب ابيقور قد مهد لمذهب المنفعة وركز على اللذات الروحية واعتبر الفضيلة في القناعة لأنها تحفظ الصحة وتطيل الحياة. واستمرت نظرية اللذة في الظهور والاختفاء بين الحين والآخر عبر التاريخ، كما يظهر من فلسفة جاسندي، ولامرية، وبارون فون هولباخ، وبنثام... وغيرهم.

#### ❖ نقد نظرية اللذة

- تعرضت نظرية اللذة إلى العديد من النقد من المذاهب الأخلاقية المختلفة ويمكن تلخيص هذا النقد فيما يلي:
- اللذة لا تصلح أن تكون غاية السلوك الأخلاقي للإنسان، ولا يمكن أن تكون أساساً لعلاقات الأفراد في المجتمع.
  - اللذة لا تؤدي إلى التوازن النفسي للإنسان ولا تتسجم مع الضمير.
  - اللذة تستند إلى الأثرة أو الأنانية التي لا يستقيم معها عمل الجماعة والمجتمع.
  - علاقة اللذة بالسعادة تختلف من شخص لآخر.
  - اللذة ليست خيراً دائماً ، والألم ليس شراً دائماً وكيف يمكن تفسير الألم الذي سبق الشفاء .
- اعتماد اللذة كفلسفة أخلاقية لا يترك مجالاً للقيم الأخلاقية العليا بسبب تفضيل اللذات الدنيا على المثل العليا. وأخيراً إن القبول باللذة كفلسفة لحياة الفرد تجعل الجانب الحسي للجسد، يسود على الجانب الروحي للنفس ، والجانب العقلي للفرد. ويعني هذا سيادة الجانب الحيواني في الجسد البشري، واستبعاد الجانب العقلي والروحي الذي يعمل على صلاح النفس والجسد والمجتمع بأسره.(1)

(1) محمود حمدي زقزوق ، ص: 69.

## 3. نظرية السعادة

جاءت هذه النظرية في الفلسفة الغربية رداً على نظرية اللذة وتعتبر السعادة هي الخير الأعظم على عكس اللذة الجزئية المتغيرة باستمرار والناتجة عن التجربة. والسعادة كلية وعقلية ومنزهة عن التجربة وثابتة ومستقرة. فيرى سقراط أن غاية الأخلاق هي السعادة، وقد خالف السوفسطائيين في مقولتهم أن الإنسان الفرد مقياس الخير والشر وأكد أن الإنسان يسيطر على الحس والشهوة بعقله، وأن غايته عقلية وروحية وتتمثل بالسعادة. ويرى أن الخير في الفضيلة، والفضيلة هي المعرفة والعلم فضيلة، بينما الجهل رذيلة والحكمة هي رأس الفضيلة.

وأما أفلاطون فيرى أن السعادة مقترنة بالعدالة التي تتحقق في اعتدال قوى النفس الثلاث الشهوية والغضبية والعقلية. بينما يرى أرسطو أن اللذة ظاهرة مصاحبة للفعل وأن الحكمة فيها السعادة، وهي مميزة للإنسان عن بقية الكائنات الحية، ومثال الحكمة التأمل العقلي والتعقل في الأمور المعروضة.

ويؤكد الإمام الغزالي (505هـ) أن السعادة هي الخير الأعلى ذاكراً أنواع الخيرات التي تشمل: خيرات النفس والبدن، والخيرات الخارجية، والخيرات التوفيقية وتأكيداً على أهمية مجاهدة النفس وردها إلى التوسط والاعتدال واشتراطه العمل الصالح كوسيلة للسعادة واشتراط العلم لأنه يحقق كمال النفس بمعرفة الحقائق الإلهية. والسعادة في الفكر الإسلامي هي غاية المسلم في الدنيا والحياة الآخرة. بينما السعادة في الفلسفة الغربية القديمة مرتبطة بالحياة الدنيا. (1)

## 4. نظرية الواجب

تتشارك النظريات السابقة (نظرية اللذة، ونظرية السعادة، ونظرية المنفعة) في كونها نظرية غائبة، وتهدف إلى غاية محددة، وأن الحكم على الأفعال بأنها خلقية يستند إلى آثار ونتائج هذه الأفعال. أما نظرية الواجب فإنها لا تربط الفعل بالمنفعة أو اللذة أو النتيجة أو السعادة المترتبة على إتيان الفعل أو المنفعة الشخصية لصاحب الفعل. وكذلك تخلو النظريات الأخرى في الفكر الغربي من عنصر الإلزام ومثالها لا يوجد إلزام في نظرية المنفعة العامة أو نظرية اللذة أو المنفعة الفردية، نظراً لاستنادها إلى غريزة حب البقاء ورغبة الفرد في تحقيق المنفعة الشخصية له، وهذا بالضرورة يتناقض مع القول بالمنفعة لأكثر عدد ممكن من الناس دون إضرار بالمصلحة الفردية. (2)

ونظرية الواجب تختلف عن النظريات السابقة وتعتقد أن الشخص يقدم على الفعل نظراً لإحساسه بالواجب بغض النظر عن الربح أو الخسارة المترتبة على الفعل أو المنفعة أو اللذة الجزئية المجربة. والإحساس بالواجب شعور يسبق الفعل ويحمل صفة الإلزام للفرد بوحى من الضمير.

ونظرية الواجب ترى أن الإرادة الخيرة، هي إرادة الفعل وفقاً لمبدأ الواجب دون إكراه وبحرية تامة لاختيار الفعل الخير.

(1)، (2) محمود حمدي زقزوق، مرجع سابق، ص: 82-84.

وقانون الواجب هو القانون الذي يحكم الإرادة الخيرة، وكما يسميه كانت بأنه الأمر القاطع الذي يستند إلى العقل والمنطق في إقرار مبدأ العمومية ومبدأ العكسية، وتعني العمومية أن الفعل الذي يصدر تلبية لنداء الواجب يكون مجرداً من المنفعة ويهدف لإقرار قانون عام هو قانون الواجب، أو قانون الأخلاق ينطبق على الجميع دون استثناء. وأما العكسية فهي أن يقبل الفرد أن يُعامل بمثل ما يعامل غيره من الناس.

أوترتكز نظرية الواجب على دعامة احترام الإنسانية واحترام حق الفرد بالاختيار بين بدائل الأفعال بحرية تامة، وتنمية قدرة الفرد على الاختيار الذي يرغب به من حيث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفكرة الواجب تقوم على أساس تنمية قدرة الفرد على ضبط نفسه بنفسه وتسخير الإرادة الخيرة المدفوعة بالعقل لتكون منسجمة مع قانون الواجب.

ولا تتعارض نظرية الواجب مع احترام القانون بل ترى أن الحرية تكمن في احترام القانون العام الذي ساهم الفرد في إقراره والالتزام به في أفعاله دون إضرار بغيره. والشخص الذي يقوم بواجبه لا يكون قيامه بالواجب أخلاقياً إلا إذا صدر التزامه عن احترامه للواجب نفسه. وقد حدد كانت سمات الواجب بالقواعد التالية: (1)

- ❖ أن الواجب تشريع كلي وقاعدة شاملة وقيمته تكمن فيه، والإنسان هو الكائن الوحيد القادر على عمل الواجب.
- ❖ أن الواجب منزّه عن الغاية أو المنفعة الشخصية أو اللذة أو السعادة بل يطلب لذاته وتلبية لنداء الواجب.
- ❖ أن الواجب فكرة وقانون أساس سابق لكل تصور تجريبي وهو قانون غير مشروط بالمنفعة أو اللذة أو السعادة وهو القاعدة التي يستند إليها الفعل الأخلاقي.
- ❖ هذا التصور لفكرة الواجب منسجم مع التعاليم الإسلامية التي ترى أن النية تسبق الفعل وأن الأعمال بالنيات.

ورغم أنه كان لم يتطرق لنية الفرد ولكنه يرى أن الإحساس بالواجب يسبق الفعل، وهذا الإحساس يصل إلى درجة الأمر القاطع عند ثبوت النية لدى الفرد في القيام بالفعل.

(1) عبد الرحمن بدوي ، النظريات الأخلاقية، الكويت: وكالة المطبوعات ، 1975، ص: 248-251.

## المطلب الثاني: القيم الأخلاقية و القرارات المهنية

## 1. القيم الأخلاقية في الخدمة العامة

تعاني الأجهزة الإدارية في مختلف دول العالم وبدرجات متفاوتة من المشكلات الإدارية التي تتعلق بالقيم الوظيفية في هذه الأجهزة. ومشكلات الفساد الإداري والتسيب وتضخم الأجهزة الإدارية وعدم احترام الوقت، والإسراف في النفقات، وتدني مستوى الخدمة العامة المقدمة للجمهور ترتبط بشكل أو بآخر بمجموعة القيم الوظيفية التي يؤمن بها العاملون في هذه الأجهزة.

ويلاحظ أن الممارسات الإدارية تعكس وبدرجات متفاوتة الإيمان بالقيم الوظيفية الإيجابية، مما يتطلب الاهتمام بنوعية الموظفين وتركيز القيم الإيجابية وتفعيلها في العمل الإداري. وتشمل القيم الوظيفية الإيجابية الإخلاص في العمل و الصدق والأمانة والنزاهة والعدل والمساواة بين الناس والعاملين، والكفاءة الإدارية والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة والصبر والمثابرة وغيرها.

ويعتبر عدم توافق القيم الوظيفية مع بعض الممارسات والعادات الاجتماعية في بيئة الإدارات الحكومية مصدراً من مصادر الصراع الداخلي للموظف أثناء القيام بواجباته اليومية وخاصة في مجال ترجيح الممارسات والمحسوبية وتجاوز روح النصوص في الأنظمة والقوانين المطبقة في إدارة ما.

وتبدو الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري والتدريب والاهتمام بالقيادات الإدارية وتوعية الموظفين كحلول للمشكلات الإدارية التي ترتبط بنظام القيم الوظيفية معقولة، ولكنها غير كافية لأنها تتطرق للأعراض وتكمن الأسباب الحقيقية في مجموع القيم الوظيفية وفي نظام القيم السائدة في المجتمع.

والقيم الوظيفية في الخدمة المدنية تمثل مجموعة الرغبات التي تنظمها القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية، وتتعلق مجموعة الرغبات المتعلقة بالمنظمة بتحقيق الأهداف والكفاءة والإنتاجية والجودة والفعالية وإتقان الإداء وغيرها. وأما الرغبات التي يطمح العاملون إلى تحقيقها فتشمل توفير الأمن لعائلة الموظف والعدالة في التعامل وتقدير جهود الموظف وشعوره بأهمية عمله وغيرها. أما القيم السلبية التي تلاحظ في الإدارات الحكومية فتشمل تأثير القرارات الإدارية بالواسطة والاعتبارات الشخصية وولاء الموظف للعائلة أو العشيرة على حساب المنظمة وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومنح الحوافز على أساس العلاقات الشخصية وليس الجدارة.

ولا تكاد تخلو فلسفة من الإشارة أو المعالجة لبعض القيم، مثل السعادة التي اعتبرها البعض الغاية القصوى للعمل الأخلاقي، ومنهم من اعتبر السعادة قيمة روحية ومادية في آن واحد.

ومعنى القيمة يتراوح بين الرغبة والاستقامة والثمن والحكم القيمي أو ما به قيام الشيء والاستقلال والحق والدلالة والثبات والدوام على الأمر. (1)

(1) ت. غومنتسكي، معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهماني، دمشق: دار الينابيع، 1994، ص: 7-22.

والقيمة بالمعنى الاقتصادي هي قيمة التبادل وتعني الرغبات أو الاهتمامات أو التفضيلات، والقيمة مرادف لكلمة نافع أو مفيد أو لائق. وهناك من يرى أن القيم عبارة عن معايير ذات صبغة انفعالية قوية وعمامة وترتبط بالمستويات الخلقية التي تحددها الجماعة ويكتسبها الفرد من بيئته الاجتماعية، ويرى بعض الكتاب أن القيم نوعان: القيم المطلقة، والقيم النسبية، والقيم المطلقة تطب لذاتها مثل الخير والسعادة، أما القيم النسبية فهي وسائل لتحقيق غايات، مثل الرغبة في الحصول على المال، أو الرغبة في الحصول على سيارة. فإن قيمة السيارة مرهونة بقيمة الخدمات التي تؤديها. (1)

## 2. أخلاقيات القرارات الإدارية

عندما تكون الحالات الإدارية التي تستدعي اتخاذ قرارات بشأنها غير محكومة بنصوص واضحة في الأنظمة والتعليمات، بحيث يسهل تطبيقها مما يستدعي لجوء الإداري إلى الاجتهاد لاتخاذ القرار المناسب. وعملية الاجتهاد ترتبط بما يعتقد الإداري بأنه صحيح أو قيمه ومعتقداته، وهنا يأتي دور الأخلاق في توجيه متخذ القرار وتحديد اختياره لبدائل من البدائل المتاحة.

ويعتقد هيربرت سايمون أن دراسة القرارات الإدارية تصلح لأن تكون " مدخلا لدراسة العملية الإدارية لكون هذه العملية الإدارية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني"، ويناقش سايمون ترشيد القرارات، من حيث الكلفة والنتائج المترتبة عليها وشرعية القرارات الإدارية ومرحلة الاختيار للبدائل المناسب تكون محكومة بالمفاهيم الأخلاقية للمقرر عند غياب النص القانوني أو تضارب الأنظمة والقوانين أو تقادم النصوص القانونية بحيث لم تعد صالحة للتطبيق على الحالات المعروضة ومن النتائج المترتبة على القرار الإداري في بعض الحالات، نشوء صراعات وتوتر في العلاقات الداخلية في المؤسسة. وكجانب من هذه الصراعات ما يحسه المقرر في حالة تعرضه لضغوط تجبره على التنازل عن بعض مبادئه أو قيمه أو قواعد السلوك الأخلاقي التي يلتزم بها.

وتقترح بعض الدراسات أن تستند عملية ترشيد القرارات على الكلفة والنتائج المترتبة على القرار كما سبق الإشارة إليه وضرورة اعتماد أخلاقية القرار وانسجامه مع القواعد الأخلاقية كمعيار إضافي لترشيد القرارات الإدارية، وضمان درجة معقولة من قبول القرارات التي يراعي في اتخاذها البعد الأخلاقي (2)

(1) حسام الدين الألويسي، التطور والنسبية في الأخلاق، الطبعة الأولى، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1989، ص: 132-139.

(2) Simon, Herbert, *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: The MacMillan Company, 1991, PP. 63.



## 3. علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية

لقد سبق توضيح مفهوم الأخلاق ، وعلاقتها بمختلف العلوم. والمقصود بالأخلاق هو علم الخطأ والصواب، كما تشير جهود الفلاسفة الذين استعرضنا بعض أعمالهم ومنهم من اعتبر مفهوم الخير والشر كمقياس للأخلاق أو اللذة أو المنفعة الفردية أو المنفعة العامة أو الواجب أو الضمير . وتمت الإشارة إلى العديد من الفضائل والقيم الأخلاقية. ويرى رو وبايرز أن الأخلاق عبارة عن " المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد".

وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية ارتباطاً وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق والى تحكيم ضميره، في ما يعرض عليه من حالات إدارية. ومن الأمثلة على هذه الحالات تقادم القوانين والأنظمة والتعليمات بحيث لم تعد صالحة ومناسبة للتطبيق أو تضارب الأنظمة أو التعليمات أو غياب النص القانوني الذي يمكن أن يطبقه الإداري على الحالة المعروضة عليه. وأخلاقية القرارات مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه هذه القرارات. وعند غياب القانون لأسباب التي ذكرت سابقاً يعتمد الإداري على اجتهاده، والاجتهاد محكوم بما يعتقد المقرر بأنه صحيح وبقيم المقرر ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية . وتختلف درجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة بداخل المؤسسات الإدارية وخارجها. ومن المتوقع أن أجهزة الإدارة العامة التي تتعرض لاهتمام الرأي العام بما يجري بها تراعي المعايير الأخلاقية العامة أكثر من الإدارات في القطاع الخاص.

وعند استعراض مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات. النوع الأول هو القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة أو القرارات التي تكون محكومة بالنزعة الميكانيكية التي ترى المراوغة والخداع والكذب وإقامة العلاقات على أساس الخوف وليس التواد والتراحم بين الرئيس والمرؤوس، فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي

وكثيرة هي المناورات السياسية بداخل المؤسسات الإدارية التي يترتب عليها قرارات تهدف إلى تصفية المعارضة أو العمل وفق قاعدة " فرق تسد" أو قاعدة " الغاية تبرر الوسيلة " أو قاعدة " استثناء المعارضة واستبعادها" أو قاعدة " احتضن أو دمر" ، أي احتضن بعض مراكز القوة التي يمكن الاستفادة منها واقض على المقاومة دون رحمة في عمليات استيلاء الشركات أو البنوك على بعضها البعض، ومن المعروف أن مخالفة الأنظمة والتعليمات أو مخالفة القوانين تستوجب إيقاع العقوبة على المخالف ولكن مخالفة القواعد الأخلاقية لا يستوجب العقوبة، إذا كانت المخالفة لا تلتفت انتباه الرأي العام، ولم يترتب على المخالفة ظهور الفساد الإداري الذي يستوجب العقوبة. (1)

(1) Rue Leslie W., & Lloyd L. Byars, Management Theory Application, Home Wood., Richard D. Irwin, Inc., 1977, P. 471.

وتبدو علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي تمارس على صاحب القرار من بيئة التنظيم الداخلية أو الخارجية، وقد يضطر الإداري لمواجهة هذه الضغوط حتى ولو صدرت عن رؤسائه بقصد القيام بتنفيذ ما يطلب منه رغم تعارضه مع مبادئه الأخلاقية، والإداري في مواجهة ضغوط رؤسائه أمام خيارين : إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويعيش على صراع في داخله، وإما أن يرفض الاستجابة وعليه في هذه الحالة تحمل النتائج المترتبة على ذلك. وتتسم بعض الحالات الإدارية بغموض بعض جوانبها بحكم تأثيرها بالمناخ السياسي والبيئة السياسية التي تحيط بالمنظمة الإدارية. وتختلف أنماط السلوك السياسي التنظيمي بحيث تعتبر السلوكيات التي تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة سلوكيات أخلاقية، وأما الممارسات السياسية والتي يشار لها في أدبيات السلوك التنظيمي بالسلوك السياسي المخادع وتعتبر النزعة الميكافلية جانباً من هذه الممارسات غير الأخلاقية في المنظمات الإدارية.

وإذا كان الإداريون يطبقون أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري لمعتقداتهم وقيمهم الأخلاقية كما يعتقد (دزير)، أو أن الإدارة العليا تحدد المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الإدارية الأدنى فإن تحسين نوعية القرارات باعتماد البعد الأخلاقي يجب أن يتم بمبادرة من الإدارة العليا من خلال القدوة الحسنة بالعمل وليس بالقول وحده لأن "صوت الفعل أقوى من صوت الكلمة". ويلاحظ أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى لإصدار القرار وتشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً. وتعتبر الأخلاق محدداً لعملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المقرر وسنداً شرعياً عند عدم توفر السند القانوني. وإذا لاحظنا أن القانون يكون وليد حاجة موجودة في المجتمع وسابقه على وجوده فإن القواعد الأخلاقية تنظم الحاجات المستجدة ريثما يتم إصدار التشريع المناسب والذي يحدد من يستفيد ومن لا يستفيد وكيفية إشباع الحاجة. وأخلاقية القرارات الإدارية الفردية والقيم التنظيمية والقيم الاجتماعية السائدة في بيئة التنظيمات الخارجية، وليس بالضرورة أن تتوافق قيم الفرد مع القيم التنظيمية أو القيم الاجتماعية السائدة وإنما قد تتعارض أحياناً بعض هذه القيم. ونظراً لأن القرارات الإدارية تعتمد على الحقائق والقيم في كثير من الحالات الإدارية فإن تعارض القيم على المستويات المذكورة أعلاه ( الفرد والتنظيم والبيئة) ، قد يترتب عليها أحياناً تغليب قيم الفرد على القيم التنظيمية والاجتماعية وبالتالي تتأثر القرارات الصادرة بقيم المقرر. والخطورة المحتملة من القرارات المحكومة بقيم المقرر تكمن في عملية الاجتهاد والاختيار بين البدائل وعدم التوافق مع قواعد الأخلاق العامة، وذلك لأن تكرارها قد يخلق عادة أو عرفاً مخالفاً لقواعد الشرعية الأخلاقية وليس المقصود بالتقيد بالعرف عدم التغيير وإيقاف عجلة التطور في المؤسسات وإنما المقصود هو مراعاة القواعد الأخلاقية العامة. (1)

(1) نعيم نصير، "الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافلي في القطاع العام في محافظة إربد"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد 4 ، 1996 ، ص 09

ونخلص إلى ضرورة وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين يستند إلى العدالة والحق والعقل والمنطق ويحكم القرارات الإدارية على جميع المستويات والالتزام بهذا الميثاق يمكن أن يساعد في تخفيف الصراعات والتوتر بداخل المؤسسات الإدارية ومن المحتمل أن يتحول المناخ التنظيمي في المنظمات الإدارية إلى مناخ متعاون ومنتج. ولضمان الالتزام بالميثاق الأخلاقي المقترح لابد من تضمين التشريعات التي تحكم العمل الإداري، روح الميثاق، وتدريب الإدارات العليا لترسيخ مبادئ الميثاق، وتنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية لديهم.

#### 4. أخلاقيات المهنة في الخدمة العامة

يلاحظ الباحث في مجال الأخلاق وفرة المراجع والكتب التي تتحدث عن مفهوم الأخلاق لدى الفلاسفة اليونان والغربيين إجمالاً، وكذلك كتابات الفلاسفة المصريين القدماء والصينيين والعلماء المسلمين الذين تأثروا إلى حد بعيد بالفلسفة اليونانية وبالمدارس الأخلاقية المتعاقبة، ويلاحظ كذلك غزارة في الفكر المتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية والوظيفية، ومما يلفت النظر أن المواضيع التي لازالت بكراً وتحتاج إلى دراسة وبحث مركز مستفيض، تشمل أخلاقيات القرارات الإدارية وأخلاقية إدارة الأعمال وأخلاقيات المهنة بشكل خاص. ويلاحظ كذلك الاتجاه الحديث في تضمين معظم المراجع في مجالات الفكر الإداري للإدارة العامة وإدارة الأعمال جانباً يتعلق بأخلاقيات الأعمال، وكما يلاحظ أنه ومنذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي بدأت موجة فكرية تركز على الجانب الأخلاقي للعمل (Business Ethics) وبدأت التشريعات تحدد النمط الأخلاقي للسلوك التنظيمي أو السلوك في الوظيفة العامة. ولا تكاد تخلو تشريعات العمل من الإشارة بوضوح لواجبات الموظف وضرورة الالتزام بأداء العمل وإتقانه وعدم استغلاله لمصلحته الشخصية. ويلاحظ الدارس لأخلاقيات المهنة بشكل عام قلة المصادر المكتوبة لهذا الموضوع. وقد يكون أحد الأسباب أن القواعد والقيم الأخلاقية عادة ما تكون غير مكتوبة، وتجري محاولات لتدوين مواثيق أخلاقية لكل مهنة. ومثال هذه الجهود أخلاقيات مهنة الطب ومهنة المحاماة وأخلاقيات مهنة التعليم وأخلاقيات الوظيفة العامة، وأخلاقيات المستشار الإداري وغيرها.

من المعروف أن الأخلاق علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد أو الجماعة، وأن السلوك الأخلاقي هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير. وأن العمل هو مجموعة الواجبات التي يقوم بها الفرد والتي تتطلب جهداً بدنياً وعقلياً لإنجازها ضمن فترة زمنية معلومة وبأجر معلوم، أما المهنة فهي العمل الذي يقوم به الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عملياً وإعداداً نظرياً في معاهد أو مراكز أو مدارس أو جماعات حتى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تحكم العمل في المهنة. (1)

(1) محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 1986، ص: 56.

ويتضمن تعريف المهنة أن يستمر الشخص بالعمل بها حتى يصل إلى درجة الاحتراف والإتقان وعليه واجب المتابعة للإطلاع على ما يستجد في مجال مهنته. وكذلك مراعاة أخلاقيات العمل بهذه المهنة والتي تحتم عليه تقديم خدمة يعترف المجتمع بأهميتها.

#### أ- أخلاقيات المهنة

هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وفي مهنته، وتمتاز الأعمال المهنية بخصائص منها وجود نظام عام للمعرفة النظرية لهذه المهنة، وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه. وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته لسطة وخبرة أعضاء هذه المهنة، ووجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسب أعضاء المهنة احترام المجتمع وأفراده.

#### ب- متطلبات المهنة

لابد من توفر متطلبات أساسية للعمل حتى يصح أن يسمى مهنة، وتشمل هذه المتطلبات ما يلي: (1)

- المعرفة النظرية: وتشمل الأفكار والمفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار الفكري الذي يحدد كيفية تنفيذ الأعمال والممارسات بالمهنة.
- المعرفة المتخصصة: وتعتبر المعرفة المتخصصة أمراً لا بد منه لصاحب المهنة، وكلما اتسع نطاقها، كلما كان أقدر على القيام بعمله بفعالية وتتكون من المعرفة النظرية والممارسة العملية والخبرة.
- الإعداد المناسب: ولكل مهنة معارف نظرية ومهارات عملية ولا بد من الإعداد النظري والتدريب العملي لصاحب المهنة. وهذا يستلزم وجود المدرب المؤهل والمادة التدريبية المناسبة.
- القدرة على النمو والتطور في المهنة، وذلك بمتابعة ما يستجد من معرفة في مجال المهنة.
- الاستمرار في مزاولة المهنة حتى يتمكن من محافظته على مستوى أداء متميز في مهنته، والتوقف عن مزاولة المهنة يترتب عليه فقد المهني بعض المهارات العملية والنظرية.
- وجود تنظيم قانوني للمهنة، مثل: النقابات أو الاتحادات التي تحدد شروط مزاولة المهنة، ومنح تراخيص العمل في المهنة، وتدافع عن حقوق منتسبيها، وتعاقب من يخالف قواعد وأخلاقيات المهنة. وأخلاقيات المهنة هي القواعد التي يجب أن يراعيها صاحب المهنة ويلتزم بها تحت مراقبة تنظيم المهنة. ويتحتم على مزاولة المهنة المساهمة في دعم مهنته وتطويرها والاعتزاز بها والدفاع عن مهنته ضمن الإطار الأخلاقي لهذه المهنة.
- ورغم اختلاف الأنماط السلوكية من مهنة إلى أخرى إلا أن هناك قواعد أخلاقية عامة تحكم سلوك جميع أصحاب المهن، ومنها: الصدق والأمانة في التعامل، المساواة والعدالة، الإحساس بالواجب وتأدية مهامه بأفضل ما لديه من طاقة ومعرفة.

(1) محمد عبد الغني المصري، ص 57.

المبحث الثالث: الثقافة الأخلاقية و علاقتها بالسلوك الإنساني و إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: أثر الثقافة الأخلاقية و عامل الإدراك على إدارة الموارد البشرية

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

## 2. القيم والاتجاهات الثقافية و دورها في تحديد السلوك

## أ- 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 التعارف 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)

## ب- 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 .

## ● 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 ....

(1)، (2) ، ناصر دادي عدون، ص 117.

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

### ج- دور القيم و الاتجاهات في تحديد السلوك

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.

الاتجاهات مثل القيم تلعب دورا مهما و محدد في توجيه السلوك في الجماعة، و سلوك هذه الأخيرة ككل. و تتخذ الاتجاهات و القيم بذلك وزنها في المؤسسات العامة 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)

### 3. الإدراك و علاقته بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة

#### أ- مفهوم الإدراك

من خلال تعاملنا مع الآخرين سواء في مجال، فإننا نقوم بإدراك تصرفاتهم بطريقة معينة، و نستطيع تكوين انطباعات عنهم، و التساؤل الذي يواجهنا هو: هل الانطباعات التي نكونها عن الآخرين صحيحة أم خاطئة؟ وكيف يدري و يتفهم 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، و هذا الواقع يتحدد في حدود مدركات الفرد. (2)

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

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 نفهم 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.

### ب- 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: (1)

**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.

**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.

### ج- العوامل المؤثرة في الإدراك

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإدراك إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي: (2)

#### ❖ 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، فسيغلب عليك الظن بأنهما أصدقاء، بينما قد يكون الواقع في الثقافة اليابانية مختلفاً؛ حيث يكون هذا النمط من السلوك مطلوباً، حتى ولو لم تكن هناك علاقة ود، أو صداقة.

(1) ، (2) محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ص 101.



• 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 النبش 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.

• 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.

❖ العوامل الخارجية

هي المتعلقة بالمثير أو بالشيء محل الإدراك و تتمثل فيما يلي: (1)

• شدة أو قوة الأشياء المدركة

كلما كان المثير الخارجي قوياً، كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل الأضواء اللامعة، الأصوات وغيرها .

• 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 المثير الخارجي

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي، سوف يجذب الانتباه، ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة

(1) محمد إسماعيل بلال، ص102، 103 .

وتفسير ذلك أن عملية التكرار، تتيح أكثر من فرصة للإدراك، كما أن تكرارية المثير، تزيد من درجة حساسيتنا تجاه المثير، وتحاول الشركات استخدام ذلك، في خلق صورة فريدة لمنتج معين، عن طريق تكرار الإعلان.

### • الحركة للمثير الخارجي

فالمثير المتحرك، أكثر قدرة على لفت الانتباه، من المثير 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.

### د- 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 (1).

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 شاهدهناه أو سمعناه أو قرأناه فإننا لا ننقل الحقيقة كاملة، بل إننا ننقل إدراكنا لتلك الحقائق ، فاختلف 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 شاير نوعان من الواقع :

### • 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.

(1) محمد إسماعيل بلال ، ص 103 .

• 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 مرؤوسيهـم 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

هـ- الإدراك و علاقته بإدارة الموارد البشرية

يمكن الاستفادة من مبادئ الإدراك، في الأنشطة الإدارية و التنظيمية، و من أمثلة ذلك ما يلي (1)

❖ في مجال اختيار الموظفين الجدد

تتم عملية اختيار العاملين الجدد، على أساس الاختيارات و المقابلات الشخصية، و فحص البيانات الخاصة بالموظف، و في كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، و آراء المديرين غير موضوعية، و لكي تبني قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

• قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، و من الواجب البحث عنها باستمرار.

• أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، و يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.

• أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور، قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.

و يجب الحذر من هذه المشاكل، و يجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائماً، هل مدركاتنا و إحساسنا تجاه المتقدمين، تتفق مع قدراتهم و مهاراتهم الحقيقية أم لا؟.

❖ في مجال تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، و التقييم الخاطئ أو غير العادل؛ قد يتسبب في عدم بذل الجهود الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين؛ و قد يتركوا العمل بالمؤسسة، و بصفة خاصة يجب على المديرين أن يعرفوا النواحي الآتية: (2)

• لا بد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.

• الاستعداد لتغيير آرائهم و طريقة إدراكهم، و خاصة عندما يشعرون بتحسن في أداء العاملين.

(1) ، (2) محمد إسماعيل بلال ، ص 103.

#### 4. أثر محددات الإدراك و معوقاته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

##### أ - محددات الإدراك

هناك مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك وتعتبر من محدداته و يمكن تصنيفها كما يلي: (1)

##### ❖ 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.

##### ❖ 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.

##### ❖ مجموعة العوامل المتعلقة بالمنبه

كلما كان حجم المثير كبيرا ساعد على زيادة القدرة الإدراكية له و العكس صحيح ، و شدة المثير أو قوته ، و تعتبر حركة المثير و سرعة تلك الحركة عاملا مهما في انتباه و إدراك الفرد .

##### ب- 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 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 .

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

• 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.(1)

• 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.(2)

(1) ، (2) ناصر دادي عدون، ص 99.

المطلب الثاني: أثر السلوك الإنساني و أبعاده على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### 1. السلوك الإنساني و أبعاده

#### أ- 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 الموروثة 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 آخرون 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

يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التربوية و الدينية و غيرها...

#### ب - 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 (2)

#### ❖ العوامل الداخلية

تكون وراثية أو مكتسبة، و تمثل الذكاء ، القيم الأخلاقية، عوامل جسمية أو فيزيولوجية ....

(1) ، (2) بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل ، ص ، 56 ، 258 .

## ❖ 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 ، 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.

## ج- النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المؤسسة

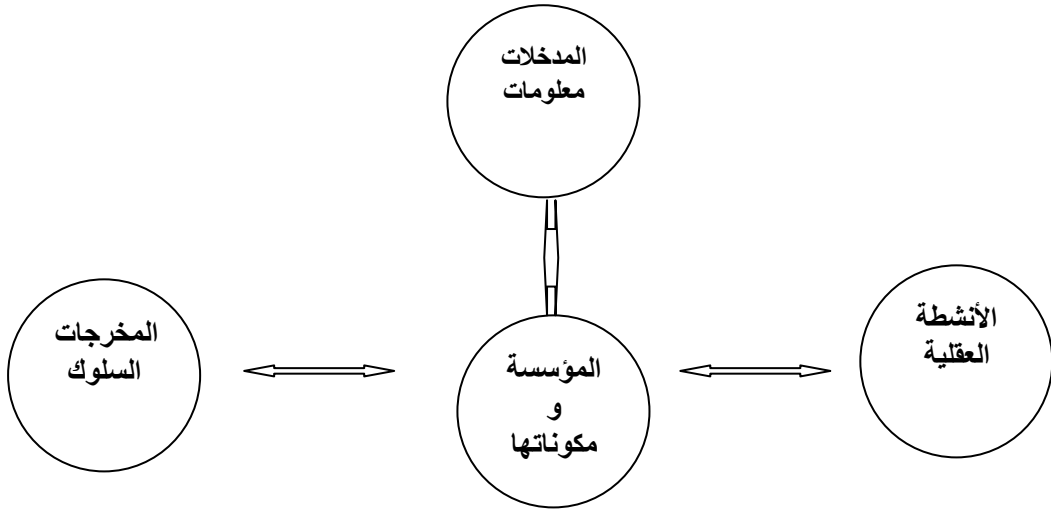
السلوك الإنساني هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين، و ذلك في ضوء طبيعة و ملامح شخصيته كما أن السلوك الإنساني هو ردود الفعل الظاهرة و الخفية لمثير ما، سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها.

و هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، 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 الأقلمة 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. (1)

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 (04).

(1) رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، الطبعة الأولى، القاهرة ،مؤسسة طبية للطبع و النشر ، 2008 ص114 ، 115 .



الشكل (04): 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.(1)

#### د – الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني

تتمثل الأبعاد الرئيسية للسلوك في العناصر التالية (2)

##### ● 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 غالبًا، و يحدث في وقت معين قد يكون صباحًا أو يستغرق وقتًا طويلاً أو ثوان معدودة .

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



● البعد الأخلاقي

ويقصد به أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك، و لا يلجا 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 .

هـ – خصائص و أنواع السلوك الإنساني

و تشتمل هذه الاخيرة على ما يلي: (1)

❖ خصائص السلوك الإنساني

إن السلوك 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 السيكولوجية 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 جسدية مثيرة لتحركه وتوجه سلوكه و هي الدافع .و سلوك الإنسان يواجه من أجل تحقيق هدف معين و بشكل واع ، وهذا الهدف قد يكون محددًا بشكل مسبق و بتفكير محدد ،أو يتحدد الهدف بعد الوصول إليه، أو قبل ذلك يكون غامضًا أو غير واضح تماما لديه.

أنواع السلوك الإنساني

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

● 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 .

● 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) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية ، الجزائر دار المحمدية ، 2004 ، ص58 ، 59.

• 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.

2. نظريات حول السلوك الإنساني في المؤسسة

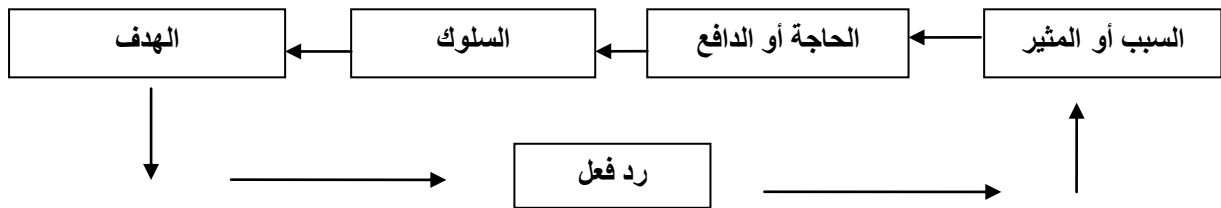
تختلف النظريات حول السلوك الإنساني إلا أن بعضها منها يعتبر أن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من الرشاد، و عند حاجته لاتخاذ قرار معين، يقوم بجمع المعلومات اللازمة و دراستها ووضع و تقييم البدائل الممكنة ثم اختيار البديل الذي يوفر أعلى منفعة ممكنة. كما تعتمد بعض النماذج السلوكية و الإنسانية، على إمكانية وصف الإنسان على أساس سلوكه الظاهري دون النظر إلى أفكاره و أحاسيسه. ومن أبرز نماذج السلوك الإنساني نذكر النموذج التالي : (1)

أ - نموذج نظرية (x) ونظرية (y) لدوكلاس و ماغريغورو

يقارن فيه بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين، و تمثل نظرية (x) الفرد الذي يروونه يميل إلى الكسل و غير خلاق ، و الذي يحتاج دائماً 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 تنصف باللاشعورية.

ب - النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة

يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال ثلاثة عناصر متمثلة في الشكل رقم (05) كما يلي:



الشكل (05): النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة

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

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

❖ 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.

❖ مبدأ الحاجة أو الدافع

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

❖ 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 الموارد البشرية في المؤسسة .

3. أسباب و أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة

أ- الأسباب

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 لابد 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 التكهّن بهذا السلوك ، و اتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه بالتغيير أو التدعيم ، كما أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة ..

ب - الأهداف

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

● فهم سلوك العاملين

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

● 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 .

● 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 .

4. بعض 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)

أ- 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.

ب- مظاهر و أسباب السلوك العدواني

إن من أشكال السلوك العدواني في المؤسسات ظاهرة اعتداء موظف على موظف أو اعتداء موظف على رئيسه المباشر ، أو على الإدارة، أو على ممتلكات المؤسسة أو غيرها ...

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

ومثل ذلك : التخريب 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 يلاقه 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 و كذلك: (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 الموظفين.

(1) بلال خلف السكرانة ص 253 .

## الفصل الثالث

واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية  
في المؤسسة العمومية

## تمهيد

رغم أن مصادر الأخلاق و طبيعتها تختلف من فرد لأخر إلا ان متطلبات ممارسة الوظيفة في إطار الخدمة العامة تتطلب إطار متعارف عليه يجب على المورد البشري الالتزام به للحفاظ على كرامة الوظيفة قبل ضرورة الحفاظ على الممتلكات العامة ، لكن الواقع التحليلي لأخلاقيات بيئة العمل في المؤسسات العمومية اليوم أصبح يعكس نوعا من اللاتوازن بين ما هو مطلوب و ما هو موجود من وعي ، تصرف ، و تفكير و ممارسات أخلاقية لها أثرها البالغ على طابع الوظيفة العامة ، كما أنها ترتبط بالسلوك الأخلاقي الناتج عن طبيعة الأفراد كموارد بشرية و أحوالهم المادية ، الاجتماعية ، و النفسية التي توجههم نحو أداء الوظائف بشكل سليم أو ارتكاب الخطايا و الوقوع في حيز المخاطر الإدارية التي تنتهي عادة بقرارات تأديبية مختلفة .

## المبحث الأول: الأخلاق بين العمل الإداري و الدين الإسلامي

### المطلب الأول: الأخلاق و العمل الإداري

#### 1. ماهية أخلاقيات العمل الإداري

##### أ. 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 : " الخُلُقُ 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)

الخُلُق يدل على الصفات الطبيعية في خلقه الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة ، تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبعه .

##### ب. 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).

##### ج. 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 سنبلر فيعرف الأخلاق بأنها العلم الذي يبحث في النشاط الإنساني من حيث ما يحققه هذا النشاط للآخرين من نتائج مفيدة أو ضارة (4).

(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 .

(4) 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 . ص 171.



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 أخلاقيا، 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 **توبان** الأخلاق بأنها رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح و خاطئ ، كما ينظر إليها **غرفين** على أنها معتقدات فردية حول ما هو صحيح و ما هو جيد و سيئ ، و يقدم **دافت** 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)

#### د.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)

#### 2.مصادر الأخلاقيات في العمل الإداري

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين و تحدد علاقته السوية معهم ، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة، و إلا تعرض لنوع من العقاب. (3)

(1) زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، ص 171.

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

(3) محمد مصطفى فوسيني ، "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

ويرى " رد كليف براون " أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها . 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)

#### أ.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 يعقبها جزاء ويعني انتمان 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 الخلقى 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) محمد مصطفى فوصيني ، "مقال القيم و الأخلاق في العمل " ، معهد الإدارة و القيادة في بريطانيا ،ص 01 على الموقع :

http://www.hrdiscussion.com/hr4929.html#ixzz17XSsmKax ،بتاريخ 2011/05/17

● 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، السرقة، 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، وطريقة 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 والقوانين

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.

ب. القيم والاتجاهات 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) محمد فوصيني ص 02.

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.(1)

### 3. 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.(2)

(1) محمد فوصيني ص 02.

(2) بلال خلف السكارنة ص 56.

فالخلق صفة مستقرة لا عارضة؛ لأن الإنسان قد يتلبس 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

#### 4. أهمية الأخلاق في العمل الإداري

للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلىها 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 كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه، كما أن السلوكيات الأخلاقية وآدابها 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 يضيء على نفسه جمالاً وبهاءً وقيمة إنسانية، ولا شك أن السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير، وصلاح أخلاقه دليل على صلاح سريره والعكس صحيح. والخير والشر وهما موضوع الأخلاق، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم فسلوك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات، فهذه الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، (2).

(1) المرجع السابق، بلال خلف السكارنة ص56.

(2) محمد مصطفى فوصيني

ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها ، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان الفردي والجماعي ، فتنشر 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 النوازع ، وإلا كثرت الشرور التي هي سبب التعاسة والشقاء في حياة الأفراد والجماعات.(1)

---

(2) 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

## المطلب الثاني: أخلاقيات العمل من منظور ديني

### 1. الأخلاق مشترك ديني في كل الشرائع السماوية

إن جوهر الأديان كلها يقوم على مبدأ التكليف ، ما يجوز فعله ، و ما لا يجوز فعله ، فالأديان تقوم كلها على مبدأ الخوف و الرجاء ، و تشرع طقوسا و عبادات تؤدي و يقصد بها إظهار الطاعة لله ، و الالتزام بما أمر به ، لذلك فإن الدين هو الذي أخرج الإنسان من بدائيته ووجه إلى تغيير الكون و تطويره ، فعندما خلق الله (سبحانه و تعالى ) آدم عليه السلام ، عرفه بنفسه و عرفه على الكون ، و علمه أسماء جميع ما فيه ، قال الله تعالى : " علم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين " . سورة البقرة : 31.

فالدين هو أساس الحضارة و هو الذي عرف الإنسان بالله و بالكون ووجه النظر فيه ، و التعرف عليه و استخراج ما فيه من كنوز و ثروات ، و الاستفادة مما فيه من قوى و طاقات ، و يأمرنا الله سبحانه و تعالى بالبحث و التنقيب ، يقول الله عز و جل : " هو الذي جعل لكم الأرض ذللاً فامشوا في مناكبها و كلوا من رزقه و اليه النشور " سورة الملك : 15.

و الحضارة لها تعريفات كثيرة و متنوعة و لكن التعريف الذي نرتاح اليه هو أنها مجموعة من المبادئ و القيم و المثل العليا التي يسعى الشعب إلى تحقيقها و وضعها موضع التنفيذ العملي فيسير بمقتضاه و يعمل جاهدا على ترسيخها و توطيد دعائمها و أركانها .

و نحن إذا نظرنا إلى الناحية الحضارية في الإسلام وجدنا أن القرآن الكريم قد أرسى دعائمها و هي: (1)

#### • العلم

المرتبط بتقوى الله ، و هو ما يشير إليه قوله تعالى : " اقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ، اقرأ و ربك الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم " . سورة العلق : 1-5 .

#### • العمل

و هو ما يشير إليه قوله تعالى: هو الذي جعل لكم الأرض ذللاً فامشوا في مناكبها و كلوا و اشربوا من رزقه و اليه النشور "سورة الملك: 15 .

(1) أحمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين و المجتمع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث و دراسات -481 ، جامعة الدول العربية 2011، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ص96، 97، 98، 99.

• الشورى

و هي الرجوع إلى أهل الذكر و الخبرة فما يراد الإقدام عليه حتى يكون التنفيذ عن علم و خبرة يشير إلى ذلك قوله تعالى : " فبما رحمة من الله أنتم لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعفوا عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"سورة آل عمران:159  
ثم يأتي بعد ذلك دعامة الدعامات و هي ضمانات الحكم العادل و نذكر منها:

• الإخاء و المساواة

يقول الله تعالى: " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر و أنثى و جعلناكم شعوبا و قبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير"سورة الحجرات :13.

• الحرية

قول الله تعالى : " من عمل صالحا فلنفسه ، و من أساء فعليها و ما ربك بظلام للعبيد" سورة فصلت:46.

• العدل

قول الله تعالى: " فلذلك فادع و استقم كما أمرت و لا تتبع أهواءكم و قل آمنتم بما أنزل الله من كتاب و أمرت لا عدل بينكم ، الله ربنا و ربكم لنا أعمالنا و لكم أعمالكم لا حجة بيننا و بينكم الله يجمع بيننا و إليه المصير"سورة الشورى:15.

• الحق

قول الله تعالى : " و لا تلبسوا الحق بالباطل و تكتموا الحق و أنتم تعلمون" سورة البقرة: 42.

• المجهودات الخيرية العامة

تتمثل في الانفاق العام و الصدقات و هو ما يشير إليه قوله تعالى: "يسألونك ماذا ينفقون قل ما أنفقتم من خير فلوالدين و الأقربين و اليتامى و المساكين و ابن السبيل و ما فعلوا من خير فإن الله به عليم" سورة البقرة آية 215.

• الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر

و هو ضمان الحكم العادل قال الله تعالى : " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله و لو آمن أهل الكتاب لكان خيرا لهم منهم المؤمنون و أكثرهم الفاسقون" سورة آل عمران : 110.



أما عن دور السنة النبوية الشريفة فقد تولت ما تم تفصيله القرآن الكريم من أصول العقيدة و الشريعة ، ثم أخذ العلماء كل في ميدانه في توضيح القرآن الكريم و الأحاديث النبوية فأرسوا دعائم رسالة هي آخر الرسالات و حضارة هي أعظم الحضارات و أمة هي خير أمة أخرجت للناس .

إن كل ما سبق يؤكد أن الإسلام هو أساس تنمية المجتمع في جميع المجالات ، خاصة المجال الاقتصادي و أهمية الاقتصاد كأساس للتنمية في المجتمع .(1)

## 2. قيمة العمل في الإسلام

العمل هو كل جهد يبذله الانسان ذهني أو بدني ، لخلق منفعة اقتصادية أو زيادة منفعة أو قيمة في شيء موجود ، ولقد تحدث القرآن الكريم عن العمل و مشتقات المادة التي سمى بها أكثر من ثلاثمائة مرة منها أكثر من النصف مقرونا بالوصف الحسن ، و هو ما يشير إلى منهج القرآن الكريم إنما يهدف إلى مفهوم ترسيخ العمل الصالح في سلوك أبناء الأمة.(2)

إن فالإسلام يجعل العمل سببا في الرزق و طريقا له ، فمن التمس الأسباب حل له الرزق ، و من قعد عن العمل فليس له جزاء إلا الحرمان أما من لا يعمل و قد حاز الثروة ليبددها في سفاهاته ، فهو عاص غير قائم بواجب النعمة ، و سيفلس في سعيه للأخرة ، يقول الله تعالى : " و أن ليس للإنسان إلا ما سعى "

إنها سنة تحمل كل ما عرفت موازين الجزاء من عدالة الدنيا و الآخرة :

- لا عائد لقاعد بلا سعي
- من أخذ بدون سعي فهو متسول و متسلق على جهود الآخرين ليعيش
- من سعى و لم يأخذ حقه، فهذا ظلم و حرمان و إفساد لعوامل التقدم و العمران
- من سعى و أخذ أقل مما له أو أكثر، فهذا نذير الجور الذي يثير الخلل و يعبث بكتفي الميزان .

و العمل في الإسلام عبادة كما قال الرسول صلى الله عليه و سلم : " طلب كسب الحلال فريضة بعد الفريضة " - رواه البيهقي ، و السعي على العيال و القيام على شؤونهم و رعايتهم من أفضل العبادات المكفرة للذنوب ، و لذلك قال عليه الصلاة و السلام : " من الذنوب ما لا يكفره إلا السعي على العيال " .

(1)، (2) علي أحمد جبار حسنين ، حقوق الإنسان النفسية .. نحو إعلان عالمي لاستعادة الأخلاق الضائعة، 2009، القاهرة، مصر ، ص 102 ، . 104

### 3. أخلاقيات العمل في الإسلام

إن أكثر ما يعين موظفي الدولة على أداء مسؤولياتهم و واجباتهم التي فرضها عليها مجتمعهم ، هو معرفة أخلاق العمل التي من المفترض أن يتحلوا بها ، لذلك يجب أن تكون محددة بدقة ، و واضحة بلا لبس أو غموض ، و أن لا تترك لاجتهاد الموظف في تفسيرها ، حيث تلعب مكونات شخصيته دورا كبيرا في هذا التفسير .

و الحقيقة أن صفة الوضوح غير متوافرة في موثيق او دساتير أخلاقيات الأعمال الوضعية ، حيث تخضع إلى العلم المحدود مهما اتسع إلى واضعيها ، بالإضافة على تدخل الأهواء الشخصية ، في تحديد هذه الأخلاقيات ، فضلا عن مكونات الشخصية التي تشكلها ، نضيف إلى ذلك اختلاف المبادئ الشخصية التي تفرزها العلاقات الإنسانية في المجتمع .

و تبرز قيمة أخلاقيات العمل في الإسلام في انقاذ العالم من عثراته التي خلفها الفساد بكل صورته و أنواعه و لقد حظيت أخلاقيات الأعمال باهتمام العديد من العلماء في العصور الإسلامية اهتماما يتناسب مع طبيعة الدولة و حجمها ووظائفها و منهم :

❖ الامام الغزالي، و قد ذكر في كتابه " التبر المسبوك " عشر وصايا لمن يتولى أمر المسلمين و منها : الحذر من استغلال السلطة ، البعد عن الظلم ، و أهمية قضاء حوائج الناس .

❖ ابن تيمية ، و قد حاول في العديد من الرسائل بيان أهمية الأخلاق و خاصة في مجال اختيار الموظفين و متطلبات العمل ، كما ركز على دور الموظف العام في الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و هو دور مهم في المبادرة إلى الاصطلاح الإداري المنشود و رفع مستوى تقديم الخدمات العامة .

من الملاحظ أن الخدمة العامة و أخلاقها و صفات من يعمل بها، قد حظيت باهتمام المفكرين و المسلمين و توسعوا في شرحها و تعقيدها نظرا لأهميتها البالغة في خدمة المسلمين ، فمن الضروري إذن بيان أخلاق العمل و تناولها ضمن الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها ... (1)

### 4. أثر بعض المفاهيم الإسلامية على أخلاقيات العمل الإداري

من المناسب أن نستعرض المفاهيم الأساسية في الإسلام و التي تنعكس مباشرة على المعايير الخلقية الواجبة في المجتمع ، فهي مرتبطة بالأخلاق المتوقعة في العمل ، و فيما يلي إيجاز لأهم المفاهيم: (2)

(1)، (2) أحمد جابر حسنين علي ، ملخص من ص 115 إلى 127.

### أ. مفهوم الإيمان

يصبح المرء مسلما عندما يؤمن بالله الواحد ، و بمحمد صلى الله عليه و سلم كخاتم رسله ، و الإيمان حالة من السعادة تكتسب عن طريق فضيلة العمل الايجابي و التصورات البناءة و أيضا من خلال الأعمال المؤثرة و الفعالة.

### ب. مفهوم البر

البر هو أن تؤمن بالله و اليوم الآخر و بالملائكة و الكتب، و بالرسول، و أن تنفق من مالك على ذي القربى و اليتامى و المساكين و ابن السبيل و السائلين و في الرقاب و أن تنفق مما تحب و أن تقيم الصلاة و تؤتي الزكاة و توفي بالوعد، و أن تكون صابرا في البأساء و الضراء، و حين اليأس.

### ج. مفهوم التقوى

تتطلب التقوى الاستخدام السليم للعقل عن طريق فهم حقيقة الله و الحياة، و الاستخدام الأمثل للثروة عن طريق الإنفاق في سبيل الله، و الاستخدام الرشيد لقدرات الإنسان الروحية و الجسدية ، كما تتطلب التقوى درجة كبيرة من ضبط النفس و كظم الغيظ و السيطرة على العواطف، و القدرة على التسامح و الصبر و حث المذنب على العودة لله نادما تائبا ، إن التقوى و البر و الإيمان عناصر متداخلة و تصب جميعا في قناة واحدة.

### د. مفهوم النبوة

إن بعث الله (سبحانه و تعالى ) لرسله لدليل على الرابطة القوية بين السماء و الأرض و بين الله و الإنسان، و هذا يعني أن الله فضل الإنسان و أن الإنسان فيه خير عميم ، و الغرض من إرسال الأنبياء هو تأكيد ما يعلمه الإنسان أصلا أو ما يستطيع أن يعلمه، و تعليمه ما لا يعلم أو ما لا يستطيع أن يعلمه بوسائله هو أيضا لمساعدة الإنسان في أن يسير على الصراط المستقيم ، و أن يفعل الصواب و يتجنب الخطأ. إن مصدر النبوة و راعي جميع الأنبياء مصدر واحد هو الله ( سبحانه و تعالى ) لا يفرق المسلمون بين الأنبياء و إنما يتقبلون تعاليمهم على أساس أنها متناسقة و تكمل بعضها بعضا و هذا هو السبب في أن المسلمين يؤمنون بكل الكتب السماوية و يقبلون كل أنبياء الله.

### ه. مفهوم الخطيئة

من الشائع و المعروف أن الخطيئة بدأت بآدم و حواء أثناء حياتهم في الجنة حيث ورد في القرآن الكريم بأن الله ( سبحانه و تعالى ) أمر آدم و حواء أن يسكنا الجنة و أن يتمتعا بثمارها كما يشاءان ، لكنهما حذرا من

الاقتراب من شجرة معينة فأزلهما الشيطان عنها ، فطردا من الجنة ليهبطا إلى الأرض ليكون لهما فيها مستقر و متاع إلى حين .

هذا الحديث له دلالاته فهو يعني أن الإنسان غير كامل و لا تنتهي طلباته حتى لو عاش في الجنة ، لكن ارتكاب الخطيئة لا يميت القلب بالضرورة أو يمنع من الاصطلاح الروحي للفرد ، أو يوقف النمو الأخلاقي فالله ( سبحانه و تعالى) يستجيب إلى الدعوات المخلصة الطالبة لعونه و إن عفوه شامل و رحمته وسعت كل شيء .

### و.المساواة

كل الناس متساوون في نظر الله لكنهم ليسوا بالضرورة متطابقين، فهناك فروق في القدرات و الإمكانيات و الطموحات و الثروة ...، لكن أيا من هذه الفروقات لا يمكن أن يخلق بنفسه حالة من تفضيل إنسان أو جنس على آخر ، إن قيمة المساواة ليست مجرد حق دستوري ، إنها مبدأ من مبادئ الإيمان.

### م.مفهوم الأخلاق

واجب المسلم في علاقته بالآخرين أن يكون عطوفا على ذوي قرابته ، و أن يحرص على جاره ، و أن يحترم الكبير و يعطف على الصغير، و يهتم بالمريض و يعين ذي الحاجة، و أن يواسي المكروب و أن يرفع من روح المكتئب و أن يفرح مع الفرحين ، و أن يصبر على الضال و أن يتسامح مع الجاهل ، و أن يعفوا عن العاجز و أن لا يرضى عن الخطأ و أن يترفع عن الصغائر ، إن من واجبات المسلم أن يكون قدوة حية للأمانة و الكمال و أن يوفي بالتزاماته و يؤدي واجباته على النحو الجيد ، و أن يصحح من أخطائه و أن يتوب عن ذنبه.

عن المبادئ الأخلاقية الإسلامية سواء تم التعبير عنها إيجابا أو سلبا قد وضعت كي تبني في الإنسان عقلا سليما و روحا مسالمة ، و شخصية قوية ، و جسدا صحيحا، كما أن دائرة الأخلاق في الإسلام شاملة و متكاملة، و تتضمن جميع مناحي الحياة.

## المبحث الثاني: الواقع التحليلي لأخلاقيات بيئة العمل في المؤسسة العمومية

### المطلب الأول: خلل بين المطلوب و الموجود

#### 1. مستويات أخلاقيات العمل الإداري

تحدد أخلاقيات العمل الإداري في المؤسسات على أساس أربعة مستويات، و لو اختلفت واحدة من هذه العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المؤسسة سيضعف، و تتمثل في: (1)

#### أ. 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 و يعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين.

#### ب. التفكير الأخلاقي

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف و التفكير 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.

#### ج. 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.

#### 2. أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

تعتبر أخلاقيات العمل ضرورة إدارية، وعلى الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لا بد أن تضع ضوابط وجزءات تجعل الموظفين يلتزمون بها، فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها. (2)

(1) محمد مصطفى فوصيني، ص 04 .

(2) مقدار بالجن، "علم الأخلاق الإسلامية"، الطبعة الأولى، الرياض 1413، سنة 1992 ص 8 .

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 وأن 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، وإلى مجموعة من المشاكل المكلفة، قضايا قانونية مكلفة، مستوى عالي من السرقة بين الموظفين وغيرها. 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)

### 3. الميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة العمل

#### أ. أخلاق الفرد و سلوكه في المؤسسة

في بيئة العمل هذه الأيام نجد أن الفرد يشكل الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك، و بما أن المنفذين، المديرين والموظفين يظهروا 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: (2)

(1) مقداد بالجن، "علم الأخلاق الإسلامية" ص 10

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

ب. 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: (1)

• المدير التنفيذي

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

• المدير الحازم

هذا النوع يكون فعالا في المواقف التي تتطلب حسمًا سريعًا منه، و أيضًا في المواقف التي تحتاج إلى مجهود بدني بالإضافة إلى المواقف التي تحتاج إلى التوجيهات المباشرة، و يكون هذا النوع في المؤسسة التي تهتم بالنتائج أكثر من الأشخاص في المواقف التي تتطلب ذلك.

• المدير المطور

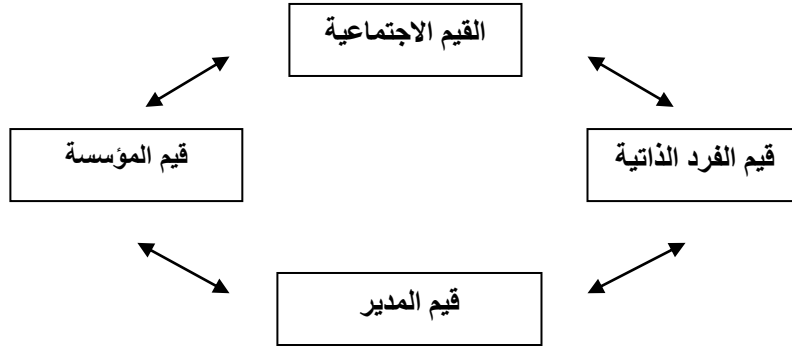
يهتم هذا النوع كثيرًا بالعمل أكثر من الأفراد، و يكون هذا النوع فعالا في المؤسسات التي يكون فيها الأفراد يتمتعون بقدر كبير من الابتكار و المهارة و الأدب و الالتزام.

ج. 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. (2)

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

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



- الشكل (06): 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 المؤسسة و عملها بصفة عامة، و يتدخل في تحديد هذا الأثر عامل الأخلاق بالدرجة الأولى.

#### د.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 و ألان 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)

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



### ه. العلاقة بين العاملين والإدارة الإستراتيجية

من الأمور المعروفة 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 بعودها للعاملين، فإن هذا يكون أمراً غير محفّز 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 كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. (1)

### و. الأخلاق المهنية وشروط النجاح في العمل

الأخلاق المهنية هي مجموعة الضوابط التي تحكم الموظفين داخل المؤسسة، وهذه الضوابط لم يقرها قانون أو نظام أو سلطة أمرة إنما أوجدتها ورسختها الأعراف والتقاليد السائدة في مجال المهنة، والتي لا بد أن تتأثر بنمط العلاقات الاجتماعية السائدة في منطقة ما وفي 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 ومهنياً. بينما تفرض القوانين وأنظمة النقابات المهنية عقوبات على كل من يخالف ضوابط ممارسة المهنة، و هذا النوع من العقوبات له صفة العلانية وقد تتعلق بعض هذه الضوابط موضوعياً بأخلاق المهنة.

و تتضمن مبادئ الأخلاق المهنية محبة العامل للعمل الذي يقوم به مهما كان شكله وطبيعته ومردوده المادي، فيكفي لمحبه 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 وولاءاً، وهناك بعض الشروط التي لا بد من توافرها للنجاح الوظيفي مثل: (2)

- 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)، (2) بلال خلف السكرانة، ص 98 ، 99 .

- لابد من توفر المهارات المطلوبة لسير العمل في حده الأدنى، إذ 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 رؤوسيين وزملاء في العمل، لتدارس شؤون العمل والتعرف على ما لديهم من مشكلات، والتعاون معهم في حلها و تشجيعهم بالأفكار والآراء البناءة .

#### 4. صورة أخلاقيات بيئة العمل في الوظيفة العامة

تفرض أهمية الوظيفة العامة و خطورتها على سلامة المجتمع من الفساد بجميع أشكاله ، ضرورة وضع ضوابط لاختيار العاملين ، بما يحقق كفاءة الأداء و الانجاز و التركيز على المحاسبة في ضوء الأهداف المحققة ، نظرا لأن قلة معدومية الضمير و الوازع الديني استغلت الوظيفة العامة ، و أصبحت بالنسبة لها طريقة لتحقيق المكاسب غير المشروعة ، و لإصلاح و صيانة ذلك تحتاج إلى منح شاغلي الوظيفة العامة الأجر العادل ، و تجديد الواجبات و محاسبة المخطئ بطريقة رادعة ، و وضع ضمانات تحقق العدالة لاختيار الأفضل كفاءة و خبرة و قدرة ، بعيدا عن المجاملة و المحسوبية و الوساطة ، و في الوقت نفسه فإنه يجب أن يكون هناك إصلاح إداري يواكب الإصلاح الاقتصادي ، بما يحقق الشفافية و مكافحة الفساد ، حيث يعد الفساد الإداري صورة من صور الفساد الخطيرة و المدمرة لأن الإدارة عبارة عن سلوك يدخل في جميع مجالات الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، فسوء الإدارة و التنظيم يقف وراء أزمات العالم الإسلامي بصفة خاصة و العالم بصفة عامة بدءا من إدارة شؤون الأسرة و نهاية بإدارة اقتصاد الدولة نحو التنمية أو الدمار. و الفساد في طبيعته سلوك قائم على الاستغلال لسلطة وضعت في أيدينا لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة ، و على حساب مصالح الناس ، و هو أيضا استغلال لحاجة الناس في إنجاز مصالح معينة عن طريق من بيده تحقيقها عن طريق الرشاوى و العمولات التي حرمها الإسلام .

و يمثل هذا الاستغلال سلوكا منحرفا عن القيم و المعايير الأخلاقية و تعاليم الدين و شرعية القوانين ، و النظم الاجتماعية ، و تعد الرغبة في جمع الأموال بصورتها المباشرة أو غير المباشرة ، هي المحرك الأساسي وراء هذا السلوك المنحرف في كل المجالات ، لذا فإن الفقر يقف بثبات وراء هذا الفساد ، و إن لم يكن السبب الوحيد و لكنه يستصدر قائمة الأسباب التي تؤدي إلى الفساد فعلى سبيل المثال تمثل الرشوة و التهرب الجمركي الضريبي أكثر أساليب الفساد في الدول النامية و الفقيرة ، و ذلك نتيجة للهوة الكبيرة بين الأقلية الغنية و التي تسيطر غالبا على الكثير من الأمور و بين الغالبية الفقيرة ، فالعبي الرئيسي للضرائب المباشرة و غير المباشرة يتحمله معظم الفقراء بينما يتحايل عليه بعض الأغنياء من خلال الفساد سواء باستغلال ثغرات القانون و القرارات المنظمة ، أو من خلال الفساد المباشر .(1)

(1) هلال محمد عبد الغني ، مهارات مقاومة و مواجهة الفساد ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة مصر الطبعة سنة 2007 ص 11، 12 .

كما يرجع الفساد إلى تراخ في رقابة الدولة على الأنشطة المالية العامة منها و الخاصة مما أدى لانتشار الفساد الذي يعتبر البعض تكاثره ذاتيا و نرى أن ذلك إنما يرجع في حقيقته إلى ضعف ثقة الناس بالمنظومة ككل مما أدى إلى ما يعرف بثقافة الفساد و سوف يؤدي إليها إذا نظرنا للأمر بقدر من التفاؤل و خطورة تلك الثقافة أنها المعول الرئيس لهدم المجتمع و النظام ككل و لنا أن نتخيل مجتمعا لا يضمن فيه الفرد الحصول على حقوقه إلا بالرشوة و الفساد و ما يتبع ذلك من إحباط و يأس من التغيير و التطوير و الابتكار نتيجة ما نعرفه بالمحسوبية و المحاباة.

و لو نظرنا إلى القطاع الاقتصادي و ما يصاحبه من انفلات في الأسعار و سوء جودة بالنسبة للمنتجات ، مما يمثل زيادة في الأعباء الملقاة على عاتق الفقراء و من ثم زيادتهم فقرا على فقر بالإضافة إلى ضعف ثقتهم في حكومتهم نتيجة التناقص بين ما تعلنه من انخفاض في الأسعار و بين الواقع الفعلي مما يحدث فجوة بين الحكومة و الشعب ...

إن علاج الفساد بكل أنواعه سواء السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الأخلاقي أو غير ذلك من أشكال الفساد إنما يبدأ بالقضاء على الفقر في كل صورة ، فالفقر لا يقتصر فقط على قلة المال أو عدم قدرة دخل الفرد على الوفاء بالتزاماته بل يمتد إلى الفقر الأخلاقي الذي يجعل الفساد لمجرد الفساد و ذلك ككفر بقيم المجتمع أو ثقافة الفساد المنتشرة بين جانبيه ، و يوجد أيضا فقر النفس و تتجلى صورته في الطمع و الجشع من قبل بعض الأغنياء في الكسب دون وجه حق، و غير ذلك من صور الفساد المادية و المعنوية .

لذلك فإن الكثيرين من الكتاب و الباحثين يبدؤون في سعيهم للقضاء على الفساد بالفرد نفسه ، فالإصلاح من وجهة نظرهم لن يتم إلا بإصلاح الفرد و بإصلاح أحواله المادية و السياسية و الاجتماعية و الأخلاقية و الثقافية و غير ذلك من صور إصلاح الفرد ، و الهدف من ذلك كله تحقيق الاستقرار النفسي للإنسان ، و من ثم إتاحة مساحة للتفكير السليم و التدبر و الرجوع إلى الدين، و الذي نرى أنه المنفذ للمجتمع من كل أمراضه و على رأسه الفساد. إن السلوك القويم ليس ترفا ، و لكنه ضرورة ملحة و واجب على كل إنسان ، فالأخلاق و حسن المعاملة ، هما حقوق للآخر لا بد أن تؤدي إليه و في المقابل هي حقوق لمن يؤديها يجب على الآخر أدائها فالأخلاق هي حقوق متبادلة ، و لن يكون هناك إصلاح حقيقي للمجتمع ككل إلا بالحفاظ على هذه الحقوق . من أجل ذلك ، على الحكومات أن تساعد مجتمعاتنا على توفير البيئة المناسبة لإصلاح الإنسان و من ثم القضاء على كل صور الفساد و نرى أن هذه البيئة لم و لن تتحقق في ظل وجود الفقر الذي يلهي الإنسان ليس عن محاولة الإصلاح ، بل قد يأخذه بعيدا عن العبادة نفسها . (1)

(1) علي أحمد جبار حسنين ، حقوق الإنسان النفسية .. نحو إعلان عالمي لاستعادة الأخلاق الضائعة، 2009، القاهرة، مصر. ص 34.

## المطلب الثاني: تحليل الفجوة السلبية للصورة الأخلاقية

### 1. الصراع النفسي و أثره الأخلاقي على إدارة الموارد البشرية

المقصود بالصراع النفسي هنا : الصراع بين مكوني الإنسان المادي و الروحي ، فالحاجات الفسيولوجية قد تصطدم و الحاجات الروحية و التي هي سبيل الإيمان في ظروف معينة كأن يكون الصراع مثلا بين إشباع حاجاتنا بالحرام و بين موانع الدين الذي آمننا به و ارتضينا ما فيه من تشريعات .

و يمكن أن ينظر للصراع على أنه صنف من الإحباط ، الصنف الذي يتميز بالرغبة في اتخاذ اتجاهين في الوقت نفسه و مواقف الصراع هي مواقف اتخاذ قرار، و هذه أكثر من أي نوع آخر من المواقف السيكلوجية تنطوي على تقلب انفعالي كبير ، و ما يتضمنه هذا التقلب عادة من سلوك لا عقلي .

و تظهر الصراعات في جميع مستويات الشخصية و في كل درجات اهتمام الشخص و بعضها بسيط ، و إن كان وجود الصراع كثيرا ما يتبدى في صورة ميل للتردد قبل أن يتم الاختيار، كما أن بعض مواقف الصراع تنطوي على حاجات أساسية مهمة يظهر أنه لا مفر من معارضتها ، فتغليب الجانب الروحي فيها يتطلب جهدا كبيرا من الإنسان (1)

### 2. علاقة الطابع الشخصي للمورد البشري بأخلاقياته الإدارية

#### أ. 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 : (2)

- 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 نظرتة إلى نفسه و أخيرا النمط الذي تتميز به سماته الداخلية و الخارجية.

(1) لنافيت ، هارولد ، (د،ت) علم النفس الإداري ، التعريف بالأفراد ، الأزواج و الجماعات في المنظمات ، ترجمة كمال دسوقي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

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

### ب. الشخصية و علاقتها بالسلوك الإداري

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 مميزا 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. (1)

### ج. 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 الجسدي 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. (2)

(1)، (2) ناصر داددي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة نظرية و تطبيقية"، ص 14 .

و كذلك في تقدير الأشخاص حسب إمكانياتهم الحقيقية ، و ذلك باعتبار أن الحوافز وما يدور حولها من توجيه للنشاط في المؤسسة لتحقيق الأهداف ، تعتمد على السلوك الذي ترغب المؤسسة فيه .

#### د. 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 سبيري نغر

#### • 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 فتتحكم في سلوك هذا الصنف من الأفراد مجموعة القيم المرتبطة بالتناسق و التماثل و عدم التنافر.

مما سبق ذكره ، يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في شخصية الموظف كمورد بشري هما القوة والأمانة وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل – أو معظمها – تحت هذين الخلقين المهمين كما يلي : (1)

#### • القوة

القوة في الأصل ضد الضعف ، و تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرافه، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته، كما أن القوة المعنوية مطلب مهم وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعنى بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة والإرادة 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.

#### • الأمانة

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 ، و أن يجتهد فيه ، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله ، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

(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 .

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.

### 3. أثر ثقافة الجماعات على السلوك الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسة

تعرف كل من ثقافة الجماعات و قيمهم و الشخصية بالمؤسسة اهتماما متزايدا من طرف كثير من المتخصصين في عدد من العلوم الاجتماعية ، الأنترولوجية 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.(1)

#### أ. 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 .

#### ب . 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) 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 .



#### 4. دور الفقر في صناعة الفساد الإداري

##### أ. مفهوم الفقر و أبعاده

الفقر في اللغة يعني ضد الغنى و ذلك أن يصبح الإنسان محتاجا أو ليس له ما يكفيه، كما يعني أيضا العوز و الحاجة. و المفاقر : وجوه الفقر، و يقال سد الله مفاقره : أي أغناه .

و بالرغم من هذا التعريف اللغوي فإن المرء يحتار عندما يريد أن يعرف الفقر تعريفا جامعاً مانعاً ، و ذلك لتغير طبيعة الفقر و تداخله مع الأمراض المجتمعية الأخرى كالجهل و البطالة و المرض و التأخر العلمي و التكنولوجي ، و العادات و القيم السائدة في كل مجتمع .بالإضافة إلى أن طبيعة اختلاف المجتمعات تفرض اختلافاً على كل ما يمر به المجتمع من أحداث و أمور تتباين بين الشدة و اللين فيما يتعلق بأثرها حسب طبيعة المجتمعات ذاتها ، كما يعتبر مفهوم الفقر مفهوماً مراوفاً حيث تتعدد تعاريفه بتعدد الكتاب و الباحثين و باختلاف الثقافات و تنوع الإيديولوجيات الفكرية ، فربما كان هناك فقراء بقدر ما توجد دلالات متعددة للكلمة و بقدر عدد البشر و توقعاتهم ، فلغات العالم تتنافس بعضها مع بعض في عدد الكلمات التي تشير إلى ظروف الفرد المرتبطة بالمدرجات المختلفة للفقر. و حديثاً و مع اتساع الاقتصاد التجاري اكتسب الفقر صفته الاقتصادية ، و أصبح الفقير هو من ينقصه المال و الممتلكات التي يحوزها الغني ، فيصير الفقر عيباً و بعدئذ يصير مرضاً يذل من يصاب به و يجب علاجه، و قد حدد بعض الباحثين ثلاثة أبعاد لمفهوم الفقر و هي: (1)

- **البعد الأول:** يتضمن الماديات، و هي تلك الأشياء التي نعتبر نقصها فقراً .
- **البعد الثاني:** يتضمن إدراك المرء لحالته، فالمرء يعد فقيراً فقط عندما يحس وجود النقص في إحدى الماديات أو كلها.
- **البعد الثالث:** يشمل كيف يرون الآخرون الفقير، حيث قد يختلف إدراك الفقير لحاله حسب رؤية الآخرين له و يترتب على هذا الإدراك رد فعل الآخر تجاه الفقير من تقديم صدقة أو مساعدة أو حتى عدم التدخل نهائياً.

##### ب. الفقر في الإسلام

ينظر الإسلام للفقر على أنه آفة يجب محاربتها بكل الطرق و مرض مجتمعي يجب علاجه ، و ذلك لما له من آثار قد تدفع المجتمع إلى مصائب و كوارث أخرى لا تقل عن الفقر شدة و قسوة ، لذلك ليس من المقبول النظر إلى الفقر على أنه أمر حتمي و قضاء الله الذي يجب علينا التسليم به و الركون إليه كجزء من مفهوم خاطئ عن الرضا .(2)

(1) (2)، طابع محمد سلمان ، الفقر و أساليب قياسه و طرق التغلب عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، - ندوة التنمية الريفية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة ، ماي 2007 القاهرة ، مصر .

والرضا هو قبول الواقع كما قدره المولى ( عز و جل ) دون تدخل من البشر ، كان تكون موارد الدولة قليلة بالفعل لا تكفي إلا حد الكفاف ، و هناك يكون الفقر على الجميع ، أما إذا كان الفقر يقف وراء سوء استغلال الموارد ، أو ظلم في توزيع الدخل و الثروة في المجتمع، فالرضا هنا ليس له مكان ، و الصمت إنما يعبر عن عن خضوع للظلم ، و ترك الحقوق لمن ينهبها ، و في النهاية نجد أن سلوك الرضا الذي انتهجناه هو في حقيقته ذنب عظيم سوف يحاسبنا عنه المولى (عز و جل) .

و لا ننسى أن الإسلام بلور للناس أهمية المال في إقامة الدين و الدنيا ، فهو أساس القوة ومن الأمور التي فطر الإنسان على حبها ، قال الله تعالى: " زين للناس حب الشهوات من النساء و البنين و الفناطير المقنطرة من الذهب و الفضة و الخيل المسومة و الأنعام و الحرث ذلك متاع الحياة الدنيا و الله عنده حسن المآب" - سورة آل عمران الآية 14.

و تجدر الإشارة إلى أنه في مقابل نسبة الفقر بين الناس ، هناك تعريف يكاد يكون مطلقا و هو عدم تمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته تجاه نفسه و أسرته ، أي عدم تمكنه من إشباع حاجاته الإنسانية ، و حسب النظرة الدينية ، العجز عن تحقيق حد الكفاف (أي الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء حياة الإنسان ) هذه هي المرحلة الأولى من حاجات الإنسان التي يسعى إلى إشباعها ، و تتمثل المرحلة الثانية في حاجات الإنسان الزائدة عن الضروريات أو ما يطلق عليها البعض اسم الكماليات ، و تعرف في الإسلام بحد الكفاية ، و تتشكل هذه الاحتياجات حسب ظروف المجتمع الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية أيضا ، فنظام الحكم في أي بلد هو الذي يشكل ملامح معيشة الأفراد فيه . إذن إن أخلاقيات العمل من الأهمية التي تجعلها في بؤرة اهتمامنا بالإصلاح الإداري ، بل يتجاوز الأمر ذلك إلى تبني فكرة جعل الأخلاق هدفا قوميا للمجتمع ، فمحاربة التدني الأخلاقي ضرورية لإصلاح المجتمع بالكامل ، حيث أن أخلاق العمل ليست قاصرة على مجال الإدارة فقط ، بل تشتمل جميع الأنشطة المجتمعية . (1)

تؤكد الدراسات أن الفقر و ارتفاع تكاليف المعيشة بشكل متواصل أمور تؤدي لضغوط تدفع الفرد إلى ممارسة الفساد ، و على الصعيد العملي أثبتت بعض الدراسات أن زيادة الفقر و البطالة تؤدي إلى زيادة بعض الانحرافات في المجتمع، خاصة جرائم النصب و الاحتيال و السرقة ، و كل هذه الضغوط في الحقيقة تشكل دافعا لبعض أفراد المجتمع للبحث عن طرق جديدة تعوض الارتفاع المستمر في تكاليف الحياة ، و إذا ما عدنا إلى تفسير دافع كل من المواطن ، الوسيط ، الموظف الوسيط للفساد الإداري فإننا نجعلها بالآتي : (2)

(1) طابع محمد سلمان، الفقر و أساليب قياسه و طرق التغلب عليه

(2) محمد الصيرفي ، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري ، مؤسسة حورس الدولية سنة 2008 ، القاهرة ، مصر ص 40 ، 43 .

• دافع المواطن

يهدف المواطن في أغلب الأحيان إلى تحقيق أهدافه و إنجاز معاملاته ، و هذا الهدف يتزامن مع رغبة مواطنين آخرين في تحقيق أهدافهم و إنجاز معاملاتهم ، و إذا ما عرفنا أن ذلك يتطلب من الجميع إتباع إجراءات معينة ، و أن هذه الإجراءات ترافقها تكلفة تتضح من خلال عدد المعاملات و الوقت اللازم لإنجازها فإن نسبة معينة من المواطنين ستحاول اختصار هذا الروتين، و تلجأ لوسيلة أخرى لتسهيل المعاملة و على حساب مواطنين آخرين ينتظرون إنجاز معاملاتهم بالطرق الإجرائية المعتادة .

• دافع الوسيط

يعمل في ظل أوضاع الفساد الإداري كحلقة وصل بين موظف الخدمة العامة و بين المواطنين ، و يكون مدفوعا بهدف رئيسي ، هو إنجاز اكبر، عدد ممكن من المعاملات التي تحقق له عائدا يعرف بالعمولة كما أن القيم و الاتجاهات السائدة في المجتمع قد تعتبر من العوامل التي تشكل للوسيط مناخا ملائما لممارسة بعض صور الفساد الإداري كنقل أموال الرشاوى من المواطن إلى الموظف ، و يلعب الفقر أيضا دورا بارزا يظهر حاجة الوسيط لمصادر دخل تعيله و تعيل أسرته .

• دافع الموظف

يتفق الكثير من المتخصصين في دراسة ظاهرة الفساد الإداري أن من أهم ما يدفع الموظف للفساد هو الرواتب المتواضعة و العوائد و الحوافز المالية القليلة التي يتقاضاها ، حيث أن الأجور المنخفضة تغري دائما على الفساد و تدفع المجتمع في بعض الأحيان إلى التغاضي عن ممارسته ، خاصة إذا تزامن ذلك مع ارتفاع متواصل على تكاليف المعيشة ، و مع عجز الدولة عن رفع الرواتب بالشكل الذي يتناسب معها.

المبحث الثالث: مشكل الفصل الأخلاقي بين طبيعة الخطأ الإداري و تطبيق القرار التأديبي

المطلب الأول: رصد بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية

### 1 . 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)

#### أ.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.

#### ● الفساد لغة

الفساد في معاجم 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 .

#### ● 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.

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

### ب. 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)

### ج. الاتجاهات التحليلية في تحديد مفهوم الفساد الإداري

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

#### • الاتجاه الأول

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

#### • الاتجاه الثاني

الفساد هو انتهاك المعايير الرسمية و الخروج عن المصلحة العامة ، و يعتبر عالم الاجتماع مانهايم 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 .

#### • 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 مظاهره داخل المجتمع، و يجب تحليلها داخل البناء الاجتماعي الشامل على اعتبار أنه لا توجد دولة أو مجتمع قديم أو حديث يخلو تماما من الفساد. (3)

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

(2) ، (3) حسنين المحمدي بوادي، "الفساد الإداري ( لغة المصالح )"، الطبعة الأولى سنة 2008، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية ، دولة مصر ، ص 82 ، 83 .

### د. إدراك المحركات الأساسية للفساد الإداري

يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية، ونسق القيم الأخلاقية السائدة، و بالتالي خلق تعاون وتفاعل إيجابي بين الفرد والجماعة أو العكس، بالإضافة إلى عوامل أخرى كما يلي: (1)

#### • 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.

#### • الجانب الثاني

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.

#### • 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 .

### هـ. مظاهر و أخطار الفساد الإداري

تختلف أشكال الفساد و تتعدد أخطاره، باختلاف الأسباب و الدوافع من جهة و باختلاف الرغبات و الحاجات، و كذا الأهداف التي يريد مرتكب الفساد تحقيقها إلا أن مجملها أو أغلبها يمكن تحديده في الجدول المرفق رقم (1) كما سوف يلي: (2)

(1) لؤي أديب سليمان العيسى " الفساد الإداري و البطالة"، ص 53 .

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

| مظاهر الفساد الأخلاقي  | أخطار الفساد الأخلاقي                  |
|------------------------|--|
| الرشوة                 | إهمال التعامل بروح الإنسانية           |
| الطلب و الأخذ و القبول | إفساد السلوك الأخلاقي لباقي الموظفين   |
| العطية أو الوعد بها    | إحداث خلل في القيم الاجتماعية          |
| الاختلاس والسرقه       | فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة   |
| الابتزاز               | إهدار القوانين و اللوائح               |
| المحاباة               | استغلال المنصب العام و التبيد في المال |
| الواسطة و المحسوبية    | اللامبالاة و عدم الرغبة في الاعتدال    |

- الشكل (07) : مظاهر و أخطار الفساد الأخلاقي -

## 2. الانحراف الوظيفي

### أ. مفهوم الانحراف الوظيفي

يعرف الانحراف الوظيفي في كل من مجال اللغة و الاصطلاح كما يلي (2)

#### • 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 نظرا لصعوبة تحديد ما يمكن أن نصلح عليه بالخط المستقيم.

#### 2. اصطلاحا

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 والعامّة.

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

(2) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري "أخلاقيات الموظف المسلم"، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض الطبعة 04، 2006، ص 115، 116.

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.

### ب. 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، وتعنى بالتصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية ، كما تعرف أخلاقيات المهنة بأنها " نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معياراً للسلوك المهني القويم.(1)

### ج. تحليل ظاهرة الانحراف في إدارة الموارد البشرية

تتعدد مظاهر الانحراف من تنظيمية إلى سلوكية و مالية وجنائية وغيرها، و يمكن تحليل مظاهرها المختلفة اعتماداً على النظريات التالية: (2)

#### • 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.

#### • نظرية القهر الاجتماعي

يرى أصحاب هذه النظرية أن "الانحراف هو ظاهرة اجتماعية ناتجة عن القهر والتسلط الاجتماعي، الذي يمارسه بعض الأفراد تجاه البعض الآخر".

(1)، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري " أخلاقيات الموظف المسلم "، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض الطبعة الرابعة 2006 ص 115 ،

. 116

(2) مقال "الانحراف الإداري" على الموقع [alshum@ksu.edu.sa](mailto:alshum@ksu.edu.sa) بتاريخ 2011/08/24.



فالفرق 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.

### • 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.

### 3. الصراع التنظيمي

#### أ. تعريف الصراع

هو العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، و لكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح والإبداع والعقلانية الجدلية فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً والصراع يقع ضمن ثلاث فئات كما يلي: (1)

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

ويتمدد اصطلاح الصراع داخل المؤسسة ليشمل مستويات من النزاع، فهناك الصراع الذاتي، وهناك الصراع بين أفراد التنظيم، وهناك الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية، ومن ثم فإن نتائج وآثاره على جانب كبير من الأهمية، حيث تشمل المؤسسة بكاملها فالمؤسسة على ما يبدو كيان يتألف من جماعات مصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة وترتبط فيما بينها بطرق شتى.

(1) معين محمود عيصرة 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.

## ب. مراحل الصراع

يرى العلماء و الباحثون أن الصراع في معظم الأحيان و على مختلف المستويات يمر بمراحل أساسية يقسمها بوندي إلى خمس مراحل تشتمل على كل من مرحلة الصراع الضمني أو الكامن ، مرحلة الصراع المدرك، مرحلة الشعور بالصراع ،مرحلة الصراع العلني، مرحلة ما بعد الصراع أو مترتبات الصراع و آثاره. (1)

## ج. 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 ، و تعود هذه الصراعات الأخلاقية و الوظيفية في آن و احد إلى جملة من الأسباب و الدوافع التي يصعب تحديدها و تحليلها بدقة متناهية.(2)

## د. 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. (3)

### • 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 ، وعلى 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 لعله ،أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع الذي غالبا ما يفسر على أنه صراع شخصي، أو فشل في الإدارة ما تم توجيهه الوجهة الصحيحة .

### • 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) ، (3) معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد 28، 29.

و في ضوء هذه الرؤية أوضح روبنز في كتابه بعنوان (السلوك التنظيمي) بأن النتائج المتحققة عن الصراع تشمل على كل من المهمات ، العلاقات ، و العمليات بين الموارد البشرية في المؤسسة.

#### ه. مظاهر و خلفيات الصراع التنظيمي

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 مرؤوسهم 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. ومن 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 .

إن امتلاك الأفراد لسمات و خصائص شخصية متفاوتة ،مبرر لظهور الصراعات ، و هذه السمات قد تكون موروثه 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.

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.

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) معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد 24 .

#### 4. الضغوط المهنية و القلق الإداري

##### أ. مفهوم الضغوط المهنية 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)

##### ب. 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)

##### ج. بواعث وأسباب الضغوط المهنية 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) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة"، الطبعة الأولى، الإصدار الأول 2003 دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الأردن ص.260.

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

المطلب الثاني: صعوبة الحسم في قرارات التسيير التأديبي في المؤسسة العمومية

### 1. بعض الأخطاء المهنية الشائعة و التصرفات غير المقصودة

#### أ. الأخطاء المهنية الشائعة

تتمثل الأخطاء المرتبطة بالعمل في كل تخذ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط و كل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أو أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه ، يطلق عليها أحيانا الجرائم التأديبية و أحيانا الأخطاء التأديبية ، باختصار يمكن تعريف الخطأ المهني على أنه كل فعل و امتناع يرتكبه العامل و يجافي واجبات منصبه ، و لقد صنف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأخطاء المهنية في أربع درجات ، دون المساس بتكليفها الجزائي إلى أخطاء من الدرجة الأولى ، الثانية ، الثالثة ، و الرابعة ، و اكتفى ذات النص بإعطاء مواصفات لبعض الأخطاء و حدد بعضها.

و هناك بعض التصرفات التي لا تحظى عندنا بحثا و وقاية و علاجا ، بصورة متناسبة مع آثارها على النوع الإنساني ، نذكر من هذه التصرفات السلبية التحرش و الإدمان على الخمر و المخدرات ، و استهلاك التبغ في كل أشكاله ، إنها تصرفات تندرج بشكل أو بآخر ضمن الأخطاء المهنية ، و يمكن أن نصنفها في حالة عدم تصنيفها في التنظيم المعمول به ، إلا أننا قصدنا عرضها لإبرازها تحت عنوان خاص بها اعتبارا لحساسيتها لدى الأفراد و المؤسسات و نذكر منها: (1)

#### • التحرش في أماكن العمل

عرفت البشرية التحرش الأخلاقي منذ زمن بعيد و لقد كان من القضايا التي عالجها الإسلام ، و بين خطورتها على الفرد و المجتمع ، و أرشد على سبل الوقاية منها أو علاجها ، يمكن أن نذكر على سبيل المثال القذف باللفظ في الأعراض و السب و السخرية و التنازير بالألقاب، أو حتى ما تعلق أخلاقيا بجسد الإنسان ، أي ما أصبح يعرف بالتحرش الجنسي . في أوساط العمل يعتبر التحرش الأخلاقي حديث عهد بالدراسة ، و يعرف حاليا بمصطلح mobbing.

إن أصل مصطلح mobbing يعود على علم السلوك ، لقد وظف لأول مرة من طرف كونراد لورونز لوصف تجمع الحيوانات بعدد كبير ، بهدف دفع حيوان خطير إلى الفرار ، لقد أخذ المصطلح من mob الانجليزية التي تعني حشد ، كتلة ، أو جمهرة ، و بدقة أكثر فإن معناها يرجع إلى فعل (to mobe) الذي يعني يخاشن أو يزعج و معناه كذلك الإبعاد التلقائي من طرف مجموعة لأحد أعضائها.

(1) Gilbert Kunzi Harcèlement sur le lieu de travail presses polytechniques et universitaires romandes 1ere édition 2006 p 29.

ومن جهة أخرى ، و في دراسة لهذه الظاهرة ، منذ سنة 1976 استنتجت Karol Brodsky خصائص التحرش على أنها تصرفات متكررة من شخص ضد آخر، قصد إرباكه و استفزازه و إحباطه .

و في بدايات 1980 وظف هانز ليمان مصطلح mobbing لوصف مسار التدمير الذي يكون ضحاياه أشخاص في أماكن عملهم و بين أن التحرش في أماكن العمل هو تتابع تغييرات و تصرفات عدوانية لفترة طويلة نوعا ما ، يعبر عنها أو يظهرها شخص أ و عدة أشخاص تجاه شخص آخر. و بهدف إيضاح السلوكيات التي تنتمي على التحرش في أماكن العمل قام هانز ليمان بإعداد قائمة لها مكونة من خمسة و أربعين سلوكا ، وزعها على خمس مجموعات ، يكون ثمة تحرش في أماكن العمل عندما يتكرر سلوك واحد منها أو أكثر على الأقل مرة واحدة أسبوعيا ، خلال امتداد فترة زمنية مقدرة بستة أشهر، أما التحرش الجنسي في حد ذاته فهو واحد من بين خمسة و أربعين سلوكا التي حددها ليمان ، و لعله هو السلوك الأكثر حساسية في بلد مثل الجزائر حيث نجد أن الظاهرة باتت حقيقية دون ان تلقى التشخيص الرسمي الواقعي الجاد لوضع قواعد للوقاية ثم العلاج المناسب ، كما لا ننفي احتمال ممارسة هذا السلوك من طرف الموظفة ضد الرجل كنتيجة للتحويلات الاجتماعية و الثقافية، و لا ننسى أنه لا يوجد نص تشريعي أو تنظيمي خاص بقطاع الوظيفة العمومية يستعمل عبارة التحرش الجنسي ، إلا أنها وردت ضمنا في الدستور و في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، غير أن قانون العقوبات نص صراحة عليها ، و حدد عقوبة لارتكاب ذلك السلوك.

#### • الإدمان على استهلاك المخدرات و الكحول

هناك ظاهرة خطيرة أيضا لم تحظ في النصوص المنظمة للوظيفة العمومية بالاهتمام الموافق لخطورتها ، كالإدمان على المخدرات و الكحول، لذلك ثم جملة من الأسئلة التي يمكن طرحها مثل : ما حكم هذا السلوك؟ ، كيف يمكن إثبات الإدمان قانونا؟، وما هي الآليات العملية لتقاضي أو تحجيم الظاهرة؟ ، أليس ضروريا إجراء دراسات ميدانية تعني بنتائج إدمان الموظف على صحته و مرد وديته خاصة في الأوساط التي تستعمل في نشاطاتها مواد و آلات خطيرة .

إن التعامل مع ظاهرة الإدمان تقتضي التعاطي الواضح و المباشر ، فالواقع مازال يؤكد أن التعاضد عن السلوك السلبي يؤدي إلى مظهره لاحقا في شكل وبائي ، و باهض التكاليف .

#### • تعاطي التبغ في بعض الأماكن العمومية

عالميا لم يعد ثمة شك في الخطورة التي يسببها تعاطي التبغ عموما ، و التدخين بصفة خاصة ، أصبح هاجسا في كل أرجاء العالم ، تتنادي لمكافحته كثير من الخبراء و المنظمات، لاسيما المختصون في الدراسات الطبية

و الإسلامية ، و الواقع أن التلوث و قلة النظافة التي نعيشها يوميا في مؤسساتنا و حتى الصحية منها ترجع جزئيا إلى استهلاك التبغ . في الجزائر و منذ سنة 1985 تقرر منع تعاطي التبغ في الأماكن العمومية .

### ب. التصرفات غير المقصودة

إن الخدمات السيئة التي يقوم بها العامل ، و الناتجة عن سلوك غير مقصود لا يجب اعتبارها خطأ عمديا ، بل إنها ليست خطأ أصلا ، إذ نتجت عن عناصر غير قابلة للمراقبة ، و لا تخضع جزئيا او كليا لإدارة العامل المعني ونذكر على سبيل المثال : (1)

- عدم الكفاية البدنية أو المهنية للموظف
- وجود وضع معين لا يسمح للموظف بتحقيق الأهداف المحددة
- وجود نقص في تسيير المؤسسة كسوء تحديد المهام

ومن هنا يمكننا القول بأن الواقع العملي يعلمنا باستمرار أن ضعف التكوين الأساسي للموظف أو انعدام فرص التكوين المتواصل كثيرا ما يكون سببا رئيسيا في نقص الكفاءة المهنية ، فهناك موظفون يتميزون بنقص كبير في الأداء مما جعلهم موقع عقوبة تأديبية أكثر من مرة و لنفس السبب و مع ذلك فإن كفاءتهم لا تتغير نحو الأفضل ، و الواقع أن الكثير منهم في حاجة ماسة إلى التكوين لتحسين أدائهم المهني .

### 2. صعوبة التمييز بين الخطأ العمدي و الخطأ غير العمدي

إن تكييف الخطأ عملية تتصف بالتعقيد كما أنها تستلزم تحمل المسؤولية بكل أبعادها المحتملة ، و تحري الدقة لذلك لا بد من التمييز بين الخطأ الإرادي و غير الإرادي ، عندما يتعين تحديد الأخطاء العدمية و غير العدمية أو حتى التصرفات التي لا يمكن اعتبارها خاطئة ، تكون المؤسسات أحيانا في مأزق نظرا للتنوع الكبير للتصرفات الممكنة . إن تعيين الحدود بين الخطأ العمدي و غير العمدي وكذلك تحديد ما لا يعتبر خطأ يكون أحيانا أمرا صعب التحقيق ، في بعض الأحيان لا يعتبر نقص الكفاءة المهنية ناتجا عن سلوك خاطئ ، كالتخفيض الإرادي للأداء المهني الناجع ، فهناك إذن خطأ من طرف الموظف المعني. (2)

(1) Gilbert Kunzi p 29.

(2) Lakhdar Sekiou ; Gestion des ressources humaines , 2eme édition , de Boeck , Bruxelles , 2004,p 822.

### 3. علاقة الخطأ بالعقوبة

كما أنه من اللازم أن يكافئ الموظف المجد على اجتهاده بالترقية و غيرها ، فإنه من الضروري أن يعاقب الموظف المهمل على إهماله بالعقوبة المناسبة ، فالعقوبة هي الجزاء الذي يطبقه المستخدم على الأجير بسبب سلوك يستحق الردع و يعتبر سلوكا مضرا قانونا بنشاطات المؤسسة بصفة عامة ، و لكن العقوبات التأديبية في قطاع الوظيفة العمومية تختلف باختلاف طبيعة العلاقة القانونية ، فالموظف يخضع لنظام تأديبي مختلف على النظام المطبق على العون المتعاقد مثلا.(1)

و تصنف العقوبات التأديبية الخاصة بالموظف ، حسب جسامه الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات كما يلي:

#### • الدرجة الأولى

- التنبيه ، الإنذار الكتابي ، التوبيخ.

#### • الدرجة الثانية

- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام

- الشطب من قائمة التأهيل

#### • الدرجة الثالثة

- التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام

- التنزيل من درجة إلى درجتين

- النقل الإجباري

#### • الدرجة الرابعة

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة

- التسريح

(1) سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري الكتاب الثاني ، نظرية المرفق العام ، و عمال الادارة العامة ، دار الفكر العربي 1979 ، ص 412.



#### 4. القرار التأديبي

لا نستطيع تصور مؤسسة من دون اتخاذ قرارات تأديبية بغرض التوفيق بين سلوك الأفراد و الأهداف المحددة للمؤسسة ، ذلك أن الانضباط يمثل أساسا حيويا لكل المؤسسات كما أن آراء المجلس التأديبي ملزمة للإدارة. (1)

##### أ. التعريف بالقرار التأديبي

القرار الإداري هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة ، بما لها من سلطة عامة ، لإحداث مركز قانوني قصد تحقيق مصلحو عامة.

إن اتخاذ القرار هو تحويل إرادة إلى تصرف أنه العنصر الوسيط بين الفكرة و الفعل ، و ما القرار إلا نتيجة لمسار ، و لا شك أن القرار مرتبط بمفهوم السلطة و هو مسار يؤدي إلى القيام باختبار من بين عدة أساليب ممكنة للتصرف قصد تحقيق الهدف بشروط و في ظروف معينة ، و لا يمكن اعتبار القرار الإداري مجرد عملية إجرائية لا تهتم سوى بالجوانب التقنية لذلك نستطيع أن نذكر ثلاثة عناصر أساسية لتحديد خصائص القرار و هي:

- إدراك وجود المشكلة و ضرورة حلها
- توظيف المعلومات الملائمة لفهم أعمق للمشكلة و أبعادها و الخيارات المتاحة
- تحديد معايير الانتقاء للوصول إلى الخيار

لابد إذن أن يكون القرار التأديبي ناتجا عن رؤية واضحة لتحقيق الهدف المرغوب فيه ، فانعدام توافر هذه العناصر الأساسية ، يجعل القرار التأديبي عملا ارتجاليا ، غير قادر على مواجهة ايجابية لمعالجة المشكلة التي يمكن أن تتطور إلى مراحل أشد تعقيدا، هذا و يبقى القرار دائما غير عقلاني جزئيا لأن الإعلام يكون أحيانا غير كاف أو غير كامل .

##### ب. القرار التأديبي بين اليقين و المحدودية

في علوم التسيير ، يميز بين نظريتين أساسيتين لاتخاذ القرار ، الأولى كلاسيكية و الثانية سلوكية ، لكن سياق البحث هنا هو إطار اتخاذ القرار التأديبي الذي هو أحد أنواع القرارات في المؤسسة ، و الهدف إذن هو محاولة فهم على أي مدى يمكن أن يكون القرار التأديبي المتخذ صحيحا .

(1) محمود صالح ، نظام العاملين المدنيين بالدولة ، الطبعة الثانية ، توزيع منشأه المعارف ، 1997 ، ص 877 .

• النظرية الكلاسيكية

كان المنظرون يعتبرون حتى الثلاثينيات من القرن الماضي بالتقريب أن اتخاذ القرار هو موضوع تقني بحث فاستعمال القوانين الرياضية في دراسات اتخاذ القرار بصفة شبه مثالية ، كان يكفيه إذن استعمال قواعد الحساب الاقتصادي للتوصل إلى القرارات العقلانية و بهذه الرؤية ، فإن تصرف كل ما يقرر فردا أو مؤسسة ، و في أي نظام اقتصادي ، هو تصرف عقلائي ، و يقصد بالعقلانية كفاءة التحليل بطريقة منطقية و فعالة ، كما أن اتخاذ القرار العقلاني يستلزم أن يكون متخذ القرار كما يلي: (1)

- ❖ على علم بكل الأهداف
- ❖ على علم بكل الخيارات الممكنة
- ❖ على علم بسلبيات و إيجابيات كل الخيارات
- ❖ أن يختار دائما الخيار الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى

• النظرية السلوكية

أصبحت فلسفة التسيير الكلاسيكية تدريجيا محل انتقاد مع استحداث مفاهيم جديدة للتسيير من طرف منظري العلوم الاجتماعية ، الذين ركزوا اهتمامهم حول جوانب من السلوك الإنساني عند اتخاذ القرار ، و هكذا تبلورت النظرية السلوكية للقرار، وتأخذ النظرية السلوكية للقرار في الاعتبار فكرة العقلانية المحدودة ، و تقتض أن الأفراد يتصرفون فقط حسب ما يدركونه من حالة معينة و طالما أن هذا الإدراك غالبا ما يكون غير كامل فإن القسم الأكبر من القرارات المتخذة في المؤسسات لا يكون متبني في سياق من عدم اليقين و لا يتوفر لديه سوى إعلام محدود و في المؤسسات كثيرا ما يواجه متخذوا القرار مشكلات غامضة في حين لا يتوفر لديهم سوى معرفة غير مرتبطة الأجزاء لأعمال ممكنة و نتائجها .ولقد أفرزت هذه الحالة تلك الظاهرة التي سماها هيربرت سايمن المقاربة المرضية للقرار ، ذلك أن متخذي القرار يختارون أول إمكانية تبدو لهم أنها تحقق حلا مرضيا أو مقبولا لمشكلة معينة ، و هو ما يؤكد سايمن بقوله: " يمكن اتخاذ القرار بالنسبة للفرد او المؤسسة ، تقريبا دائما في البحث عن تبني حلول مرضية ، و لا يمكن اتخاذ القرار إلا استثناء في اكتشاف و تبني حلول مثلى ، و عندما يحظى القرار بالقبول من طرف أعضاء المؤسسة ، فإن ذلك يعني انه مرضي ، و من جهة يرى نيلس برونس أننا نحدد عدد الخيارات لدراستها . (2)

(1) ،(2) وهابي بن رمضان التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان السنة الدراسية 2010-

إن دراسة كل الخيارات أمر مستحيل ، و هكذا توصل مارش بشأن العقلانية المحدودة ، إلى القول أن البشر عقلانيون ، و لكن إدراكهم محدود .

إن فكرة العقلانية المحدودة ، الناتجة عن الإعلام غير الكامل فكرة واقعية قوية ، و سوف تكون أكثر إقناعا بإدراجها في سياق الاعتقاد بأن الأفراد و هم يتخذون القرارات في المؤسسات لا يعلمون الغيب ، فإذا كان الإعلام غير الكامل حسب تحليل سايمن هو بسبب غياب الرؤية الشاملة لمحيط المؤسسة و عدم إمكانية دراسة كل المعلومات المتاحة ، فإن الإعلام غير الكامل يمثل فقط جزءا بسيطا من الغيب ، إن الغيب يشمل أيضا المعلومات المتاحة و التي لا يتوصل إليها متخذ القرار و يشمل كذلك المعلومات غير المتاحة أصلا للنوع الإنساني ، كما أنه يسع كل ظواهر الكون التي لا تدركها المخلوقات و ليس محيط المؤسسة فحسب . و تبقى فكرة الإعلام المحدود مؤكدة لمحدودية الفكر البشري المحفوف بالمخاطر " و لو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير و ما مسني السوء .(1)

---

(1) ، و هابي بن رمضان ، ص 90.

## الفصل الرابع

### دراسة حالة

مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار

## تمهيد

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 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 مبحثين : 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 ، وطبقا لنص المادة الثانية من القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية ، فإنه للولاية إقليم و اسم و مقر"، وطبقا 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 اليمين ، "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، و تعد الولاية همزة وصل بين الحاجيات و المصالح و المقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل، و بين مصالح و مقتضيات و احتياجات 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 الذي " يتولي إدارة الولاية، مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام و هيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة و يديرها و 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، و والي 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، و على 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 مداوات 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 المديرية 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 الحصيات الخاصة بالنشاطات السنوية و تحليلها و تلخيصها.

ج - مصلحة الأرشفة و المحفوظات

تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما مكتب الإعلام و المساعدة الذي يقوم بيبث و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشفة 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، و تكون 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 مكنتين 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 الحالية 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 التشييط 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، و تتكون 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 والإدارة المحلية و هي المسؤولية على ضمان تنفيذ وتطبيق 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 ب جلب و ثائق الحالة المدنية و هي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 12 خ التي توزعها 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 ب جلب 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 أن 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 الإجمالي 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 المداورات 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 المداورات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي

و التي يتم تجسيدها بواسطة قرارات و لائية 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 النقائص 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. و تتدخل 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.



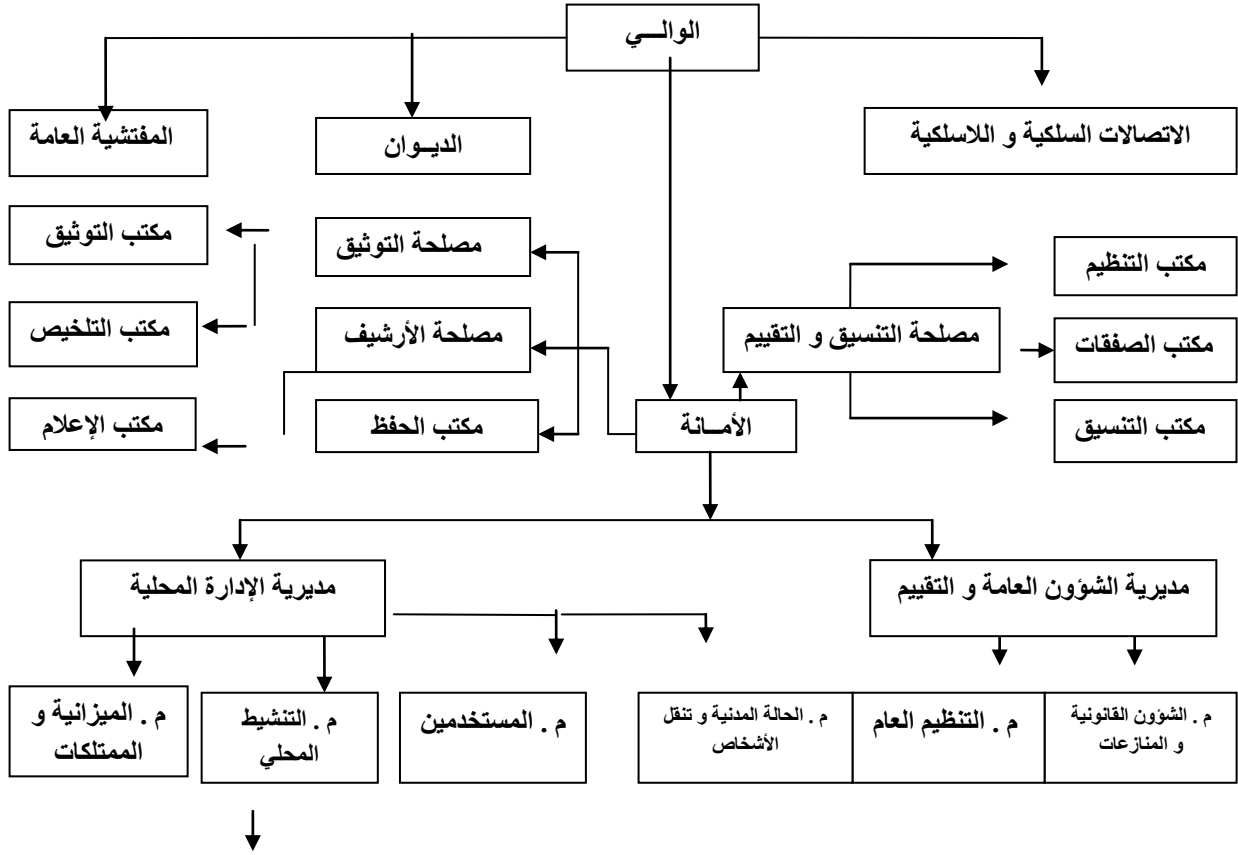
## 8. المجلس الشعبي الولائي

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 (08) 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 .



الشكل (08): 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](http://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. و تنشأ 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 المديرية و الأسلاك المهنية التابعة لها، و هذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديرية 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 او 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 لمداورات 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 الصغي، "القانون الإداري"، ص 18 .

## 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 المصاحبات 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 المديريات 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 إدارات 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 طبعها و تقديمها إلى مصلحة التوثيق، وهكذا.

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 200 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 دورها 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 كفاءة و استخدام أهم أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

- المحور الثالث: يتضمن تحليل بعض القيم الأخلاقية و دورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد

البشرية.

- المحور الرابع : يتضمن كشف واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

المطلب الثاني: استغلال و تحليل نتائج الاستبيان

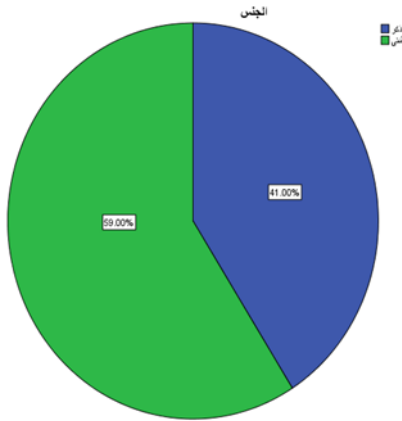
بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الموظفين (بعد ملئها) قمنا بمراجعتها وتحليلها باستخدام (برنامج SPSS الإصدار19) ، فتحصلنا على بعض النتائج التي تتضمن في مجملها مدى تأثير الأخلاق على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من خلال تحليلنا لبعض الجداول و الأشكال البيانية التي تحصلنا عليها و ذلك كما سوف يلي:

1. تحليل نتائج المحور الأول: يتضمن معلومات أولية خاصة بالموظف  
 ▪ جدول القوى العاملة

| كل المتغيرات | الجنس  | السن   | المستوى التعليمي | الرتبة- الوظيفة | طريقة الالتحاق بالعمل |
|--------------|--------|--------|------------------|-----------------|-----------------------|
| NValide      | 200    | 200    | 200              | 200             | 200                   |
| Manquante    | 0      | 0      | 0                | 0               | 0                     |
| Moyenne      | 1.5900 | 1.6500 | 2.7900           | 1.7200          | 2.5300                |
| Ecart-type   | .49307 | .61595 | 1.02526          | .56852          | 1.05578               |

❖ الجنس

| الجنس | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 82        | 41.0        | 41.0               | 41.0               |
| أنثى  | 118       | 59.0        | 59.0               | 100.0              |
| Total | 200       | 100.0       | 100.0              |                    |



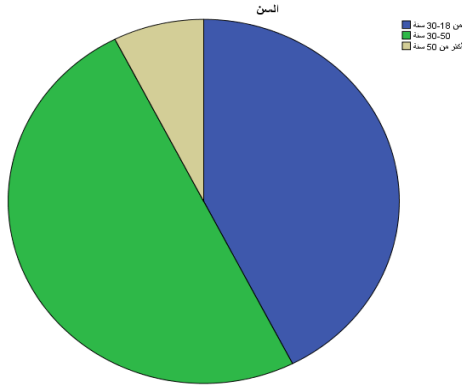
|       |      |
|-------|------|
| 41.0% | ذكر  |
| 59.0% | أنثى |

- تمثل نسبة الاناث النسبة الاكبر من بين الموارد البشرية التي تم استجوابهم بالعينة مقارنة بنسبة الذكور، مما يدل على أن فرصة توظيف الأنثى أكبر من الذكر.

❖ السن

| السن           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 18-30 سنة   | 85        | 42.5        | 42.5               | 42.5               |
| من 30-50 سنة   | 100       | 50.0        | 50.0               | 92.5               |
| أكثر من 50 سنة | 15        | 7.5         | 7.5                | 100.0              |
| Total          | 200       | 100.0       | 100.0              |                    |



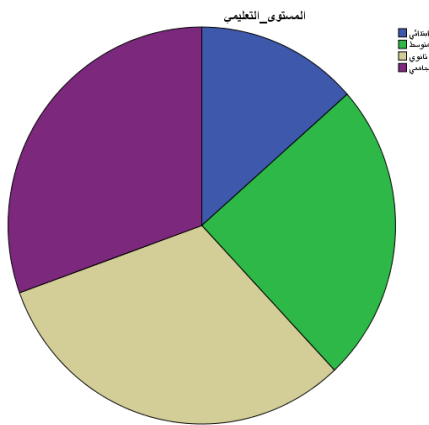


|       |                |
|-------|----------------|
| %42.5 | من 18-30 سنة   |
| %50.0 | من 30-50 سنة   |
| %7.5  | أكثر من 50 سنة |

- تشتمل العينة المختارة على موارد بشرية بفئات عمرية تتناسب مع ممارسة الوظائف .

#### ❖ المستوى التعليمي

| Pourcentage cumulé | Pourcentage valide | Pourcentage | Effectifs |         |
|--------------------|--------------------|-------------|-----------|---------|
| 13.5               | 13.5               | 13.5        | 27        | ابتدائي |
| 38.0               | 24.5               | 24.5        | 49        | متوسط   |
| 69.5               | 31.5               | 31.5        | 63        | ثانوي   |
| 100.0              | 30.5               | 30.5        | 61        | جامعي   |
|                    | 100.0              | 100.0       | 200       | Total   |

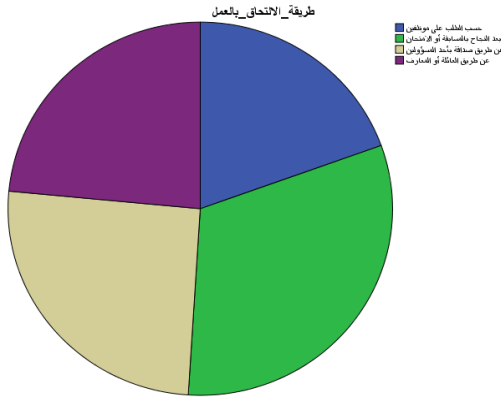


|       |         |
|-------|---------|
| %13.5 | ابتدائي |
| %24.5 | متوسط   |
| %31.5 | ثانوي   |
| %30.5 | جامعي   |

- تبين النسب المتحصل عليها أن العينة تمثل مجتمع يعاني من مظاهر التخلف ، لأن مجموع المستوى التعليمي الخاص بالأقسام الابتدائية والمتوسطة و الذي يساوي 38 % يفوق كل من الثانوي و الجامعي .

❖ طريقة الالتحاق بالعمل

| P. cumulé | P. valide | Pourcentage | Effectifs |                                  |
|-----------|-----------|-------------|-----------|----------------------------------|
| 19.5      | 19.5      | 19.5        | 39        | حسب الطلب على موظفين             |
| 51.0      | 31.5      | 31.5        | 63        | بعد النجاح بالمسابقة أو الامتحان |
| 76.5      | 25.5      | 25.5        | 51        | عن طريق صداقة بأحد المسؤولين     |
| 100.0     | 23.5      | 23.5        | 47        | عن طريق العائلة أو المعارف       |
|           | 100.0     | 100.0       | 200       | Total                            |

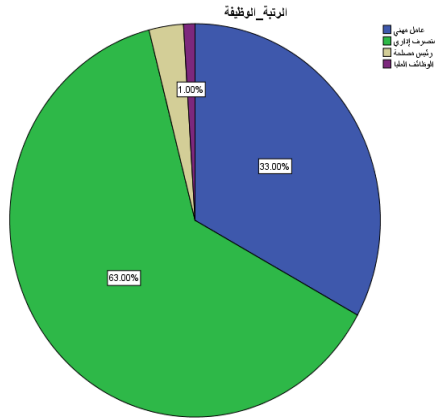


|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 19.5% | حسب الطلب على موظفين             |
| 31.5% | بعد النجاح بالمسابقة أو الامتحان |
| 25.5% | عن طريق صداقة بأحد المسؤولين     |
| 23.5% | عن طريق العائلة أو المعارف       |

- تمثل نتائج العينة أن طريقة الالتحاق بالعمل تعتمد على صداقة المسؤولين وعن تدخل العائلة والمعارف أكثر من النجاح المحقق بعد اجتياز المسابقات و الامتحانات أو حسب الطلب على الموظفين.

❖ الرتبة أو الوظيفة

| P. cumulé | P.valide | Pourcentage | Effectifs |               |
|-----------|----------|-------------|-----------|---------------|
| 33.0      | 33.0     | 33.0        | 66        | عامل مهني     |
| 96.0      | 63.0     | 63.0        | 126       | متصرف إداري   |
| 99.0      | 3.0      | 3.0         | 6         | رئيس مصلحة    |
| 100.0     | 1.0      | 1.0         | 2         | الوظائف العلي |
|           | 100.0    | 100.0       | 200       | Total         |



|       |                |
|-------|----------------|
| 33.0% | عامل مهني      |
| 63.0% | متصرف إداري    |
| 3.0%  | رئيس مصلحة     |
| 1.0%  | الوظائف العليا |

- تمثل النسب المتحصل عليها وجود عدد كبير من العمال المهنيين رغم أن العينة تشتمل على موظفين في مصلحة واحدة فقط من بين خمسة مصالح تمثل هيئات مقر الولاية.

2. تحليل نتائج المحور الثاني: يتضمن أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و علاقتها بالأخلاق الساندة و المعمول بها في ميدان العمل

❖ جدول الترددات

| هل تتخذ القرارات | هل تمتاز الأساسيات | هل لديك دراية كافية | هل ترى أنه من الأنسب | هل تقوم إدارة | هل تطبق هذه |         |
|------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|---------|
| 200              | 200                | 200                 | 200                  | 200           | 200         | N       |
| 0                | 0                  | 0                   | 0                    | 0             | 0           | Missing |
| 1.3400           | 2.9350             | 2.8350              | 2.8900               | 2.8650        | 2.7950      | Mean    |
| 1.00             | 1.00               | 1.00                | 1.00                 | 1.00          | 1.00        | Minimum |
| 3.00             | 3.00               | 3.00                | 3.00                 | 3.00          | 3.00        | Maximum |

- هل لديك دراية كافية بالأساسيات التي تقوم عليها إدارة الوظيفة العمومية التي تشغلها ؟

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |           |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-----------|
| 4.5                | 4.5           | 4.5     | 9         | Valid نعم |
| 12.0               | 7.5           | 7.5     | 15        | لا        |
| 100.0              | 88.0          | 88.0    | 176       | نوعا ما   |
|                    | 100.0         | 100.0   | 200       | Total     |

تبين النتائج المتحصل عليها أن 9 % فقط من بين 200 شخص لديهم دراية كافية بالأساسيات التي تقوم عليها إدارة الوظيفة العمومية التي يشغلونها بينما يجهل الباقي هذه الأمور التي تخصهم و هو ما يسمح لغيرهم من المنتهزين ممارسة بعض الضغوط ومظاهر الفساد المختلفة.

■ هل تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية على أساسيات محكمة ؟

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |        |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------|
| 4.5                | 4.5           | 4.5     | 9         | نعم    |
| 9.0                | 4.5           | 4.5     | 9         | لا     |
| 100.0              | 91.0          | 91.0    | 182       | نوعا م |
|                    | 100.0         | 100.0   | 200       | Total  |

توضح النسب المتحصل عليها أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية تقوم على أساسيات محكمة بأسلوب التردد والشك أكثر من أسلوب التأكيد الذي تمثله نسبة 9 % فقط.

■ هل تمتاز الأساسيات المعمول بها من قوانين، أنظمة، و مراسيم، و أحكام و غيرها... بالوضوح ؟

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |        |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------|
| 2.5                | 2.5           | 2.5     | 5         | نعم    |
| 4.0                | 1.5           | 1.5     | 3         | لا     |
| 100.0              | 96.0          | 96.0    | 192       | نوعا م |
|                    | 100.0         | 100.0   | 200       | Total  |

يعبر أفراد العينة عن عدم فهمهم لمختلف الأساسيات المعمول بها من قوانين، أنظمة، و مراسيم، و أحكام و غيرها بحجة عدم وضوحها مما يعكس لنا عدم اعتمادها بطريقة واضحة و متكررة من طرف المسؤولين وإخفاء ما تتضمنه قصد عدم إتاحة الفرصة للاستفادة من بعض الحقوق الخاصة بالموظفين و التي قد تزيد من حدة العمل و الرقابة ، فمن الموظفين من يبحث عن اوقات الراحة اكثر من اوقات العمل داخل إدارته ، وهو ما يعكس لنا درجة اللامبالاة بحقوق الاخرين وعدم القدرة على تحمل المسؤولية المناسبة للمناصب المتاحة.

هل ترى أنه من الأنسب إعادة النظر في مضمونها و تعديلها أكثر؟

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |        |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------|
| 1.5                | 1.5           | 1.5     | 3         | نعم    |
| 9.5                | 8.0           | 8.0     | 16        | لا     |
| 100.0              | 90.5          | 90.5    | 181       | نوعا م |
|                    | 100.0         | 100.0   | 200       | Total  |

لا يدرك أغلبية أطراف العينة ما تتضمنه اساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ولذلك هم يتوقعون إعادة النظر في مضمونها و تعديلها أكثر.

هل تطبق هذه الأساسيات بعدالة بين كل أطراف الموارد البشرية ؟

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |        |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------|
| 1.5                | 1.5           | 1.5     | 3         | نعم    |
| 19.0               | 17.5          | 17.5    | 35        | لا     |
| 100.0              | 81.0          | 81.0    | 162       | نوعا م |
|                    | 100.0         | 100.0   | 200       | Total  |

تبين النتائج الممثلة في الجدول أن أغلب أطراف العينة لا يتمتعون بحقوقهم بصفة دائمة وأكيدة ، وذلك بسبب عدم تطبيق أساسيات إدارة الموارد البشرية بطريقة محكمة وعادلة بين كل الموظفين بالتوازي .

3. تحليل نتائج المحور الثالث: يتعلق بتحليل القيم الأخلاقية ودورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية

#### ❖ جدول الترددات

| هل ترتبط الأخلاق بعلم النفس | هل تستطيع بمفردك أن | هل تعتبر الالتزام الأخلاقي | هل تؤثر الثقافة الأخلاقية | هل تتخذ القرارات الإدارية | هل يمكن لبعض الأخلاق |         |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|---------|
| 200                         | 200                 | 200                        | 200                       | 200                       | 200                  | N       |
| 0                           | 0                   | 0                          | 0                         | 0                         | 0                    | Missing |
| 1.6300                      | 2.8200              | 2.5350                     | 2.1400                    | 1.3400                    | 1.1150               | Mean    |
| 1.00                        | 0                   | 0                          | 1.00                      | 1.00                      | 1.00                 | Minimum |
| 3.00                        | 3.00                | 3.00                       | 3.00                      | 3.00                      |                      | Maximum |

- هل يمكن لبعض الأخلاق أن تكتسب من بيئة الأعمال التي تميز المؤسسة العمومية؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 188       | 94.0    | 94.0          | 94.0               | نعم    |
| 1         | .5      | .5            | 94.5               | لا     |
| 11        | 5.5     | 5.5           | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

توضح النسب المتحصل عليها أنه يمكن لبعض الاخلاق أن تكتسب من بيئة الأعمال التي تميز المؤسسة العمومية وهذا ما يفرض علينا ضرورة الانتباه أكثر لانتشار بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية و محاولة التقليل منها إن لم نقل الحد منها بصورة نهائية.

- هل تؤثر الثقافة الأخلاقية و عامل الإدراك على إدارة الموارد البشرية؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 86        | 43.0    | 43.0          | 43.0               | نعم    |
| 114       | 57.0    | 57.0          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

نلاحظ أنه لم يجب أي موظف بلا، أي النفي مما يدل على أن الجميع يعلمون أن كل من الثقافة الاخلاقية و عامل الادراك لهما دورا في تحديد طبيعة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- هل تعتبر الالتزام الأخلاقي بالقيم الوظيفية المعمول به داخل المؤسسة كاف لاستمرارها و تقدمها؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 45        | 22.5    | 22.5          | 23.0               | نعم    |
| 154       | 77.0    | 77.0          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

تبين الاجابة بـ (نوعا ما) نسبة عالية مقارنة بالإجابة بـ (نعم) وهو ما يدل على أن الموظفين لا يؤمنون بدرجة كافية بالالتزام الاخلاقي داخل المؤسسة التي يشغلونها مما يؤكد وجود مظاهر سلبية تهدد إدارة الموارد البشرية حقا.

- هل تستطيع بمفردك أن تحسن الوضع ، و تخلق سلوكا إنسانيا يعمل على تحقيق الأفضل؟.

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 1         | .5      | .5            | 1.0                | نعم    |
| 31        | 15.5    | 15.5          | 16.5               | لا     |
| 167       | 83.5    | 83.5          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

توضح النسب المتحصل عليها أنه يمكن التغيير و لكن ليس بطريقة فردية بل يجب على الجميع الايمان بمبادئ التوعية و التحسيس و المشاركة قصد التعديل ، لأن الادارة تعتمد على مبدا الجماعة و لا تقوم على أساس الفرد فقط.

- هل ترتبط الأخلاق بعلم النفس و علم الاجتماع و بعض العلوم الأخرى؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 137       | 68.5    | 68.5          | 68.5               | نعم    |
| 63        | 31.5    | 31.5          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

نلاحظ أنه لم يجب أي موظف بـ (لا) ، أي النفسي مما يدل على أن الجميع يتأثرون بجوانب علم الاجتماع و علم النفس و بعض العلوم الأخرى مما يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات التي تؤثر على البناء الفكري للمورد البشري و على طباعه الشخصية التي قد تفرض سلوكا إداريا وتنظيميا معيناً أثناء قيامه بمهامه الإدارية .

#### 4. تحليل نتائج المحور الرابع: يكشف واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

##### ❖ جدول الترددات

| من خلال خبراتك السابقة | في نظرك ، هل ترى أن الفقر | هل تشعر بوجود فجوة أخلاقية | هل أنت راض عن الصورة | هل تعتبر أن التحلي بالميزات | بما أن الأخلاق مشترك ديني |         |
|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|
| 200                    | 200                       | 200                        | 200                  | 200                         | 200                       | N       |
| 0                      | 0                         | 0                          | 0                    | 0                           | 0                         | Missing |
| 1.2300                 | 1.7250                    | 1.0850                     | 1.4300               | 1.0650                      | 2.5800                    | Mean    |
| .00                    | .00                       | .00                        | .00                  | .00                         | .00                       | Minimum |
| 3.00                   | 3.00                      | 3.00                       | 3.00                 | 3.00                        | 3.00                      | Maximum |

- بما أن الأخلاق مشترك ديني في كل الشرائع السماوية ، و تماشيا مع انتمائك الديني و الوظيفي في مؤسسة عمومية ، هل انت ملتزم كليا بمبادئ أخلاقيات العمل و ممارسة الوظيفة العامة ؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 36        | 18.0    | 18.0          | 18.5               | نعم    |
| 9         | 4.5     | 4.5           | 23.0               | لا     |
| 154       | 77.0    | 77.0          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

إن النتائج تبين عدم الالتزام الكافي كليا بمبادئ أخلاقيات العمل و ممارسة الوظيفة العامة مما يدفع إلى ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الاخلاق ودوره في ممارسة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

- هل تعتبر أن التحلي بالميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة عمله كافية لتحقيق الاستمرار السليم للمؤسسة العمومية و تقدمها ؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 192       | 96.0    | 96.0          | 96.5               | نعم    |
| 7         | 3.5     | 3.5           | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

توضح النسب المتحصل عليها أن التحلي بالميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة عمله كافية لتحقيق الاستمرار السليم للمؤسسة العمومية و تقدمها إلى حد كبير حيث لا شخص أجاب بـ (لا) و هو ما يؤكد التسليم و الاقتناع بالفكرة .

- هل أنت راض عن الصورة الأخلاقية الحالية التي تميز بيئة أعمالك كمورد بشري داخل المؤسسة العمومية؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 145       | 72.5    | 72.5          | 73.0               | نعم    |
| 21        | 10.5    | 10.5          | 83.5               | لا     |
| 33        | 16.5    | 16.5          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |



إن 21 شخص من بين عناصر العينة غير راضون عن الصورة الأخلاقية التي تميز بيئة أعمالهم كموارد بشرية داخل المؤسسة العمومية، مما يؤكد وجود استياء للوضع.

■ هل تشعر بوجود فجوة أخلاقية بين ما هو مطلوب و ما هو موجود و متعامل به ؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 190       | 95.0    | 95.0          | 95.5               | نعم    |
| 9         | 4.5     | 4.5           | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

لا شخص أجاب ب (لا) و هو ما يؤكد الشعور التام إن صح التعبير بوجود فجوة أخلاقية بين ما هو مطلوب و ما هو موجود و متعامل به في إدارة الموارد البشرية.

■ من خلال خبراتك السابقة ، هل تعتبر القرارات الإدارية التأديبية حلا كافيا و مرضيا لتفادي انتشار تزايد المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية؟

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |        |
|-----------|---------|---------------|--------------------|--------|
| 1         | .5      | .5            | .5                 | Valid  |
| 173       | 86.5    | 86.5          | 87.0               | نعم    |
| 5         | 2.5     | 2.5           | 89.5               | لا     |
| 21        | 10.5    | 10.5          | 100.0              | نوعا م |
| 200       | 100.0   | 100.0         |                    | Total  |

تبين النتائج المتحصل عليها أن القرارات الإدارية التأديبية تعتبر و إلى حد كبير حلا كافيا و مرضيا لتفادي انتشار تزايد المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية في ميدان إدارة الموارد البشرية إلا ان نسبة 5% تبين عكس ذلك وهو كما نفسره ربما بعم الاقتناع بالطريقة التي يتم بها تطبيق هذه القرارات التأديبية خاصة إذا كان ارتكاب الخطأ من طرف الموظف قد تم بطريقة غير عمدية و غير مقصودة.

5. إثبات صحة الفرضية والموثوقية- ( Fiabilité )

❖ ملخص القضية المعالجة- ( Récapitulatif de traitement des observations )

| %     | N   |              |
|-------|-----|--------------|
| 100.0 | 200 | Observations |
| .0    | 0   | Exclusa      |
| 100.0 | 200 | Total        |

من خلال جدول ملخص القضية المعالجة يتبين لنا أنه قد تم معالجة كل الاستمارات دون استثناء أي 200 استمارة كاملة من بين 200 استمارة عرضت.

❖ إحصاءات الموثوقية

| Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach |
|-------------------|-------------------|
| 18                | .752              |

تبين قيمة ألفا المتحصل عليها مدى مصداقية الاستبيان و تجانس المحاور، بما تتضمنه من 18 سؤال تم توجيهه وطرحه لعناصر العينة التي أجرينا عليها الاختبار.

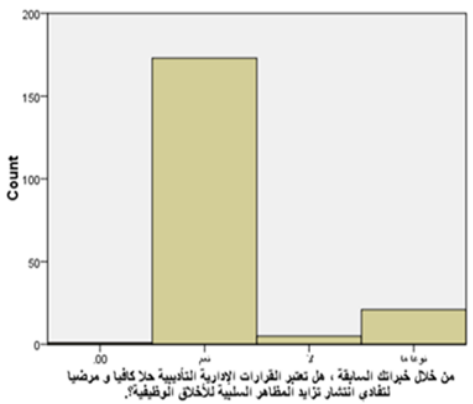
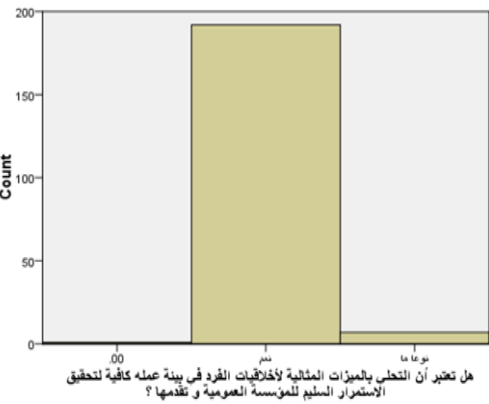
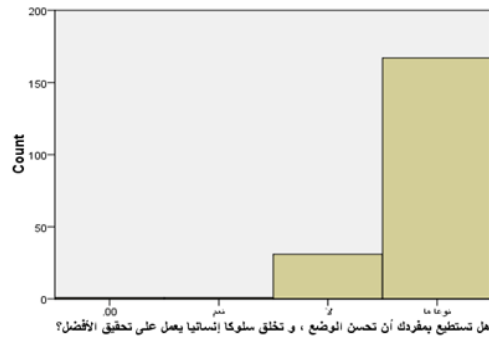
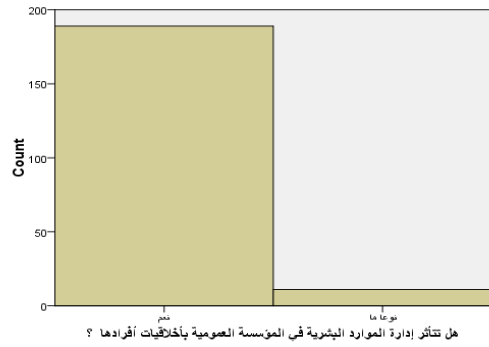
❖ الإحصاء الوصفي

| Ecart type | Moyenne | N   |                      |
|------------|---------|-----|----------------------|
| .24414     | 2.5717  | 200 | المحور الأول         |
| .31275     | 1.9300  | 200 | المحور الثاني        |
| .31311     | 1.5192  | 200 | المحور الثالث        |
|            |         | 200 | N valide (List Wise) |

إن الانحراف المعياري أي ( Ecart type ) يبين وجود علاقة تقارب كبيرة بين كل من أسئلة المحور الثاني والثالث مقارنة بالمحور الأول مما يدل على تأثير الموارد البشرية بكل من القيم الأخلاقية ودورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية من جهة و واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من جهة أخرى أكثر من مدى تأثيرهم بأساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في حد ذاتها.

❖ معالجة الرسوم البيانية

توضح الرسوم البيانية المتحصل عليها مصداقية القضية المدروسة و الفرضية المنطلق منها حيث يبين الشكل الموالي مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات أفرادها و التي يمكن بدرجة كبيرة ان تكتسب من بيئة الاعمال و لا يمكن ان تسلم باجتهاد الفرد لوحده بل اعتمادا على مبدأ الجماعة والالتزام المستمر بالقيم المثالية حتى في حالات تطبيق القرارات الادارية التأديبية و ذلك من اجل الاستمرار السليم للمؤسسة العمومية وتقدمها .



### - بيانات إثبات الموثوقية -

#### خلاصة

تتأثر إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات أفرادها العاملين بها بطرق فردية وجماعية ، مما يفرض صورة أخلاقية شاملة تنصف بها مصالح و هيئات مقر الولاية كمؤسسة عمومية ، ولذا يجب التحلي بالصفات الامثل من طرف الجميع حتى تنسم مؤسساتنا المختلفة بصورة حقيقية و مرضية، دعما و تماشيا مع متطلبات الحوكمة و تحقيق مبادئ التنمية المستدامة.



خاتمة

## خاتمة

إن تأثير الأخلاق على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية 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 إنجاز عملياتها 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 بضمن تفادي المعاناة من مختلف المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية، التي تعيق سيرورتها و تمنع بلوغها للأهداف 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 في المؤسسة، خاصة أنه مرتبط بالسلوك التنظيمي و بأهم المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية التي، يتجلى فيها تأثير الأخلاق على إدارة 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 المسطرة، فإنه من الضروري أن تلتزم هذه الموارد بالوعي الأخلاقي، القيادة الأخلاقية الهادفة و السليمة، والحث على مراعاة و تقوية مصادر الأخلاقيات المختلفة بقدر المستطاع، و كذا الحفاظ عليها.

الملاحق

## الاستمارة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه حول موضوع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، و لهذا الغرض نرجو منكم أن تشرّفونا 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 18 إلى 30 سنة

• من 30 إلى 50 سنة

• من 50 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- 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 :** أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و علاقتها بالأخلاق السائدة و المعمول بها في ميدان العمل.

1. هل لديك دراية كافية بالأساسيات التي تقوم عليها إدارة الوظيفة العمومية التي تشغلها ؟

نعم  لا  نوعا ما

2. هل تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية على أساسيات محكمة ؟

نعم  لا  نوعا ما

3. هل تمتاز الأساسيات المعمول بها من قوانين، أنظمة، و مراسيم، و أحكام و غيرها... بالوضوح ؟

نعم  لا  نوعا ما

4. هل ترى أنه من الأنسب إعادة النظر في مضمونها و تعديلها أكثر؟

نعم  لا  نوعا ما

5. هل تطبق هذه الأساسيات بعدالة بين كل أطراف الموارد البشرية ؟

نعم  لا  نوعا ما

6. هل تتأثر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بأخلاقيات أفرادها ؟

نعم  لا  نوعا ما

**المحور الثالث: يتعلق بتحليل القيم الأخلاقية ودورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية**

1. هل ترتبط الأخلاق بعلم النفس و علم الاجتماع و بعض العلوم الأخرى؟

نعم  لا  نوعا ما

2. هل يمكن لبعض الأخلاق أن تكتسب من بيئة الأعمال التي تميز المؤسسة العمومية؟

نعم  لا  نوعا ما

3. هل تتخذ القرارات الإدارية في إدارتك بطريقة أخلاقية ؟

نعم  لا  نوعا ما

4. هل تؤثر الثقافة الأخلاقية و عامل الإدراك على إدارة الموارد البشرية؟

نعم  لا  نوعا ما

5. هل تعتبر الالتزام الأخلاقي بالقيم الوظيفية المعمول به داخل المؤسسة كاف لاستمرارها و تقدمها؟

نعم  لا  نوعا ما

6. هل تستطيع بمفردك أن تحسن الوضع ، و تخلق سلوكا إنسانيا يعمل على تحقيق الأفضل؟

نعم  لا  نوعا ما

**المحور الرابع: يكشف واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**

1. بما أن الأخلاق مشترك ديني في كل الشرائع السماوية ، و تماشيا مع انتمائك الديني و الوظيفي في

مؤسسة عمومية ، هل انت ملتزم كليا بمبادئ أخلاقيات العمل و ممارسة الوظيفة العامة ؟

نعم  لا  نوعا ما

2. هل تعتبر أن التحلي بالميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة عمله كافية لتحقيق الاستمرار السليم

للمؤسسة العمومية و تقدمها ؟

نعم  لا  نوعا ما

3. هل أنت راض عن الصورة الأخلاقية الحالية التي تميز بيئة أعمالك كمورد بشري داخل المؤسسة العمومية؟

نعم  لا  نوعا ما

4. هل تشعر بوجود فجوة أخلاقية بين ما هو مطلوب و ما هو موجود و متعامل به؟

نعم  لا  نوعا ما

5. في نظرك ، هل ترى أن الفقر يلعب دورا في صناعة الفساد الإداري ؟

نعم  لا  نوعا ما

6. من خلال خبراتك السابقة ، هل تعتبر القرارات الإدارية التأديبية حلا كافيا و مرضيا لتفادي انتشار تزايد المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية؟

نعم  لا  نوعا ما

المراجع

## الكتب بالعربية

- المصحف الشريف (القرآن الكريم)
- د. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ن مكتب الاعمال إدارة و تنظم ، الحديث العربي ،جامعة الاسكندرية ،1993.
- د. شمس الدين عبد الله ، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرار ، دمشق، سنة 2005
- د. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2003.
- د. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
- د محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ،2000.
- علي محمد ربابعة " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية " دار صفاء للنشر التوزيع الطبعة الاولى 2003 ، عمان.
- د.باري كنشوان ،إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة 02 السنة 2006.
- د.مراد زعيمي دراسة في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد دار قرطبة 2008 .
- د.ناصر دادي عدون،" اقتصاد المؤسسة " ، الطبعة الثانية، دار المحمدية ، الجزائر العاصمة ، السنة 2001، ص236.
- د.صلاح الدين عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999
- د. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، "تطور إدارة الموارد البشرية –المفهوم – الاستراتيجية" ،الموقع التنظيمي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة العربية 2010.
- د.يوسف فضيل، رابح وابل ،مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب و اختيار الموارد البشرية في المؤسسة المدية 2005.
- د.نوري منير ،" تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 .
- د. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر قالمة الجزائر 2004.
- د. مراد رايس أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2006.

- د. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى سنة 2007 عمان.
- محمد لمين " فعالية نظام التدريب في تنمية المواد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية " مطرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب البلدية سنة 2005.
- حنفي عبد الغفار " إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي " دار المعرفة الجامعية 2000 الاسكندرية.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، دار الجامعية ، جامعة الإسكندرية 2003.
- أحمد العماري و آخرون " العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة باتنة 2007 ، 2008.
- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية : الدار الجامعية الجديدة ، جامعة الإسكندرية ، 2004.
- مدحت أبو النصر " مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين" المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الأولى 2009 القاهرة.
- بكار امال " الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية و معوقاته -" دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بشار مذكرة الدراسات لما بعد التدرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة وهران 2008-2009.
- علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للنشر و التوزيع 2001 القاهرة.
- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية 1993 .
- محمد علي محمد،( 1975 ) مجتمع المصنع-دراسة في علم الاجتماع التنظيم- الهيئة المصرية العامة للكتاب: 2. القاهرة.
- برحيل عثمان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان : دراسة حول ادارة و تنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف اشرف الدكتور دولي لخضر ، جامعة بشار – الجزائر سنة 2010.
- عبد الفتاح محمد سعيد والصحن محمد فريد، الإدارة العامة-المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية،الإسكندرية،2003.

- لباد ناصر القانون الإداري التنظيم الإداري مطبعة حلب،،الجزائر الطبعة 1999.
- بارتلمي، مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ما خوس لارسطو، ص8، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتب 1924م ،
- مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية.
- محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة: الدار الإسلامية للطباعة والنشر، 1984.
- محمد رفقي محمد فتحي ، النمو الأخلاقي النظرية البحثة ، التطبيق ، الكويت ، دار القلم 1983.
- خير الله طلفاح ، الاخلاق أولا ، سلسلة كيف السبيل إلى الله ، القسم الاول الجزء العاشر، بغداد ، دار الحرية للطباعة 1982 .
- ابن مسكوية ، تهذيب الأخلاق في التربية ، بيروت ، دار الكتاب العربي 1981.
- مجد الدين محمد الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ج3 ص 236 ، و انظر كذلك سعد الدين مسعد ، المهنة و اخلاقها 2006، جامعة الكويت.
- محمد عقلة ، النظام الاخلاقي في الاسلام الطبعة الاولى ، عمان مكتبة الرسالة الحديثة ، 1986.
- محمد قاسم عبد الله، المكونات الرئيسية للسلوك الأخلاقي ، ، الفكر العربي ، مجلة الانماء العربي للعلوم الانسانية ملف 17 ، الانسان لعة و أخلاقا و سلوكا ، العدد 90، السنة الثامنة عشر (4) خريف 1997.
- زكي راتب غوشة ، أخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة الطبعة الاولى ، الاصدار الانجليزي 1997 (2) عمان ، مطبعة التوثيق ، 1983 .
- عاشور أحمد دار النهضة العربية بيروت، ص 257 .د صقر ، ( 1979 )الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة.
- هنري برجسون، زكي راتب غوشة منبعا الأخلاق والدين، الفصل الأول الألتزام الخلقي، تعريب سامي الدروبي و عبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية،
- رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1984.
- محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي: دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، 1990.
- مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1986.
- يعقوب المليجي ، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية . مؤسسة الثقافة الجامعية، 1985 .

- محمد محمد طاهر آل شايبير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت دار ومكتبة الهلال، 1987.
- عبد الرحمن بدوي ، النظريات الأخلاقية، الكويت وكالة المطبوعات ، 1975.
- ت. غومنتسكي ، معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهماني، دمشق: دار الينابيع ، 1994.
- حسام الدين الألوسي، التطور والنسبية في الأخلاق ، الطبعة الأولى، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر ، 1989.
- محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، ط1 ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة، 1986.
- رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للطبع و النشر الطبعة الأولى، 2008.
- عمار بوضياف ، "الوجيز في القانون الإداري" ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة.
- السوري نبيل دولماية د. يونس ، علي حسن وآخرون" ملخص" ، معجم القانون ، مجمع اللغة العربية ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية الطبعة الأولى القاهرة ، سنة 1999
- بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية" ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006.
- لنافيت ، هارولد ، (د،ت) علم النفس الإداري ، التعريف بالأفراد ، الأزواج و الجماعات في المنظمات ، ترجمة كمال دسوقي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.
- محمد الصيرفي ، الفساد بين الاصلاح و التطوير الاداري ، مؤسسة حورس الدولية سنة 2008 ، القاهرة ، مصر
- محمد الصيرفي ، " سلسلة إصدارات التدريب الإداري -الضغط و القلق الإداري " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع مصر.
- محمود صالح ، نظام العاملين المدنيين بالدولة ، الطبعة الثانية ، توزيع منشأه المعارف ، 1997
- لؤي أديب سليمان العيسى، "الفساد الإداري و البطالة"، دار النشر دار الكندي للنشر ، الطبعة الأولى سنة 2009، الأردن.
- سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري الكتاب الثاني ، نظرية المرفق العام ، و عمال الادارة العامة ، دار الفكر العربي 1979.



- وهابي بن رمضان التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان السنة الدراسية 2010-2011
- حسنين المحمدي بوادي ، "الفساد الإداري ( لغة المصالح )" ، الطبعة الأولى سنة 2008 ، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية ، دولة مصر.
- أحمد محمود نهار أبو سويلم ، "مكافحة الفساد" ، الطبعة الأولى 2010 ، دار الفكر للنشر المملكة الأردنية الهاشمية عمان.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميري " أخلاقيات الموظف المسلم " ، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض الطبعة 04 ، 2006.
- 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.
- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة – سلوك الفرد و الجماعة" ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول دار الشروق للنشر و التوزيع 2003.
- عمان الأردن
- بعلي محمد الصغير ، "القانون الإداري" دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، الجزائر 2004
- د.حسن إدارة الموارد البشرية المستقبلية رواية كلية التجارة طبعة سنة 2005.
- سليم الجابي، نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نصر، 1993.
- أحمد أمين ، كتاب الأخلاق ، بيروت دار الكتاب العربي 1974.
- محمد الغزالي ، خلق المسلم ، دمشق ، دار القلم 1986.
- بلال خلف السكارنة "أخلاقيات العمل".

### الكتب بالفرنسية

- Rue Leslie W., & Lloyd L. Byars, Management Theory Application, Home Wood,. Richard D. Irwin, Inc. 1977.

Simon, Herbert, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization. New York: The MacMillan Company, 1991, PP. 63.

Vecchio, Robert P., Organizational Behavior, 2nd Edition, Chicago: The Dryden Press, 1991, P: 174-175.

### المجلات

الان بيشمنت فاعلية الادارة الوسطى : المفاهيم الاخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا ، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ، الاصدار العربي مجلد رقم (2) العدد رقم (3) 1997.

مايكل هنت ، مسائلات في البرلمان ، الاخلاق و الخدمة العامة ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية معهد التنمية الادارية الادارات العربية المتحدة مجاد (2) العدد (3) الاصدار العربي، مجلد (63) العدد (3).

تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد الثاني، 1990.

نعيم نصير، "الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافلي في القطاع العام في محافظة إربد" ، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد 4 ، 1996.

### الجرائد الرسمية

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

### المقالات العلمية

عمار عوابدي ، " دروس في القانون الإداري " ، الطبعة الثانية، سنة 1990.

عمار عوابدي ، " دروس في القانون الإداري."

بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية."

طابع محمد سلمان ، الفقر و أساليب قياسه و طرق التغلب عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، - ندوة التنمية الريفية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة ، ماي 2007 القاهرة ، مصر

الدكتور عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة و التدريب و التنمية البشرية // <http://www.pmecegypt.com...>

الموقع : منتدى الأوراس القانوني «مقال عن القانون الاداري والمنازعات الادارية» بتاريخ 12

/03/2010 [www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811](http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811)

· مقال "الانحراف الإداري" على الموقع [alshum@ksu.edu.sa](mailto:alshum@ksu.edu.sa) [alshum@yahoo.com](mailto:alshum@yahoo.com)  
بتاريخ 2011/08/24.

## الكتب بالعربية

- المصحف الشريف (القرآن الكريم)
- د. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ن مكتب الاعمال إدارة و تنظم ، الحديث العربي ، جامعة الاسكندرية ، 1993.
- د. شمس الدين عبد الله ، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرار ، دمشق ، سنة 2005
- د. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2003.
- د. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
- د محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2000.
- علي محمد ربابعة " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية " دار صفاء للنشر التوزيع الطبعة الاولى 2003 ، عمان.
- د.باري كنشوان ، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة 02 السنة 2006.
- د.مراد زعيمي دراسة في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد دار قرطبة 2008 .
- د.ناصر دادي عدون، " اقتصاد المؤسسة " ، الطبعة الثانية، دار المحمدية ، الجزائر العاصمة ، السنة 2001 ، ص236.
- د.صلاح الدين عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
- د. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، "تطور إدارة الموارد البشرية –المفهوم – الاستراتيجية" ،الموقع التنظيمي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة العربية 2010.
- د.يوسف فضيل، رابح و ابل ،مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب و اختيار الموارد البشرية في المؤسسة المدية 2005.

- د.نوري منير ، " تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 .
- د. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر قالمة الجزائر 2004.
- د. مراد رايس أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2006.
- د. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة "إدارة الموارد البشرية "دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى سنة 2007 عمان.
- محمد لمين " فعالية نظام التدريب في تنمية المواد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية " مطرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب البلدية سنة 2005.
- حنفي عبد الغفار " إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي "دار المعرفة الجامعية 2000 الاسكندرية.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية 2003.
- أحمد العماري و آخرون " العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة باتنة 2007 ، 2008.
- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية : الدار الجامعية الجديدة ، جامعة الإسكندرية ، 2004.
- مدحت أبو النصر " مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين" المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الأولى 2009 القاهرة.
- بكار امال " الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية و معوقاته "- دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بشار مذكرة الدراسات لما بعد التدرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة وهران 2008-2009.
- علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للنشر و التوزيع 2001 القاهرة.

- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية 1993 .
- محمد علي محمد، ( 1975 ) مجتمع المصنع-دراسة في علم الاجتماع التنظيم- الهيئة المصرية العامة للكتاب: 2. القاهرة.
- برحيل عثمان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان : دراسة حول ادارة و تنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف اشرف الدكتور دولي لخضر ، جامعة بشار – الجزائر سنة 2010.
- عبد الفتاح محمد سعيد والصحن محمد فريد، الإدارة العامة-المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية،الإسكندرية،2003.
- لباد ناصر القانون الإداري التنظيم الإداري مطبعة حلب،،الجزائر الطبعة 1999.
- بارتلمي، مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ما خوس لارسطو، ص8، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتب 1924م ،
- مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية.
- محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة: الدار الإسلامية للطباعة والنشر، 1984.
- محمد رفقي محمد فتحي ، النمو الأخلاقي النظرية البحثة ، التطبيق ، الكويت ، دار القلم 1983.
- خير الله طلفاح ، الاخلاق أولا ، سلسلة كيف السبيل إلى الله ، القسم الاول الجزء العاشر، بغداد ، دار الحرية للطباعة 1982 .
- ابن مسكوية ، تهذيب الأخلاق في التربية ، بيروت ، دار الكتاب العربي 1981.
- مجد الدين محمد الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ج3 ص 236 ، و انظر كذلك سعد الدين مسعد ، المهنة و اخلاقها 2006، جامعة الكويت.
- محمد عقلة ، النظام الاخلاقي في الاسلام الطبعة الاولى ، عمان مكتبة الرسالة الحديثة ، 1986.

- محمد قاسم عبد الله، المكونات الرئيسية للسلوك الأخلاقي ، ، الفكر العربي ، مجلة الانماء العربي للعلوم الانسانية ملف 17 ، الانسان لعة و أخلاقا و سلوكا ، العدد 90، السنة الثامنة عشر (4) خريف 1997.
- زكي راتب غوشة ، أخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة الطبعة الاولى ، الاصدار الانجليزي 1997 (2) عمان ، مطبعة التوثيق ، 1983 .
- عاشور أحمد دار النهضة العربية بيروت، ص 257 .د صقر ، ( 1979 )الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن.
- هنري برجسون، زكي راتب غوشة منبعاً الأخلاق والدين، الفصل الأول الأزمات الخلقية، تعريب سامي الدروبي وعبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية،
- رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1984.
- محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي: دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، 1990.
- مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1986.
- يعقوب المليجي ، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية . مؤسسة الثقافة الجامعية، 1985 .
- محمد محمد طاهر آل شايبير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت دار ومكتبة الهلال، 1987.
- عبد الرحمن بدوي ، النظريات الأخلاقية، الكويت وكالة المطبوعات ، 1975.
- ت. غومنتسكي ، معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهماني، دمشق: دار الينابيع ، 1994.
- حسام الدين الألوسي، التطور والنسبية في الأخلاق ، الطبعة الأولى، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر ، 1989.
- محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، ط1 ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة، 1986.

- رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للطبع و النشر الطبعة الأولى، 2008.
- عمار بوضياف ، "الوجيز في القانون الإداري" ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة.
- السوري نبيل دولماية د. يونس ، علي حسن وآخرون " ملخص " ، معجم القانون ، مجمع اللغة العربية ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية الطبعة الأولى القاهرة ، سنة 1999
- بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية " ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006.
- لنافيت ، هارولد ، (د،ت) علم النفس الإداري ، التعريف بالأفراد ، الأزواج و الجماعات في المنظمات ، ترجمة كمال دسوقي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.
- محمد الصيرفي ، الفساد بين الاصلاح و التطوير الاداري ، مؤسسة حورس الدولية سنة 2008 ، القاهرة ، مصر
- محمد الصيرفي ، " سلسلة إصدارات التدريب الإداري -الضغط و القلق الإداري " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع مصر.
- محمود صالح ، نظام العاملين المدنيين بالدولة ، الطبعة الثانية ، توزيع منشأه المعارف ، 1997
- لوي أديب سليمان العيسى ، "الفساد الإداري و البطالة" ، دار النشر دار الكندي للنشر ، الطبعة الأولى سنة 2009 ، الأردن.
- سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري الكتاب الثاني ، نظرية المرفق العام ، و عمال الادارة العامة ، دار الفكر العربي 1979.
- وهابي بن رمضان التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري – دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان السنة الدراسية 2010-2011
- حسنين المحمدي بوادي ، "الفساد الإداري ( لغة المصالح )" ، الطبعة الأولى سنة 2008 ، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية ، دولة مصر.



- أحمد محمود نهار أبو سويلم ، " مكافحة الفساد " ، الطبعة الأولى 2010 ، دار الفكر للنشر المملكة الأردنية الهاشمية عمان.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري " أخلاقيات الموظف المسلم " ، دار النشر جامعة الملك سعود الرياض الطبعة 04 ، 2006.
- 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.
- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة – سلوك الفرد و الجماعة " ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول دار الشروق للنشر و التوزيع 2003.
- عمان الأردن
- بعلي محمد الصغير ،"القانون الإداري"دار العلوم للنشر و التوزيع ،عنابة ، الجزائر 2004
- د.حسن إدارة الموارد البشرية المستقبلية رواية كلية التجارة طبعة سنة 2005.
- سليم الجابي، نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نصر، 1993.
- أحمد أمين ، كتاب الأخلاق ، بيروت دار الكتاب العربي 1974.
- محمد الغزالي ، خلق المسلم ، دمشق ، دار القلم 1986.
- بلال خلف السكارنة "أخلاقيات العمل".

#### الكتب بالفرنسية

- Rue Leslie W., & Lloyd L. Byars, Management Theory Application, Home Wood,. Richard D. Irwin, Inc. 1977.
- Simon, Herbert, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization. New York: The MacMillan Company, 1991, PP. 63.

- Vecchio, Robert P., Orgauizational Behavior, 2nd Edition, Chicago: The Dryen Press, 1991, P: 174-175.

### المجلات

- الان بيشمنت فاعلية الادارة الوسطى : المفاهيم الاخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا ، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ، الاصدار العربي مجلد رقم (2) العدد رقم (3) 1997.
- مايكل هنت ، مسائلات في البرلمان ، الاخلاق و الخدمة العامة ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية معهد التنمية الادارية الادارات العربية المتحدة مجاد (2) العدد (3) الاصدار العربي، مجلد (63) العدد (3).
- تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد الثاني، 1990.
- نعيم نصير، "الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافلي في القطاع العام في محافظة إربد" ، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد 4 ، 1996.

### الجرائد الرسمية

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

### المقالات العلمية

- عمار عوابدي ، " دروس في القانون الإداري" ، الطبعة الثانية، سنة 1990.
- عمار عوابدي ، " دروس في القانون الإداري."
- بوداود عبد اليمين ، "محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية."
- طابع محمد سلمان ، الفقر و أساليب قياسه و طرق التغلب عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، - ندوة التنمية الريفية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة ، ماي 2007 القاهرة ، مصر
- الدكتور عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة و التدريب و التنمية البشرية // <http://www.pmecegypt.com...>

• الموقع : منتدى الأوراس القانوني «مقال عن القانون الإداري والمنازعات الإدارية» بتاريخ 12

/03/2010 [www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811](http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php%3Ft%3D11811)

• مقال "الانحراف الإداري" على الموقع [alshum@yahoo.com](mailto:alshum@yahoo.com) [alshum@ksu.edu.sa](mailto:alshum@ksu.edu.sa) بتاريخ

2011/08/24.



## الملخص

تتطلب الإدارة العمومية في الجزائر معايير و أنظمة و قوانين مختلفة كي تتمكن من القيام بمختلف الوظائف الموكلة إليها، إلا أنها تبقى غير كافية في ظل طبيعة المورد البشري الذي يمارسها حيث انه يعتبر موردا بشريا حيا ، خاضعا لمبدأ العنصر المركب و المؤثر بجانبه الايجابي و السلبي ، و يتوقف الأمر في ذلك على طبيعة الثقافة الأخلاقية السائدة أو حتى المكتسبة من خلال ممارسة دوره الوظيفي داخل المؤسسة ، و التي تتدخل في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالخدمة العامة ، مما يستوجب ضرورة الاهتمام أكثر بتحسين ظروف الاداء المهني، و ضمان السلوك الاخلاقي المتميز و المساعد على تقديم الافضل وتجنب مظاهر الفساد الاداري .

## Résumé

**L'Administration publique En Algérie exige des normes et règlements et lois pour être en mesure d'effectuer différents travaux qui lui sont assignées ; mais Il reste insuffisante en raison de l'éthique négatif des ressources humaines ; Et en ce qu'elle dépend de la nature de la culture morale dominante ou même acquise par l'exercice de rôle fonctionnel au sein de l'organisation, Soulignant la nécessité d'une plus grande attention à l'amélioration de la conduite professionnelle et éthique afin d'assurer des performances exceptionnelles et adjoint au mieux et éviter les manifestations de la corruption administrative offrir des conditions.**

## Summary

**Public Administration in Algeria requires standards and regulations and laws to be able to perform different tasks assigned to it; but it remains insufficient due to the negative ethics of human resources; And in that it depends on the nature of the dominant moral culture or even acquired by the exercise of functional role within the organization, Stressing the need for greater attention to the improvement of professional and ethical conduct to ensure outstanding performance and Deputy better and avoid the manifestations of administrative corruption offer conditions.**