

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يعد موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة؛ من الموضوعات المعاصرة، التي تكسب أهميتها باعتبارها تمثل الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري؛ مثل الرشوة والمحسوبية والترف الشخصي. فالأخلاقيات الإيجابية؛ تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية، وتعد هذه الأخلاقيات من أساسيات النجاح؛ لأنها تعكس هبة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع، إلا أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة؛ سوف يقود إلى تطوير الموظفين، ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف، للالتزام بأخلاقيات الوظيفة، كالشفافية والنزاهة والصدق والأمانة وغيرها، فعدم الالتزام؛ سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة.

وازداد الاهتمام بدراسة أخلاقيات الوظيفة؛ نظراً لارتباط كفاءة وفاعلية المنظمات العامة بسلوكيات العاملين بها، فعلى الرغم من امتياز الغالبية العظمى من الموظفين والمديرين في القطاعات المختلفة بالجوانب الإيجابية والصفات الحميدة؛ إلا أن هناك بعض الممارسات غير الأخلاقية في العمل؛ مثل الرشوة والمحسوبية، واستغلال السلطة، وما إلى ذلك من أشكال الفساد التي تعد من المشاكل التي تعيق عملية التطوير والتقدم.

على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها؛ أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيساً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

وإذا كانت الوظيفة العامة هي البنية التي تتكون منها الإدارة الحكومية؛ فإن العامل الحاسم المحدد لفاعلية جهود التطوير والإثراء؛ تتمثل في المدير والموظف العام؛ الذي يضطلع للنهوض بأعباء الوظيفة العامة، ويمثل القوة القادرة على تحريك وإدارة الموارد البشرية، حيث أجريت في هذا المجال العديد من الدراسات والبحوث، وانعقدت الندوات والمؤتمرات على المستوى المحلي والعربي والعالمي.

ويقدم هذا الفصل استعراضاً للأدب بشأن القضايا المتصلة بأخلاقيات الوظيفة العامة، والثقافة التنظيمية، وفاعلية الإدارة، إلى جانب ذلك؛ يدرس العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة، والعلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية.

ثم يلي هذه المباحث الجانب النظري، وذلك من خلال مناقشة أخلاقيات الوظيفة وعرضها، بدءاً من تعريف الأخلاق وأهميتها، والمبادئ الأخلاقية، والأخلاق في الإسلام ومكانتها وخصائصها، مع التعرض لأخلاقيات الوظيفة التي يجب أن يتصف بها الموظف المسلم، وفاعلية الإدارة ومؤشراتها ومكوناتها، والثقافة التنظيمية ومحدداتها وأهميتها، وصولاً لنظريات وفروض الدراسة.

2.1.1 الدراسات القائمة على الربط بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة

نعتبر أخلاقيات الوظيفة العامة؛ من الموضوعات المعاصرة التي نالت اهتمام كثير من الأكاديميين في مختلف دول العالم، ويرجع السبب في ذلك؛ إلى ما أشارت إليه البحوث والدراسات من وجود حالات

من الرشوة والتزوير وتعارض المصالح واستغلال النفوذ الوظيفية وإنشاء معلومات سرية، وتقديم خدمات خاصة للأصدقاء والمعارف، وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بالانحراف السلوكي للموظف.

وقد ناقشت العديد من الأبحاث السابقة والدراسات النظرية والتجريبية، تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة، وأجرى كراف Kraf (1991)؛ دراسة على 53 شركة تنتمي لقطاع الخدمات في الولايات المتحدة، باستخدام أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، ووضع تصميم استمارة الاستقصاء 60 قياساً لفاعلية المنظمة، تم تبويبها في سبعة عناصر مختلفة؛ تتعلق بـ(العنصر البشري، الإنتاج والخدمات، التسويق، التمويل، التنظيم، المجتمع)، وقد توصلت الدراسة إلى ترتيب الأهمية النسبية لهذه المقاييس، وكان من ضمن المقاييس؛ السلوك الأخلاقي، وجاء في الترتيب الرابع كمقياس للفاعلية التنظيمية.

وتناولت دراسة دانييل Daniel (2001)؛ مسألة ما إذا كانت مواقف الموظف الإيجابية والسلوكيات؛ تؤثر في نتائج الأعمال، أو ما إذا كانت نتائج الأعمال الإيجابية تؤثر على مواقف الموظف وسلوكياته، وقد جمعت البيانات من سلسلة مطاعم إقليمية في أمريكا، واستطلاعات الموظفين والمديرين، والدراسات الاستقصائية للعملاء، والسجلات التنظيمية، وأظهرت النتائج؛ أن مواقف الموظفين والسلوكيات ترتبط بالفعالية التنظيمية، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وبين مواقف الموظف وسلوكياته، إضافة إلى أن سلوكيات الموظف تؤثر على نتائج الأعمال.

وجاءت دراسة درويش Darwish (2001)؛ لكشف أثر اعتدال أخلاقيات العمل الإسلامي،

على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وكان العمل على ذلك؛ باستخدام عينة من 425

موظفاً مسلماً في العديد من المنظمات بالإمارات العربية المتحدة، وأشارت النتائج؛ أن أخلاقيات العمل الإسلامي تؤثر تأثيراً مباشراً؛ سواءً على الالتزام التنظيمي، أو الرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة محمود مجيد (2004) إلى التعرف على المستوى الأخلاقي للمديرين في بعض المنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي، وتحديد العلاقة بين العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الحالة الاجتماعية) والسلوك الأخلاقي؛ وكانت العينة مكونة من 250 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في مستوى السلوك الأخلاقي للمديرين بشكل عام، ووجود علاقة قوية بين السلوك الأخلاقي للمديرين، وكل من متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري، ومستوى الأجور أو الرواتب، والرضا عن الوظيفة، وأوصت الدراسة؛ بضرورة العمل على وضع معايير أخلاقية، تأخذ بها المنظمات في عملية تقييم العاملين، وإقامة مدونة أخلاقية خاصة بكل منظمة، يتم وضعها في مكان ظاهر لكي يتم الاطلاع عليها من قبل الموظفين، وتوفير حوافز إيجابية للمديرين الذين يقومون بمواقف أخلاقية مميزة، ودراسة الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها الثقافية التنظيمية.

كما هدفت دراسة الخطيب (2005)؛ إلى التعرف على نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى الفاعلية التنظيمية، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 700 مفردة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، وأظهرت الدراسة؛ أن مستوى الفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة في الأردن كان متوسطاً بشكل عام، وأن الفاعلية ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع متغيرات السلوك لمدير المدرسة الثانوية (وضع إطار للعمل، الاعتبارية)، ووجود أثر إحصائي دال على متغيرات السلوك القيادي لمدير المدرسة، وسلوكه الأخلاقي، في وضع إطار للعمل على مستوى الفاعلية

التنظيمية للمدرسة، وقد أشارت الدراسة؛ إلى ضرورة تعزيز عمل المديرين والمديرات، وإخضاعهم لدورات تدريبية إدارية وفنية، وذلك لتحسين أدائهم، ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمدارس.

أما دراسة رضوان طارق (2009)؛ فقد هدفت إلى كشف العلاقة بين درجة إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي وفاعلية المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم صياغة استبانة وتوزيعها على 384 مفردة في منظمات الأعمال المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد الدور الأخلاقي للمنظمة؛ خاصة المناخ الأخلاقي في تحسين فاعلية المنظمة، كما أن إدراك العاملين في الإدارة العليا لأهمية الدور الأخلاقي؛ يؤثر إيجاباً في فاعلية المنظمة، وتؤكد الدراسة أن توافر المعايير الأخلاقية الواضحة والمعلنة لجميع العاملين بشركات الأدوية، تساعد للتحكم في سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام الأخلاقي للعاملين بالمنظمة، مما ينعكس على فاعلية المنظمة، وخاصة في حالة ارتباط نظام الثواب والعقاب، داخل المنظمة بالسلوك الأخلاقي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة وضع مدونات أخلاقية تكون مرشداً وموجهاً لقرارات المديرين وسلوك العاملين في مجالات العمل المختلفة، وذلك لدعم الممارسات الأخلاقية بتلك الشركات.

كما بينت نتائج دراسة جبر وداود (2011)؛ أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات القيادة الحديثة (مرحلة المبادئ الأخلاقية العالمية العدل والمساواة، وحقوق الآخرين والمصلحة العامة، والتصرف بشكل أخلاقي) ودراسة الأداء المؤسسي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة لزيادة الاهتمام بأخلاقيات الإدارة، وتبني نهج أخلاقيات الإدارة الحديثة.

وهدفت دراسة حاجي والصواف (2011)؛ إلى التركيز لمعرفة أخلاقيات الوظيفة العامة، والتحقق من مدى إدراك المديرين والموظفين في الشركة التي تقوم عليها الدراسة، بالنظر في أخلاقيات الوظيفة العامة: (العدالة وعدم التحيز، حب العمل، الأمانة والنزاهة، المحافظة على الممتلكات، احترام وقت العمل، السرعة والإتقان، تنمية الكفاءات العلمية) وأثرها في تحسين الأداء، وتكونت عينة الدراسة من 45 موظفاً وموظفة من الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، وأظهرت نتائج الدراسة؛ أن هناك قدر من الالتزام بأخلاقيات المهنة، وهو ما أوضحته المتغيرات التي أعطت علاقة طردية، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين أهداف الوظيفة العامة؛ وبين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، أما متغيرات السرعة والإتقان والمحافظة على الممتلكات والأمانة والنزاهة وتنمية الكفاءات العلمية والعملية؛ فقد أعطت علاقات عكسية مع متغير الأداء، أي عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين تُجاه موضوع العلاقة بين الأخلاقيات والأداء.

كما هدفت دراسة صالح يسي وآخرون، Salih Yesi et al. (2012)؛ إلى استكشاف مدى تأثير قيم أخلاقيات العمل الإسلامي بالخصائص الديموغرافية للمستطلعين، وسعت إلى التحقيق في تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي على القدرة على الابتكار، وأداء الشركات العاملة في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف قيم أخلاقيات العمل الإسلامي؛ باختلاف الخصائص الديموغرافية للمستطلعين، ووجود تأثير إيجابي لأخلاقيات العمل الإسلامي للنهوض بالقدرة على الابتكار وكفاءة أداء الشركات، كما أشارت الدراسة؛ إلى أن تبني القيم الأخلاقية للعمل داخل المنظمات؛ يعزز من أداء تلك المنظمات وفعاليتها الإدارية.

وبحثت دراسة آروولو Arowolo (2012)؛ كيفية تعزيز الأخلاق للخدمات العامة والرفع من كفاءتها، وذلك من خلال ربط الالتزام بالأخلاقيات والدافع للأداء، وكشف العلاقة بين الأخلاق والتحفيز والأداء في الخدمة العامة، واعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الآثار الإيجابية للأخلاق في الخدمة العامة التي يمارس فيها هذا المعيار؛ يعد أدائها أفضل مضموناً، وأنه عندما يسود السلوك غير الأخلاقي يتأثر الأداء سلباً، ولذلك؛ أوصت الدراسة بالالتزام الصارم بمعيار الأخلاقيات، وجعلته الدافع المباشر الأساسي لاحتياجات الموظفين، من أجل تعزيز أداء أفضل، وكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية في الخدمة العامة، وبالتالي تسهيل تقديم الخدمات الشاملة والتنمية الوطنية.

كما هدفت دراسة راشد سعيد وآخرون Rashid Saeed et al., (2013)؛ إلى تشخيص أثر السلوك الأخلاقي، المتمثل في: (التوجهات الأخلاقية للقيادة، والقيم الأخلاقية) على الأداء الوظيفي في قطاع التعليم في باكستان، وقد تم تحديد (150) مفردة من جميع العاملين في هذا القطاع، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيم الأخلاقية على أداء الموظفين.

وتناولت دراسة باتريك ونويبير Patrick & Nwibere (2014)؛ تأثير أخلاقيات الإدارة على فاعلية التنظيمية، وكانت عينة الدراسة تحتوي على: 231 من مديري 46 منظمة من ست دول في منطقة جنوب نيجيريا، واستخدمت الدراسة طريقة البيانات الكمية (الاستبيان)، والبيانات النوعية (مقابلة)، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاق الإدارة والفاعلية التنظيمية، وبناء على هذه النتائج؛ خلصت الدراسة إلى أن أخلاقيات الإدارة: (الاستحقاق، النزاهة، العدل)؛ كان

لها تأثير إيجابي كبير على الفاعلية التنظيمية، وأوصت الدراسة بعدم النظر في تأثير العوامل البيئية، باعتبارها عاملاً ثابتاً، وأكدت على فكرة؛ أن الالتزام في صنع القرار الأخلاقي؛ يمكن أن تكون ضرورية لنجاح الإدارة داخل المنظمة، وإنشاء مدونة لقواعد السلوك لضمان التصرف الأخلاقي داخل المنظمة.

وجاءت دراسة الأحمدي وآخرون .., Ahmadie et al (2014)؛ لكشف العلاقة بين أخلاقيات العمل، وإنتاجية الموظف من وزارة التعليم إقليم لورستان، شمل مجتمع الدراسة 205 موظفاً رسمياً من وزارة التعليم بإقليم لورستان، واختيرت عينة 136 فرداً، وأظهرت نتيجة الدراسة؛ وجود علاقة إيجابية مباشرة بين جميع عناصر أخلاقيات العمل (الفردية والمهنية والتنظيمية وعناصر الإدارة) بالإضافة إلى إنتاجية الموظفين، وأنها في الكفاءة والفاعلية، وأوصت الدراسة بوجود تحسين كل من هذه الأبعاد الأربعة لأخلاقيات العمل؛ لكي تكون فعالة في إنتاجية الموظف.

أما دراسة محمد وآخرون .. Mohamed t al. (2014)؛ فقد هدفت إلى استكشاف أثر أخلاقيات العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي في المنظمات الإسلامية، كذلك معرفة العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وكانت عينة الدراسة تتكون من (40) مفردة من الموظفين والمحاضرين في جامعة قذح بماليزيا، وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط كبير ما بين أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي، في حين لا يوجد تأثير كبير لأخلاقيات العمل الإسلامي على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات عن أخلاقيات العمل الإسلامي، من خلال إدخال متغيرات أخرى.

وبالإضافة إلى الدراسات التجريبية والتطبيقية، توجد هناك العديد من الدراسات النظرية، التي تناولت الأخلاقيات وفاعلية الإدارة، فقد أشارت دراسة دعباج (1994)؛ إلى أن الانحرافات والمخالفات الوظيفية الأخلاقية التي تصدر من الموظف؛ قد يكون سببها التخطيط، سواء في تخطيط القوى العاملة، أو في سياسات الرواتب، أو بسبب قصور في التشريعات وعدم مناسبتها للتنظيم الرسمي، أو من خلال رسم الأدوار الرسمية والتقسيمات الإدارية، وقد تكون في السياسات الوظيفية أو ضعف في المتابعة الداخلية والرقابة الخارجية، أو تكون في مرحلة التنفيذ و اتخاذ القرارات والتنسيق، وهذا كله يؤثر على رضا الموظفين وعلى فاعلية أدائه.

وأكدت دراسة الصواف (1994)؛ أن أهم العوامل التي تؤثر سلباً في سلوك العاملين؛ هي انخفاض العائد المادي من الوظيفة، وعدم تناسبه مع ظروف المعيشة، وعدم توافر الجزاء الرادع، ووجود خلل في سلامة المناخ التنظيمي، وانفراد الرؤساء بعملية اتخاذ القرارات، وعدم صلاحية القيادة من مشرفين وقيادات ورؤساء، وتسلسل القيادات الإدارية، وسوء نظام الاتصالات في المنظمة، وضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية.

واستنتج الفقيه (1995)؛ بأن تدني أخلاقيات الوظيفة والموظف؛ راجع إلى ضعف الإدارة في عملها من تخطيط، واتباع سياسات غير سليمة، كما أشار إلى ضرورة إحساس الموظف العام بمسؤوليته تجاه الوظيفة، وتجاه الغير، وإلى فهم حاجات الموظفين.

كما تطرقت دراسة انتصار شهباز (2004)؛ إلى الأخلاقيات والقيم، وأخلاقيات الوظيفة

العامة، وأشارت إلى وجوب تبني سلوك أخلاقي لسمات الوظيفة الأخلاقية؛ لأنه يعكس اهتماماً

بالتطوير والتغيير، ويهدف لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال، لأداءٍ وظيفيٍّ أمثل، وبينت الدراسة أن هناك محددات متعددة تؤثر على سلوك أخلاقيات الوظيفة العامة؛ منها الكفاءة والخبرة والمخرجات، كما أكدت أن الأخلاق في نظر الإسلام؛ هي النظام الذي يحدد سلوك الإنسان في الكون، بما يتفق وتحقيق رسالته التي خلق من أجلها.

وركزت دراسة السلمي (2015)؛ على جانب من القيم الأخلاقية التي جاء بها الإسلام، وهي الأخلاقيات الخاصة بالوظيفة العامة؛ ومنها (الأمانة والصدق والإخلاص في العمل وتحمل المسؤولية، وحسن التعامل)، كما أشارت إلى أن الأخلاق روح الإسلام، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة واحترامها والتمسك بها، مشترقي بالأداء وتحقيق الإنجاز العالي المطلوب، كما أن الأخلاقيات؛ تفرض على كل موظف وعامل؛ أن يؤدي عمله بكل أمانة وإخلاص، فلا يعطل معاملات الناس ومصالحهم.

2.1.2 الدراسات القائمة على الربط بين الأخلاقيات والثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي ناقشت العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والثقافة التنظيمية، ومن بين تلك الدراسات:

هدفت دراسة فجن (Finegan) (1994) إلى تحديد العلاقة بين مجموعة من القيم الشخصية للفرد؛ -مثل الطموح والأمانة والاستقلالية والحب والمسؤولية،- وبين السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل، وقياس اتجاهات الأفراد نحو مجموعة من القيم النهائية، مثل: الأمن القومي، والسلام العالمي، وأثر ذلك على السلوك الأخلاقي، وقد أجريت الدراسة على عدد: 69 من الطلاب بجامعة ويستون أوناريو وهم: 31 من الذكور، و38 من الإناث، وقد قام الباحث بإعداد استمارة استقصاء، لقياس المتغيرات

المستقلة التي تمثلت في القيم الشخصية للفرد، أما المتغير التابع والمتمثل في السلوك الأخلاقي؛ فقد تم قياسه من خلال عمل مجموعة من السيناريوهات، مثل كل منها مأزقاً أخلاقياً مختلفاً، قد يواجهه الفرد في بيئة العمل بأي منظمة، وتم تحديد تصرف الفرد إزاء هذه المواقف، ومن السلوكيات المستهدفة؛ قيمة الصدق، باعتباره أفضل مؤشر للحكم على السلوكيات الأخلاقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك المأزق الأخلاقي داخل بيئة العمل؛ يختلف من فرد لآخر، باختلاف نظام القيم الشخصية للفرد، حيث اعتبر الأفراد؛ أن السلوك غير الأخلاقي داخل العمل؛ هو بمثابة تهديد للقيم الشخصية والثقافية للفرد.

وتناولت دراسة السفناز (2001)؛ دراسة وتحليل حالة الانحراف في أخلاقيات الوظيفة عند الموظفين، وذلك من خلال دراسة العناصر التاريخية والنواحي التنظيمية والقواعد التشريعية؛ وهي الحوافز والرقابة والعقوبات والجزاءات، وأثر ذلك على سلوك الموظف، فكانت عينة الدراسة 260 موظفاً وموظفة من العاملين بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية اللبسية، وأبرزت نتائج الدراسة، بأن هناك تأثير قوي للعامل الثقافي على أخلاقيات الوظيفة، وأن أكثر الانحرافات عن أخلاقيات الوظيفة انتشاراً؛ يتمثل في: انخفاض درجة المحافظة على سرية العمل، والإهمال والتقصير في الواجبات والمهام الوظيفية، وانخفاض تأثير الوازع الديني عند الموظف، وانخفاض التزام القادة والمديرين، مما له تأثير سلبي على الالتزام بقواعد وأخلاقيات الوظيفة، وأشارت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عامل الثقافة السائدة بالمجتمع، عند وضع أي سياسة أو تحديد خطة، وإبراز القيم الدينية والمثل الأخلاقية وتوظيفها في إعداد وتأهيل الموظفين؛ بما يضمن سلامة ورفق السلوك الوظيفي، ووضع معايير واضحة وفقاً للمبادئ الأخلاقية للوظيفة العامة، بحيث لا يكون التقييم مقتصرًا على الأداء فقط، بل يكون شاملاً أيضاً للنواحي الأخلاقية.

أما دراسة الحبيب وآخرون, AI-Habib et al., (2002)؛ فقد أجريت على عينة قوامها 365 مديراً من 3 دول عربية؛ هي السعودية والكويت وعمان، وكان من أهدافها، معرفة مدى تأثير ثقافات هذه الدول مع الثقافات الأخرى الخارجية، بسبب وجود قوى عاملة أجنبية فيها، ومعرفة أثر الأبعاد الثقافية على قيم ومعتقدات العمل، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين السعوديين؛ أكثر تمسكاً بالقيم والمعتقدات الثقافية العربية من المديرين من عمان والكويت، مع أن هذه الدول الثلاث؛ تنتمي لنفس المجموعة الثقافية العربية، وقد عزا الباحثون ذلك إلى انفتاح البيئة الإدارية الكويتية والعمانية، على الثقافات الأجنبية الأخرى، وبينت الدراسة كذلك؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكورية والفردية من جهة، وقناعات الأفراد نحو الالتزام المؤسسي وأخلاقيات العمل من جهة أخرى.

وبينت دراسة الحلبي Alhelsi (2004)؛ أثر الأبعاد الثقافية على سلوكيات الأفراد العاملين في القطاع العام الفلسطيني، ومحاولة تشخيص أسباب الضعف والقصور في قطاع الإدارة العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد بينت الدراسة أهمية فهم القيم الثقافية للأفراد والمديرين الأجانب العاملين في منظمات الأعمال الدولية، كما توصلت إلى أن قطاع الإدارة العام الفلسطيني، يتميز بوجود تباعد في النفوذ الوظيفي، وتجنب المجهول، كما يميل الأفراد في هذا القطاع إلى الجماعية في الأداء والذكورية، وهذا بدوره يؤثر في سلوكياتهم، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية في قطاعات أخرى في مجال إدارة الأعمال الدولية.

أما دراسة سرنكا srnka (2004)؛ فقد حاولت الإجابة على السؤال الآتي: ما دور الثقافة كعامل تأثير فردي في صنع القرار الأخلاقي؟ وتم الاعتماد على المفاهيم النظرية المقترحة في الأنثروبولوجيا، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، ومراجعة النماذج ذات الصلة المقترحة في هذا المجال،

ومناقشة نماذج اتخاذ القرارات الأخلاقية في مجال التسويق، والسلوك، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة كظاهرة متعددة الأبعاد؛ تؤثر في القرارات الأخلاقية، وأنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الفعلي، وهناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث على التفاعلات المحتملة بين العوامل الثقافية المختلفة، وغير ذلك من محددات صنع القرار الأخلاقي، وإجمالاً؛ فإن الإطار المتكامل؛ يمثل مزيداً من الدراسات لتعميق فهم دور الثقافة في صنع القرار الأخلاقي والعكس صحيح.

وتناولت دراسة محسن شاكيل وآخرون. Mohsin Shakeel et al. (2011)؛ مدى تأثير الثقافة على أخلاقيات العمل، وكانت عينة الدراسة 45 موظفاً وموظفة، أشارت النتائج أن الثقافة والأخلاقيات مترابطان ومتشابهان في العلاقة، في حين أنّ الثقافة تؤثر بشكل كبير على أخلاقيات العمل، وترتبط ارتباطاً إيجابياً بها، لذلك ظهر أيضاً، أن تنفيذ قواعد أخلاقية أكثر فعالية في المنظمات؛ كفيل بالحفاظ على المكانة التنظيمية للمنظمات التي لديها الأخلاقيات، والتركيز على الرموز والطقوس والعادات والجوانب الإنسانية وأنشطتها والتوعية بها، كما أوصت الدراسة بضرورة النظر في أثر السلوكيات الأخلاقية، وجودتها على الأداء، واختيار نفس نموذج الدراسة، وتطبيقه في منظمات أخرى، يوجد بها ممارسات ثقافية جامدة، ومقارنتها مع منظمات أخرى.

أما دراسة أجيل و ناغاشيخارا Nagashekhara & Agil (2012)؛ فقد ركزت الدراسة بشكل رئيسي على السلوكيات الأخلاقية لممثلي الخدمة الطبية على الصعيدين المحلي والشركات متعددة الجنسية، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية والاستبانة؛ اعتماداً على عينة عشوائية عنقودية وبسيطة، بلغ عدد مفرداتها 300 مفردة، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين السلوك الأخلاقي والثقافة التنظيمية عند ممثلي الخدمة الطبية في الهند، إضافة إلى ذلك؛ تشير النتائج إلى أن الشركات

الطبية -متعددة الجنسية؛- أكثر أخلاقاً، مقارنة مع مثلي الشركات الطبية المحلية، من خلال ثقافة تنظيمية أفضل، وخلص الباحثون إلى أنه بغض الطرف عن الثقافة التنظيمية؛ فإنه يجب النظر في العوامل التنظيمية الأخرى، كنظام الحوافز المجزية، والحافز المخطط، والتدريب على الأخلاقيات، ووجود مدونة لقواعد السلوك في صناعة المستحضرات الصيدلانية، ومع تلك العوامل الفردية؛ مثل توجه الإنجاز، وتصور الأفراد على قواعد أو لوائح التسويق، والرضا الوظيفي وما إلى ذلك؛ فإنها كلها تمثل المتغيرات البناءة في دراسة السلوك الأخلاقي للموظف.

وهدفت دراسة أكريم (2012)؛ إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (المصدقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة)، ومدى تطبيق حوكمة المؤسسات المساهمة الليبية؛ المتمثلة في مصرف الوحدة، حيث بلغت عينة المدربين 33 رئيس قسم من العاملين بالإدارة العامة لمصرف الوحدة، وكانت النتيجة؛ أن هناك ضعفاً في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية (المصدقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة) لدى القيادات الإدارية العليا، وأشارت الدراسة إلى ضرورة العمل على إيجاد وتعزيز ثقافة تنظيمية ومحاسبية أخلاقية داخل المؤسسات الليبية، وذلك من خلال الاهتمام بعملية استقطاب واختيار المؤسسات للأفراد، وقيادات تتميز بالالتزام العالي بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، وزيادة الاستثمار والتطوير الأخلاقي، وتفعيل دور النظم والتقييم، وتحفيز الأداء لدعم السلوكيات الأخلاقية في العمل.

كما هدفت دراسة إنغوفان وجياشريج Elangovan & Jayashreej (2013)؛ إلى معرفة تأثير

الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل، وكان حجم العينة 539 مفردة، هناك فرق كبير بين أخلاقيات العمل من المستطلعين والثقافة التنظيمية على مستوى 5% علاوة على ذلك؛ ثبت أيضاً أن هناك علاقة

إيجابية بين أخلاقيات العمل والمتغير الكامن (الثقافة التنظيمية)، ويشير غالبية الموظفين إلى أن جميع المتغيرات الستة للثقافة التنظيمية المختارة للدراسة؛ كان لها القدرة في بناء أخلاقيات العمل.

وتناولت أيضاً عدد من الدراسات النظرية العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والثقافة التنظيمية، فقد أدلى الأصيبي (1994)؛ بتحديد بعض العوامل التي تؤدي إلى انحراف الموظفين عن أخلاقياتهم الوظيفية، من هذه العوامل؛ تأثير البيئة والوسط الاجتماعي والثقافي المحيط بالموظف، وعدم مراعاة ضوابط الالتحاق والتعيين، وانعدام الوعي الوظيفي، وعدم إجراء التقييم الموضوعي، كما أشار في توصياته إلى مجموعة من العوامل الوقائية والعلاجية، منها: إبراز القيم الدينية والمثل الأخلاقية، وحسن اختيار العناصر العاملة، وتقييم الأوضاع الحالية والموظفين.

كما أشار الباروني (1995)؛ إلى العوامل التي تحدد السلوك الفردي بالمنظمات، وهذه العوامل هي: سلوك الفرد في المنظمة، والعوامل التنظيمية والبيئية، فالعوامل الفردية للموظف؛ تهتم بتكوينه النفسي والبدني من خلال الأفكار والمعتقدات والتوقعات والدوافع والإدراك الشخصي، والعوامل التنظيمية؛ هي كل ما يتصل بظروف العمل وأساليبه وتقنياته، والعوامل البيئية؛ تتضمن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية وغيرها من العوامل؛ التي تؤثر سلباً وإيجاباً في سلوكيات الموظف، واستنتج الباروني مجموعة من الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى ظهور السلوك غير الأخلاقي، منها: انخفاض الأجور والمرتبات التي يتحصل عليها الموظف، وعدم كفايتها لتلبية الاحتياجات، وضعف وتدهور المعايير الأخلاقية لدى الأفراد الذين يمارسون السلوك الوظيفي غير الأخلاقي، كذلك ضعف القيم الشخصية والاجتماعية لديهم، وتردي المعايير الاجتماعية والثقافية، وسوء الإدارة المتمثل في ضعف الإدارة والمتابعة، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات، وسوء التنظيم، وعدم الاستقرار الإداري، وعدم وضع الشخص

المناسب في المكان المناسب، وأشار لمجموعة من العوامل التي تحارب هذه السلبيات، منها؛ التمسك بالقيم والعادات الاجتماعية الرفيعة؛ التي ترفض وتستنكر السلوك غير المقبول في الوظيفة العامة، والتركيز على المؤسسات التعليمية في ترسيخ القيم الأخلاقية والثقافية، واعتماد نظام الكفاءة والجدارة والاستحقاق في الترقية والإعارة، وتطبيق القوانين واللوائح والنظم التي تنظم العمل الوظيفي.

وهدفت دراسة العشوي (2002)؛ إلى تبيان العلاقة بين الأخلاق والثقافة، وعرض بعض الدراسات السابقة التي طرحت مشكلة الثقافة وأزمة القيم في العالم العربي والإسلامي، مثل دراسات مالك ابن نبي (2000)، وكذلك في العالم الغربي، مثل دراسات فير وأغبورن وغارودي (1983)، بالإضافة إلى طرح إشكالية التناقض بين القيم النظرية والقيم العملية (السلوك)، الملاحظ على المستوى الفردي والمجتمعي في العالم العربي والإسلامي، وقد خلصت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة كنظام سلوكي شامل، وبين القيم الأخلاقية كنظام معياري موجه للنظام السلوكي، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي أو المجتمعي.

2.1.3 الدراسات القائمة على الربط بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة

وقد ناقش عدد من الدراسات؛ العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وفاعلية الإدارة، منها:

دراسة دينسون Denison (1990)؛ التي هدفت إلى بيان علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية

التنظيمية، وهي دراسة كمية أجريت في 34 منظمة، ومن خلال استخدام الأدوات والإجراءات البحثية المقارنة بين هذه الشركات؛ أمكن التوصل إلى أن الفاعلية تمثل نتاج لكل من: القيم والمعتقدات التي يتبناها الأفراد، والسياسات والممارسات المستخدمة في المنظمة، وتوافق القيم والمعتقدات وترجمتها إلى

سياسات وممارسات، والتفاعل بين مختلف العوامل السابقة والعوامل البيئية، وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

كما أجريت دراسة هوفستيد Hofstede (1991) في الولايات المتحدة، عن الأفراد العاملين في IBM الذين ينتمون إلى 53 دولة من مختلف دول العالم، فقد صنف الدول العربية في المرتبة 7 من 53 دولة مشمولة بالدراسة، من حيث التباعد في النفوذ الوظيفي بين الرئيس والمرؤوس، وهو دليل على وجود تباعد في السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة، كما جاءت في المرتبة 27 من حيث تجنب المجهول، وهذا يعني أن المجهول يتم تجنبه بشكل كبير لدى العرب، ويبيّن أن الدول العربية جاءت في المرتبة 27 من حيث الفردية، كما جاءت في المرتبة 23 من حيث النزعة نحو الذكورية، وبالتالي؛ يمكن القول أنّ المجتمعات العربية تتميز بالنفوذ الوظيفي، وتجنب المجهول، والميل إلى الجماعية في الأداء، والذكورية في القيادة والسيطرة، وكل هذه العوامل تخضع للمفهوم التسيي.

وهدف دراسة بنتون لين Benton Lynn (1999)؛ إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى مدارس نابر فيل، والتعرف على العوامل التي تسهم في قدرتها على التميز والتفوق على المدارس الأخرى، وفحص ثقافة المدارس الفردية التي تتعرض لتحديد العوامل التي تساهم في زيادة ثقافة التميز عن طريق التحليل التاريخي، وتم استكشاف كيفية الحفاظ على هذه الثقافة، وقامت الباحثة بجمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري المدرسة، وتحليل الوثائق المدرسية، ومراجعة الأدبيات، ذات الصلة، وتفسير البيانات التي تحدد القيم والافتراضات والمعتقدات، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المدرسية القوية والإيجابية؛ لها تأثير على فاعلية المدرسة، ويشمل ذلك القيم والافتراضات والمعتقدات،

والأيدولوجيات التي تم تحديدها، لكي تدعم ثقافة التميز، لأنّ ثقافة التميز في المدرسة؛ تستمد قوتها من القيادة التعاونية، والتعاون مع المجتمع المحلي.

أما دراسة هناءة أحمد (1995)؛ فقد هدفت إلى التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة، والوقوف على تأثيرها على فاعلية المؤسسات الصحفية في الأردن، إضافة إلى تحديد مدى الاختلاف في أبعاد ومتغيرات الثقافة ومعرفة أيهما أكثر فاعلية، وقد ركزت الدراسة على نموذج يركز على أربعة محاور أساسية متكاملة، تعتبر انعكاساً لثقافة المنظمة، ولها تأثيراتها على فعاليتها التنظيمية، وهي: محور المشاركة، محور الاتساق، محور التكيف، محور الرسالة، وقد خلصت الدراسة؛ إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على الفاعلية، وأن المؤسسات الصحفية تطبق المحاور المختلفة للنموذج المقترح، التي تعتبر أبعاداً لثقافتها التنظيمية، لكن درجة تطبيقها اختلفت من مؤسسة لأخرى، مما أثر على فعاليتها.

وأوضحت دراسة الطيبلاوي (1995)؛ أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر، وذلك من حيث الخصائص التالية: جماعية العمل، والقدرة على التكيف، والابتكار والتجانس، وقد طبقت الدراسة على منظمات صناعة الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين ثقافة المنظمة والفاعلية التنظيمية؛ حيث تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي، والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس؛ بشكل إيجابي على الفاعلية التنظيمية.

وهدف دراسة خوين وسندس (2009)؛ إلى تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية وفعاليتها المنظمة في المنظمات التعليمية في بغداد، والعلاقة بينهما، وتحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية، وقياس درجة الفاعلية من خلال مؤشرات الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي،

وبلغت عينة الدراسة 127 عضواً من هيئة التدريس، وخلصت النتائج، بأن هناك ارتفاع في درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية؛ بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي، والتماثل في تحقيق الهدف، وقد تأكد وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية بنسبة 70%، كما أن تلك العلاقة هي باتجاه إيجابي، أي أن الزيادة في درجة الثقافة تزيد من الفاعلية، وأشار الباحث إلى ضرورة العمل على تنشيط عملية البحث في المجالات التي ترتبط بالسلوك الإنساني وانعكاساته على مجمل النشاط التنظيمي.

وناقشت دراسة كوانغ (Kuang 2004)؛ الصلة بين ثقافة المؤسسة وأدائها، من خلال تطبيق نموذج "دنسون" حول الثقافة والفاعلية على الشركات التايوانية، مع مقارنتها بعينة صغيرة من الشركات الأمريكية، وبهذا المعنى سعت الدراسة إلى تطبيق وتحديث نموذج دنسون، ومد نطاق تطبيقه إلى بلدان جديدة وصناعات أخرى، وقد اختيرت العينة العشوائية في المنتظمة ليصل عدد شركات العينة 356 شركة تستخدم الدراسة نموذج دنسون للتحقق من الفروض، مع تطويره لتشمل المتغيرات المتابعة أو جوانب أداء المؤسسة: 8 مفردات تقيس إدراك أداء المؤسسة؛ منها 4 للكمية، و4 للكيفية، وهي رضا الموظفين، وتطوير خدمات جديدة، وجودة المنتجات والخدمات، ومعدل الربحية (العائد على الأصول)، والنصيب من السوق، ومعدل نمو المبيعات إلى الإيرادات، وتحقيق أهداف الموازنة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها التنظيمي، وكذلك ارتباط سمات الثقافة التنظيمية ارتباطاً إيجابياً قوياً بأغلب مقاييس الفاعلية، وأن تطوير المنتجات في الشركات التايوانية؛ يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية قوية، أما سمات الثقافة (المهمة والاتساق)؛ فهي السمات التي تتوقع رضا الموظفين في الشركات التايوانية، وعلى عكس هذا في الشركات الأمريكية؛ فالسمات فيها تتوقع التركيز على الاستقرار.

وهدفت دراسة تهماني عبد الرحمن (2009)؛ إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة المكتبات الجامعية في محافظة غزة، ونمط الثقافة التنظيمية السائدة، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، ودرجة فاعلية إدارة المكتبات الجامعية في تلك المحافظة، وقد أجريت الدراسة على 77 عاملاً في المكتبات الجامعية، وبينت نتائج الدراسة؛ أن درجة فاعلية إدارة المكتبات الجامعية لمحافظة غزة؛ كانت متوسطة، وهناك علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية الإدارة، وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة؛ كثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني.

وهدفت دراسة ليجون وفاس Lejeen & Vas (2009)؛ إلى قياس تأثير الاعتمادية على الفاعلية والثقافة التنظيمية لكليات الأعمال، حيث تم توزيع الاستبانة على 31 عميداً ومدير كلية، لمعرفة تأثير نظام الجودة الأوروبي EQUIS، وأظهرت النتائج؛ وجود تأثير إيجابي على بعض أبعاد الثقافة، وعدم وجود تأثير لأبعاد البيروقراطية للثقافة، كما أظهرت أن أبعاد الثقافة التنظيمية؛ لها أعلى تأثير على تطوير البرامج، والجودة الكلية، والانفتاح والتفاعل الاجتماعي مع المجتمع، والقدرة على الحصول على الموارد والسوق، كما بينت النتائج؛ بأنّ هناك بؤتين للثقافة لهما تأثير قوي على الفاعلية؛ هما البيروقراطية والسوق، وأشارت إلى أن عملية التغيير في الثقافة؛ يكون بالاعتماد على نظام الجودة الأوروبي في المؤسسات التعليمية ليساعد في تحقيق الفاعلية والأداء الإيجابي، والرضا الوظيفي، وبشكل عام؛ فقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للثقافة على الفاعلية.

كما أشارت دراسة أيدين وسيلن Aydin & Ceylen (2009)؛ إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وذلك بتطبيقها على مصانع المواد الأولية في تركيا، بحيث يتم تطوير استبانة مقسمة إلى جزأين؛ القسم الأول: يقيس الثقافة التنظيمية من خلال 8 أبعاد، هي: (المشاركة،

التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل)، أما القسم الثاني؛ فيقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور هي: (الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي، والنمو)، وتوصلت الدراسة؛ إلى أن الثقافة التنظيمية؛ تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط، كما بينت، أنّ أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ كانت تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام، والولاء التنظيمي، كما أشار الباحث إلى ضرورة تعديل متغيرات الثقافة، ومتغيرات الفاعلية، حسب البيئة، وتعديل النموذج بما يتلاءم مع المتغيرات.

تناولت دراسة وي تشنغ ومكليان (Wei Zheng & Mclean (2009)؛ دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية التنظيمية، والفاعلية التنظيمية، وأجرى استطلاع على 301 موظف في المنظمات الصينية، وتشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة؛ تتوسط بالكامل أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، ويتوسط جزئياً من تأثير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

كما أجريت بعض الدراسات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء، منها:

دراسة أوراييلي. تشاتمان وكالدويل (O'Reilly; Chatman & Caldwell (1991)؛ وهدفت إلى الوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على عدة منظمات متباينة النشاط، واستعانوا بأسلوب التحليل العاملي؛ للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية؛ كان ترتيبها على النحو الآتي: الابتكار والإبداع، الثبات والاستقرار، احترام الحقوق الفردية، الاهتمام بالنتائج، الاهتمام بالتفاصيل، فرق العمل وجماعة الأداء،

التشدد والالتزام، كما انتهت الدراسة إلى أنه كلما سائرت ثقافة الفرد ثقافة التنظيم؛ أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وزاد الالتزام التنظيمي.

وتركز دراسة الفالح (2001) على تقصي علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، في هيئة التحقق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية، وكشف مستويات الثقافة ومستويات الرضا الوظيفي، حيث وزعت الاستبانة على عينة مقدارها 469 مفردة، ودلت نتائج الدراسة؛ إلى إن مستوى الثقافة - بأبعاده - كان مرتفعاً بصفة عامة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي، وتوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي.

وتبحث دراس ألوكو Aluko (2003)؛ في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء، وتحديد المتغيرات الثقافية التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة والأداء، وتحديد المحددات الأخرى للأداء، وتحديد العوامل التي تتفاعل مع الثقافة، مع عوامل أخرى تؤثر على الأداء التنظيمي، وقد تم جمع البيانات باستخدام المنهجيات النوعية والكمية، واستخدمت عينة عشوائية طبقية عدد مفرداتها؛ 630 مفردة، وكانت النتيجة لهذه الدراسة ظهور التحليل للمتغيرات الثقافية على مستوى عال من الالتزام بالعمل، وانخفاض مستوى معدل دوران العمل والغياب، والمعتقدات الإيجابية عن العمل، وقيم العمل الإيجابية، والمواقف والمعايير في جميع الشركات التي شملتها الدراسة، وأظهرت الدراسة أيضاً؛ أن هناك علاقة إيجابية إلى حد كبير بين الثقافة والأداء، وفي جانب الثقافة انخفاض الفردية بين العمال بينما كانت الجماعية عالية، مع انخفاض القوة والمسافة كذلك، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي؛ هو ظاهرة متعددة الأبعاد، لذا يجب دراسة عوامل أخرى تؤثر فيه.

كما هدفت دراسة البدراني (2006)؛ إلى التعرف على مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية للبنين (حكومية وأهلية) في المدينة النبوية، للثقافة التنظيمية السائدة فيها، وعلى مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة؛ والرضا الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس بالمدينة النبوية، والوقوف على مدى اختلاف مستويات إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس، ومدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي، باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية لدى المعلمين فيها، مع الكشف عن أهم العوامل التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث مقياس القيم التنظيمية لـ"فرانسيس" و"دكوك"؛ المترجم من قبل هيجان، وكانت عينة الدراسة: 110 معلماً في المدارس الثانوية الأهلية بالمدينة النبوية، وتم التوصل إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية لدى عينة الدراسة؛ مرتفع، لكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها، ووفقاً للقيم وعناصر كل بعد من هذه الأبعاد، هذا وتوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية، بين المستوى العام للثقافة التنظيمية السائد في تلك المدارس والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين.

كما أجرى البريدى دراسة (2008)؛ تهدف إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني تجاه بعض العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي، والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية، وتم استخدام عينة 583 استاذاً وطالباً، كما استند على أسلوب الملاحظة، والمقابلات غير الرسمية، من أجل تفسير النتائج في ضوء بيئة العمل ومحدداته، وقد خلصت الدراسة؛ إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأشارت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مداخل جديدة للثقافة، وتطوير

أساليب القيادة الفعالة وإدارة التغيير، وبناء بيئة الإبداع، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإنتاجية، وزيادة فاعلية الإدارة.

أما دراسة هالة عمر (2010)؛ فقد هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وكونت عينة الدراسة من (199) مفردة من المديرين العاملين في شركة مصفاة عدن، وشملت عينة الدراسة؛ مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام والمشرفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛ ترجع لخصائصهم الديموغرافية في شركة مصفاة عدن.

2.1.4 تأثير الثقافة التنظيمية كعامل وسيط

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية؛ ممكن أن تكون عاملاً وسيطاً أو ملطفاً للعلاقة بين أي متغيرين، وقد قامت الباحثة بافتراض أن الثقافة التنظيمية ممكن أن تحسن وتزيد العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، بناءً على الدراسات التالية:-

أشارت دراسة رفيق وآخرون ., Rafeeq et al. (2014)؛ إلى أن الأخلاق في بعض الشركات؛ تكاد تكون معدومة، مما يدل على أهمية وجود ثقافة تنظيمية تفسر جنباً إلى جنب الأخلاق، من أجل خلق كيان ناجح من القوى العاملة عالية الجودة في قطاع الأعمال، وأن ثقافة الشركات؛ تتطور بتطور استراتيجيات القادة وأخلاقياتهم، فالقادة لديهم القيم، وعليهم الالتزام بها، من أجل خلق ثقافة تنظيمية، مع وجود أخلاقيات الأعمال، وهذا سيكون المفتاح الحقيقي لاعتلاء سلم نجاح القيادة وأخلاقيات الأعمال التجارية، ويسبب نمواً مستمراً للمنظمات، للتكيف مع ثقافة الشركات.

وأجري كل من شورباجي وزهاري Zahari & Shyrbagi (2012) ؛ دراسة لتأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للنفط (ليبيا)، وتحديد الثقافة السائدة في قطاع النفط، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من 50 موظف، واستخدم مقياس الثقافة التنظيمية أداة؛ كامرون وكوين (OCAI) (2006, Cameron and Quinn) (الثقافة القبلية، البيروقراطية، السوق، الهرمية)، أما مقياس الرضا الوظيفي؛ فاستخدم مقياس: سبيكتور (1997, Spector) ومقياس القيادة التحويلية؛ استخدم مقياس: باس وأوفوليو (2004, Bass, & Avolio) وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية؛ يكون لها دور كعامل مؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأن قادة المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا؛ يتبعون أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسساتهم، لذا فإن الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية؛ هي علاقة ذات دلالة.

وأكدت دراسة شورباجي Shurbagi (2015)؛ تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في ليبيا، وأن العلاقة بين متغيرات الدراسة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية؛ هي علاقة ذات تأثير إيجابي، والثقافة التنظيمية بمثابة الوسيط في التأثير بين متغير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكانت عينة من 350 موظفاً من البنوك التجارية في ليبيا، واستخدم أداة كامرون وكوين (OCAI) (2006, Cameron and Quinn) (الثقافة القبلية، البيروقراطية، السوق، الهرمية)؛ لمقياس للثقافة التنظيمية، ومقياس سبيكتور (1997, Spector)؛ لمقياس الرضا الوظيفي، أما مقياس الالتزام التنظيمي؛ فاستخدم له أداة ألين وماير، (1990, Allen and Meyer).

وأشارت دراسة داناش Danish (2012)؛ إلى دور الاعتدال في الثقافة التنظيمية لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في قطاع الخدمات في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من 325 استبانة عشوائية، وخلصت إلى أن ممارسات إدارة المعرفة؛ لديها علاقة إيجابية قوية مع الفاعلية التنظيمية، والثقافة التنظيمية لديها علاقة وثيقة مع الفاعلية التنظيمية، والثقافة التنظيمية لها تأثير فعال على النواتج المرغوبة، وتوصي الدراسة بتعزيز دور ممارسات إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع الثقافة المؤاتية، لأن لها دوراً كبيراً في تحسين الفاعلية التنظيمية.

2.1.5 النتائج من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة؛ تعددت وتنوعت الدراسات التي ربطت الأخلاقيات بفاعلية الإدارة، فمنها النظري، ومنها التجريبي أو التطبيقي، وأوضحت الدراسات؛ أن هناك أثراً إيجابياً، وعلاقة ارتباط لأخلاقيات الوظيفة وفاعلية الإدارة، كما مر في دراسة رضوان طارق (2009)، وحاجي والصواف (2011)، وجبر وداود (2014)، (2012) Arowolo، و Darwish (2001)، Mohamed at el., (2014)، والخطيب (2005)، Patrick & Nwibere (2014)، Daniel (2001)، ودعجاج (1994)، ومحمود (2004)، والصواف (1994)، وانتصار شهباز (2004)، والسلمي (2015)، والفيق (1994).

كما أوضحت الدراسات أيضاً؛ بأن هناك تأثيراً إيجابياً لأخلاقيات الوظيفة على الثقافة

التنظيمية، ومنها دراسة: Nagashekhara & Agil (2012)، و Elangovan & Jayashreej (2013)،

(1994) Finegan، srnka (2004)، والسنفاز (2001)، واكريم (2012)، و Alhelis (2004)، Al-

(2001) Habib et al., و Mohsin Shakeel (2011) ، والأصبعي (1994)، والعشوي (2012)،

والباروني (1995).

كما أشارت نتائج الدراسات السابقة؛ بأن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على فاعلية

الإدارة، كما جاء في دراسة هناة أحمد (1995)، والطبلاوي (1995)، Wei Zheng & (2009) (2009)،

Hofsted Mclean (1991) Benton lynn (1999) Denison (1990)، وتهاني عبد الرحمن (2009)،

وخوين وسندس (2009)، Aydin and ceylen (2009) Lejeen and vas (2009)، Kuang (2003).

والملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة؛ ركزت على العلاقة المباشرة بين أخلاقيات الوظيفة

العامّة؛ وفاعلية الإدارة، وبين أخلاقيات الوظيفة؛ والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية؛ وفاعلية

الإدارة.

وقد ناقشت الدراسة الثقافة التنظيمية - كوسيط في العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة

وفاعلية الإدارة- ومدى تأثيرها الوسيط جزئي، أو الوسيط كلي، في العلاقة بين المتغيرين، ولذلك

افتترضت الباحثة؛ أن الثقافة التنظيمية؛ ممكن أن تعزز وتحسن العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة

وفاعلية الإدارة.

وبناءً على دراسة شورباجي Shurbagi (2015)؛ من خلال إظهار أن الثقافة التنظيمية يمكن أن

تكون وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودراسة شورباجي وزهاري Zahari & Shurbagi،

(2012)؛ حيث أوضحوا أن الثقافة التنظيمية؛ هي الوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي،

كما ووجد الباحثان؛ أن الثقافة التنظيمية تتوسط أثر القيادة التحويلية على الأداء، وأن أساليب القيادة؛ يكون لها تأثيراً إيجابياً غير مباشرٍ على الأداء عبر الثقافة التنظيمية.

كما لاحظت الباحثة أن جميع الدراسات السابقة تتطابق في أجزاء مختلفة منها مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة، فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة عربية وأجنبية، وعليه؛ فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، إما بسبب اختلاف الموضوعات، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة، كما أنها متنوعة ومتعددة من حيث الزمان والمكان، وحدودها البشرية والمؤسسية، حيث شملت العديد من البيئات العربية المختلفة، وقد طبقت تلك الدراسات في قطاعات مختلفة ومجالات عمل مختلفة، منها الخدمية، والإنتاجية، وقطاع الصحة والتعليم، وقطاعات الصناعة المختلفة.

واستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية مختلفة، رغم أن غالبيتها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن بعضها استخدم منهج المسح الشامل، ومعظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولكن بعضها استخدم أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة، في حين هناك قلة من استخدم أسلوب تحليل المحتوى والمنهج التاريخي، وهناك من اتفقوا على استخدام نفس طريقة جمع البيانات والتحليل الإحصائي، إلا أنها تختلف في بعض الجوانب كأحجام العينة وطرق اختيارها، كما أن معظم الدراسات؛ استخدمت مقياس ليكرت المتدرج الخماسي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مغايرة، مثل: الأردن، مصر، السعودية، الإمارات، الكويت، فلسطين، العراق، نيجيريا، أمريكا،

باكستان، تركيا، تايلاند، تايوان، كندا، ماليزيا، الهند، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها في الوزارات والمنظمات الليبية.

وهكذا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية المكان، حيث ستم الدراسة في البيئة الليبية التي تشهد تطورات مختلفة، وخاصة في الظروف التي تعيشها ليبيا الآن.

وتميزت هذه الدراسة بأنها، تقترح نموذجاً جديداً من شأنه قياس تأثير المتغيرات الخارجية، (المتغير المستقل) وأخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية كوسيط، وفاعلية الإدارة كمتغير داخلي (المتغير التابع).

وركزت الدراسات السابقة على العلاقات بشكل مباشر؛ فتناولت أخلاقيات الوظيفة العامة أو العمل أو المهنة أو السلوك الأخلاقي وجعلتها كلها لها نفس المسميات، تحت شعار الأخلاقيات وعلاقتها بفاعلية الإدارة أو الفاعلية التنظيمية، ولم تتناول العلاقة بين الأخلاقيات وفاعلية الإدارة ووجود الثقافة التنظيمية كعامل وسيط بين المتغيرين.

وفيما يتعلق بالأسلوب المنهجي في هذه الدراسة، فإن معظم الدراسات؛ لم تستخدم معادلة النّمدجة البنائية (SEM)، إضافةً إلى ذلك؛ هناك نقص في تطبيق هذا الأسلوب، لذلك؛ استخدمت هذه الدراسة برنامج أموس (AMOS)؛ الإصدار: 21، للحصول على نموذج جيد.

وتستخدم هذه الدراسة CFA (التحليل العاملي التوكيدي) لاختبار صدق التقارب، وصدق التمايز، فهو أقوى من التحليلات الأخرى، ويؤيد ذلك؛ بعض الدراسات السابقة، مثل أندرسون Anderson (1988)، الذي جادل بأن: CFA تعطى تفسيراً أكثر قوة وصرامة من التقنيات الأخرى

مثل معامل ألفا والارتباط، والتحليل العاملي الاستكشافي، بالإضافة إلى ذلك؛ أن نموذج القياس SEM؛ له قدرة الحصول على السيطرة الكاملة في مواصفات ومؤشرات كل نموذج (ماكدونالد وهو McDonald , Ho & 2002).

كما أن هناك اختلافاً في بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لذلك أوصت العديد من الدراسات بزيادة البحث والدراسة في موضوع الأخلاقيات وربطه بعوامل أخرى.

وتناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية كعامل وسيط، في تعزيز وتحسين العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة؛ وفعالية الإدارة، وركزت على أبعاد هوفستيد للثقافة التنظيمية (2013) والذي لم يتم دراسته في البيئة الليبية من الأبعاد الستة، الأمر الذي يسלט الضوء على أهمية إجراء هذه الدراسة، كما أن تطبيق منهجية هوفستيد في البيئة الليبية؛ من شأنه تحديد هوية ثقافية وطنية للإدارة الليبية، وتشخيص سمات هذه الإدارة، وتقديمها إلى النماذج الإدارية الأخرى.

كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها: توفير ثروة علمية، وإطار مرجعي للباحثة؛ استفادت منها في إعداد الجانب النظري للدراسة، كما استطاعت التوصل لصياغة الفروض، وأسئلة الدراسة، وتحديد متغيراتها، والأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة الفروض، وكذلك المساهمة في بناء الاستبانة وتحديد مجالاتها، والتأكد من صدقها وثباتها، واختيار عينة الدراسة المناسبة، وفي تحديد المنهج من خلال تحديد متغيراتها وعلاقتها ببعضها البعض.

2.2 أخلاقيات الوظيفة العامة

2.2.1 تمهيد

قبل التطرق لمفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة؛ يجب أن نرجع إلى المفهوم العام للأخلاق، فالأخلاق مشترك إنساني عام من القيم والفضائل التي جبل الله الناس عليها، فأصناف البشرية كلها تعترف بالمعاني الفاضلة والأخلاق وهو قدر متفق عليه، بل هناك فلسفة خاصة للأخلاق والفضائل في كل أمة تراث وثقافة، فالصدق والعدل والصبر والتسامح معانٍ محمودة في كل القيم الإنسانية، وفي مقابل ذلك؛ معانٍ مذمومة فيها، كالكذب والظلم والبخل وغيرها، والإنسان بفطرته؛ يميز بين الفضائل والرذائل، ومنشأ الأخلاق؛ عبارة عن الانصياع لقضاء الفطرة بالتخلي أو بالتخلي، فهناك أمور يدرك العقل العملي حسننها وجمالها فيبعث إلى تحصيلها، كما أن ثمة أموراً يدرك العقل قبحها فيزجر عن فعلها، وفي الفقرات التالية؛ تناقش الباحثة تعاريف أخلاقيات الوظيفة العامة، وكيفية تطورها التاريخي، والأهداف والأسس والأهمية التي تكمن فيها، ودراسة العناصر والمصادر لأخلاقيات الوظيفة العامة، والأسباب التي تؤدي للممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة، وآليات تحسين وتنمية الأخلاق في مجال الوظيفة العامة.

2.2.2 مفهوم الأخلاقيات وأخلاقيات الوظيفة العامة

لقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين حول وضع مفهوم محدد للأخلاقيات، حيث يرى (3:1984,solomon) أن مصدر كلمة أخلاقيات (Ethics) هو الكلمة اليونانية: Ethos والتي تعني الخلق أو العادة، ويبرز أيضاً أن الأخلاقيات تشمل جانبين هما؛ خلق الفرد تتضمن مايعنى فرداً جيداً، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتحدد تصرفاتنا خاصة؛ القواعد المتعلقة بالصواب والخطأ.

ومعنى الأخلاق؛ تعني دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها، والقيم، واستقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقها، (لونجمان، 1995)، ويفسر لونجمان (2009) اللفظ على أنه بحث نظري في المبادئ أو المعايير أو المعتقدات التي تحدد السلوك الجيد، أو ما هو صواب أو خطأ، أو ما هو جيد أو رديء، أو ما هو واجب في سلوك الفرد (سلمان، 2012: 9)، وجاء في قاموس أكسفورد؛ أن لفظة الأخلاقيات؛ تعني المبادئ الأدبية وقواعد السلوك (ياغي، 2012: 7).

وعرف بعض الفلاسفة وعلماء النفس الأخلاق بأنها: حال للنفس داعية إلى أفعالها من غير فكر ولا روية (ابن مسكويه، 1981: 25)، وهذه الحالة تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو الغضب، ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما يكون مبدؤه بالروية والفكر، ثم يستمر عليه أولاً بأول حتى يصير ملكاً وخلقاً (ياغي، 2012).

ويرى قسم من الفلاسفة وعلماء النفس؛ بأن الأخلاق؛ هي عادة الإرادة، ووصفها آخرون بأنها: "تغلب ميل من الميول على غيره وباستمرار"، (محمد عقلة، 1986: 18).

فمعنى الأخلاق في علم الاجتماع؛ القاعدة أو القواعد من السلوك، يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة، كما يرى آخرون؛ أن الخلق قوة والمسخة في الإرادة، تنزع إلى اختيار ما هو خير وصالح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر إن كان الخلق ذمياً، (محمد عقلة، 1986: 17).

وفي الأدب الإداري؛ هناك تعاريف عديدة لمفهوم الأخلاقيات، إذ عرفها الطراونة "بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين"، (طراونة، 1990: 137).

ويشير يالجن (1993) إلى أن الأخلاق؛ "مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، والتي يحددها الوعي لتنظيم حياة الإنسان، وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه"، وهناك من عرف الأخلاقيات بأنها؛ مجموعة من المبادئ المدونة أو غير مدونة، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة، تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته (1984,loyd fleiy).

وعرفت الأخلاقيات أيضاً بأنها؛ "المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الوظيفة؛ تحدد ماهو مطلوب وما هو خطأ"، (Byars, and Rue 1989: 602).

وبعد ذكر تبيان الأخلاقيات؛ نستطيع أن نعرف أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها: المبادئ التي تشكل أساساً للسلوك المطلوب لأصحاب الوظيفة، والمعايير التي قد تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً، فلكل وظيفة من الوظائف قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية، ومعرفة علمية، وأساليب ومهارات فنية، تحكم الوظيفة وتحدد ضوابطها، ولها مجالات متعددة، وقد تتداخل الوظيفة ومادتها العلمية ومهاراتها وأساليبها الفنية مع وظائف أخرى، وتعد دراسة فلكنسر (1916) من أقدم دراسة في مجال الوظيفة، وقد توصلت إلى معايير عديدة؛ منها: أن تكون للوظيفة؛ قواعد أخلاقية تحكم عملها (الغامدي، 2005)، ويرى (الصواف 1994: 15) بأنها؛ "تعد نمطاً من السلوك الوظيفي، الذي تتطلبه بل تفرضه طبيعة النشاطات الحكومية".

2.2.3 لمحة تاريخية موجزة عن الأخلاقيات

بعد الاهتمام بموضوع الأخلاقيات في مجال الوظيفة؛ اهتماماً قديماً، فقد اهتمت المجتمعات القديمة بموضوع الأخلاقيات منذ أكثر من ألفي وخمسمائة عام، (2500) أي منذ عهد سقراط، وبلاطو، وزاد الاهتمام؛ عندما حظي الموضوع بالعناية الإلهية من خلال تناوله عبر الديانات والتعاليم النبوية الشريفة، لكن الكثير من المديرين كانوا يعتقدون أن الأخلاقيات عبارة توجه ديني صرف، ليس له علاقة بالجوانب العملية والفنية للوظيفة، وذلك نظراً لما يحتويه الموضوع للعديد من المواعظ، والأدعية الصالحة، وعمل الخير، مما حدا بمجمل المديرين إلى عدم إقحام موضوع الأخلاقيات بالوظيفة، بل إن مجرد ذكر الموضوع كان يأتي بنوع من السخرية والاستهزاء والضحك بين البعض من المديرين والعاملين، لاعتقادهم بعدم جدوى وأهمية الموضوع بالنسبة للوظيفة، ويمكن في هذا الإطار؛ الإشارة إلى بعض المفاهيم السابقة التي كانت تمثل مجموعة من الأقاويل القديمة عن الأخلاقيات ومنها:- مفهوم الأخلاقيات يمثل شيئاً من العقيدة أو الديانة؛ أكثر من كونه أسلوباً إدارياً، والعمل يتم على مستوى رفيع من الأخلاق، لذلك لا حاجة للتنبيهات الأخلاقية في الوظيفة، أخلاقيات الوظيفة عبارة عن رجل شرطة أو رجل قانون في المنظمة أو المؤسسة، إن مؤسساتنا ليس لها مشاكل مع القانون؛ لذلك نحن مؤسسة ملتزمة أخلاقياً (السنفاز، 2001).

وهذا كله غير صحيح، فقد تعمل المؤسسة في حدود القانون، إلا أنها قد تكون غير متحالفة بأخلاقيات الوظيفة، ويكون ذلك من خلال إخفاء المعلومات لفترة من الزمن عن الجهات العليا، وغيرها من التصرفات التي قد لا تكون متعارضة بشكل واضح مع بعض النصوص القانونية.

وأشار نجم (2000)؛ إلى أن إحدى فضائل التاريخ؛ هي أن يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، والنظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات؛ لا بد فيه من إبراز أهميته بإعطاء نظرة ولو بسيطة حول ماضي الأخلاقيات، وأن مجموعة القيم التي تميز بين الجيد والسيئ؛ كانت مع الإنسان منذ الخليقة.

وأقدم مدونة أعمال قانونية؛ وُجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين؛ هي مدونة حمورابي، التي قال عنها جون سارتون: إن قانون الحمورابي؛ أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري، فهذا القانون تضمن: 282 مادة، اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار، وواجبات المهنيين كالبنايين والأطباء، والعقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح، وفي الحقيقة؛ لا يمكن لنا إلا الاعتراف بأن كل المنظمات -سواء أكانت في الماضي أو الحاضر- لا بد أن تمتلك نظاماً أخلاقياً، إلا أن بعضها لا يعي ذلك، فلا يمكن بأي حال من الأحوال تصور أي حضارة قامت في السابق، دون أن يكون لها نظام للأخلاقيات، ولا يمكن تخيل مدى الدقة والصبر والتصميم الذي يتميز به الفراعنة - مثلاً- عند بنائهم للأهرامات دون أن يتصل ذلك بنظام دقيق وشامل للأخلاقيات التي تمنحهم القوة والنجاح في العمل (السنفاز، 2001).

وأشار توماس وهيلين (1999)؛ إلى أن الأخلاقيات عند فلاسفة اليونان؛ قد استفادوها من أصول الحضارات السابقة، فبحكمائها وفلاسفتها الكبار، اعتبروا كافة النشاطات التجارية ضرورية، ولكن غير مرغوبة أو مكروهة، حيث وضعوا الصانع والحرفيين في مرتبة أدنى، وتعكس جمهورية أفلاطون ذلك؛ حيث تعتبر الطبقة العليا فيها هم الحكام، تليها طبقة المحاربين، وأخيراً طبقة الصانع والحرفيين،

وضمن هذه الطبقة؛ العبيد، وتحمل الرومان ضغط ضرورة النشاطات التجارية مثل اليونانيين، وأعطوا مركزاً اجتماعياً متديناً لمن يمارسها، وفي السنوات الأولى من العصور الوسطى؛ ناهضت الكنيسة الرومانية؛ العمال والنشاط التجاري، وحكمتهما من خلال قواعد وحدود مشددة، كما كان يعتبر إقراض الأموال بالفائدة خطيئة دينية عند المسيحيين الذين كانوا ممنوعين من القيام بهذا النشاط، مع أن ذلك كان مقبولاً لدى اليهود.

كما أوضح أحمد أمين (1974)؛ أن اليونانيين القدماء؛ قد أقاموا الأخلاق على أساس فلسفي، فتمت جهودهم في تحديد الخير المطلق والفضيلة، لأن فضائل الأخلاقيات تناسب الإنسان باعتباره كائناً يسعى للارتقاء للمستوى الأفضل باستخدامه سلطة العقل، لا سيما الموظف في ممارسته لوظيفته التي تحقق له الارتياح النفسي والمكانة الاجتماعية اللازمة والدخل المادي، وقد تعددت المذاهب الفلسفية الأخلاقية؛ حيث تُمثل الأخلاقيات بالنسبة لسقراط؛ صورة من صور المعرفة، فالمعرفة العامة، والمعرفة العلمية والفنية؛ ضرورية، وشرط أساسي يجب توافرها في الموظف.

و تتحقق الأخلاق في فكر أفلاطون عند تحقيق التوازن في قوى النفس الثلاث العقل، الغضب، الشهوات، وخضوعها لحكم العقل. فقوى النفس تطلب المصلحة الخاصة على الامتيازات المادية وقد يصل الأمر إلى قبول الرشوة والهدايا والتكاسل في أداء الخدمة وهنا دور العقل الحاكم كمنبه يوجه إلى ما هو صواب و لإنذاره إلى ما هو سيئ.

كما أشار موسى حمدي (1953)؛ إلى أن أرسطو يرى الأخلاق في وجودها أينما يكون العلم، فباستعمال القوى العاقلة أحسن استعمال؛ تتحقق السعادة، فالعلم فضيلة والجهل رذيلة، ويوجد عند

طبقة تتمتع بالعقل، وهو شرط أساسي لتسيير شؤون الدولة، وكذلك أشار غرايغور (1984) إلى أن للأخلاقيات أهمية ربطها بالعقل، فقسم الفضائل إلى قسمين؛ الأول: الفضائل العلمية والتي تستند إلى العقل فكراً وممارسة والتي قد يبحث عنها الإنسان لذاته، والثاني: هي الفضيلة والأخلاق التي تخضع للعقل، ويمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة، واقترح أرسطو؛ أن تحديد مستوى الفضيلة؛ التوسط في الأمور، وهو جوهر الفضيلة، أو ما يسمى: (خير الأمور أوسطها)، أما العدالة في فكر سقراط؛ فهي تنظيم المقاييس للفضيلة، بينما العدالة عند أفلاطون؛ تعني المساواة، هذا وتنقسم الفلسفة الأخلاقية إلى أربعة أقسام هي: معرفة المبادئ الخلقية، ومعرفة مكارم الأخلاق ورذائلها، ومعرفة الإنسان بالفضائل، عند الاعتدال في قواه الثلاث (العاقلة، الشهوية، والغاضبة)، وهذه الحدود هي الأوساط بين المتضادات (الدراجي، 2011).

ويشير نجم (2000)؛ إلى أن الأخلاق في أوروبا؛ ساهمت في ظهورها حركة الإصلاح الديني النصرانية في العصور الوسطى، حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية للترشيد في الإنفاق، والحماس في العمل، وهي عناصر أساسية لما يشار إليه بالأخلاق البروتستانتية، وبعدها حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة، فساهم هؤلاء في إيجاد طريقة لجمع الثروة من خلال نشاط الأعمال لدعم الدولة.

وأشار كل من كامل (1969)؛ ووين (1996)؛ إلى أن الصينيين كانت لهم حضارة ذات إرث تاريخي عظيم، إلا أن عزلتهم القوية؛ حدث من تأثير حضارتهم في الأزمنة، وتمتد جذور الفكر الأخلاقي في الصين إلى الحكيم "كونفوشيوس" (531-479 ق.م)، الذي كان واحداً من حكماء الصين القديمة، إذ وضع قواعد الإدارة العامة، وربط بين السياسة والأخلاق، ومازال تأثير أفكاره على الصين الحديثة، وقد

كان العنصر الأساسي في فكره يقوم على: "الملائمة"، فالسلوكيات التي تتسم بالفضيلة؛ هي الممارسات التي تكون متلائمة ومتوافقة مع ما يقره المجتمع، والحكمة عنده تقول: "ما لا تحب أن يحدث لك لا تفعله مع الآخرين"، وهي الفكرة التي تبرز البعد الاجتماعي والأخلاقي، عن طريق احترام الصالح العام، التي تعتبر مجموع المصالح الفردية، وهو الهدف الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه مؤسسات الأعمال، وتقوم الكونفوشسية على الاقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية التي تتميز بعدة ميزات منها: الاستقامة، الإخلاص، الملامح الأخلاقية، تولي الوظيفة الرسمية، التودد إلى الناس، العمل النزيه المنفرد، الأدب وحسن السلوك وغيرها.

وأوضح أحمد أمين (1974)؛ أنه لم يعرف العرب عند الجاهلية فلسفة مثل ما لاحظناه عند اليونان، وإنما كان عند العرب؛ الحكماء والأدباء والشعراء، وكان دورهم النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن الفسائل والنهي عن المنكر والذائل التي كانوا يبنونها مثل ما نرى في حكم لقمان، وأكثم بن صيفي، وأشعار زهير ابن أبي سلمى، وحاتم الطائي وغيرهم، كما أشار (زقزوق، د.ت: 97): بعد مجيء الإسلام؛ بدأ البحث في الأخلاق يتطور شيئاً فشيئاً وكان الدين عماد كثير مما كتبوا فيه، فالفلسفة الأخلاقية عند المسلمين؛ تقوم على أن السعادة هي الغاية من الوجود الإنساني، وأن الطريق إليها؛ هو السلوك الفاضل، وأشار نجم (2005)؛ إلى أن الدين الإسلامي ربط بين التجارة وواجبات المؤمن، كما قال الله تعالى: ﴿رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ﴾ (القرآن.النور: 24، 37)، وربط بين المال والحق في قوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ﴾ (القرآن.النساء 3 : 29)، إذن؛ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والصدق، والاستقامة والأمانة والوفاء بالعهود، وإعطاء الحقوق والتقوى وغيرها؛ كلها سمات أخلاقية

للإنسان المسلم، ومطلوب تجسيدها في كل ميادين الحياة، كما أوضح خدير (2011)؛ -وهو من المفكرين الذين اعتمدوا على القرآن كمعيار في تفسير السلوك الأخلاقي- ذكر أن أبا حامد الغزالي؛ أكد أن غاية الأخلاق؛ هي السعادة الأخروية ليصل في الآخرة إلى السعادة المنشودة، لأن أخلاق الإنسان؛ تترجم بسلوكه وأفعاله المختلفة التي تصدر بفعل من بواعث ومواقع نفسية داخلية كامنة في باطن النفس الإنسانية، ومن خلال تحليله لهذه النفس يستطيع الكشف عن دوافع الخير وبواعث الشر فيها، وأن الدين الإسلامي؛ هو الوسيلة الأفضل في تعديل هذه البواعث والدوافع، وتنميتها بشكل يتفق مع فروض العبادات والشعائر الدينية.

2.2.4 أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة وأهميتها

تظهر المشكلة الأخلاقية؛ عندما يجد الموظف نفسه محصوراً بين مصالحه الشخصية وواجباته الوظيفية، أو عندما يتم تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل الموظف العام وظيفته لتحقيق مصالح شخصية، كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة المواطنين بأجهزة الخدمة العامة (ياغي، 2012).

فكل مجتمع من المجتمعات؛ يضم مجموعة كبيرة من الاحتياجات والرغبات والتطلعات التي يعمل على ترجمتها في شكل أهداف يسعى إلى تحقيقها عادة من خلال إنشاء وتشديد مجموعة تناسب تلك الأهداف من المنظمات، والمؤسسات، والمشاريع الإنتاجية والخدمية والتجارية، بكافة قطاعات المجتمع، حيث يتم تقسيم تلك الأهداف وتوزيعها عبر المنظمات والمشاريع العامة، والخاصة معاً بطريقة تسمح بتحقيقها جميعاً، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف الوسائل والأساليب والطرق التي تتبعها كل

منظمة عن المنظمات الأخرى نتيجة لاختلاف الأهداف التي تنوي تحقيقها، حيث يعتبر هذا الاختلاف ضروري جداً، لإشباع كافة الرغبات والتطلعات بالمجتمع (السنفاز، 2001).

إن أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة؛ تتناظر من خلال محورين، أولهما: علاقة الموظف بالجهود والمجتمع، فتحدد علاقة الموظف بعمله من خلال احترامه للموظفين وعدالته، وعدم تحيزه في التعامل مع الآخرين، وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، أما المحور الثاني؛ فهو من خلال علاقة الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات، ومن خلال التطبيق السليم لها، وعدم استغلال موقعه الوظيفي، والحفاظ على المال العام، واحترام وقت العمل (الحاجي والصواف، 2011).

وأشار الشيخ علي (1999)؛ إلى أنه توجد مجموعة أخرى من الأهداف التي تتفق عليها كل المنظمات وتسعى إليها على حد سواء، وهي الأهداف الأخلاقية التي تخص النظام الأخلاقي بالوظيفة، والتي تحرص عليها كل المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها، بل وتعتبرها الجسر المؤدي إلى تحقيق كل الأهداف الأخرى، ومن هذه الأهداف:

- أ- مجموعة من القيم الإيجابية والنموذجية المتعلقة بالعمل، التي تؤدي إلى توليد نوع من الالتزام الذاتي لدى الموظفين والمديرين، حيث يسهل هذا الالتزام؛ تحقيق الأهداف التي حددها طبيعة ومقتضيات السياسة العامة للمنظمة، وتعمل هذه القيم على تنمية عنصر الرغبة في الأداء بشكل متميز للمديرين والموظفين.

ب- مساعدة الموظف من خلال استيعابه للمضامين الأخلاقية في المواجهة الواعية والموضوعية، لما صادفه من مشكلات تتعلق بالأخلاقيات في بيئة العمل، وبالتالي؛ تمتع المدير والموظف بالقدرة على اتخاذ قرارات سليمة، وأخلاقية تتعلق بمجال عمله.

ج- إحياء مجموعة من القيم الإيجابية التي يفتقر إليها المناخ الوظيفي، نتيجة لسوء وتردي الأحوال الوظيفية التي تمر بها المنظمة في بعض الأوقات؛ كالتراجع، وانحدار المنظمة، وتأزم المشاكل التنظيمية لدى الموظفين، ومحاولة إلغاء المفاهيم والمبادئ الدخيلة التي تعمل وفقاً لمنظور ضيق يخدم مصالح شخصية أو فردية، وتأكيد مفاهيم أخرى نافعة وبناءة بدلاً عنها.

د- جعل الموظف لا ينحرف، بمعنى إبعاد الموظف عن قانون الجرائم العام، بحيث لا يرتكب أي جريمة من جرائم القانون العام، مثل المساس بأموال الدولة كالاحتلاس أو السرقة، ولا يسبب أي هدر للمال العام والوقت والجهد.

هـ- المساعدة على سد الفجوة ما بين قدرات أو طاقات الموظف وأدائه الفعلي، وتشجيع الموظف على أن يأخذ مرتبه على حسب ما أنجز من أعمال، وكذلك المساعدة على بث الوعي الأخلاقي بين المديرين والموظفين.

كما يرى كل من (السنفاز، 2001؛ وياغي، 2012)؛ أن الأخلاقيات؛ تزداد أهميتها في الوظيفة يوماً بعد يوم بشكل كبير ومطرّد، إذ استحوذت على اهتمام كثير من الأكاديميين والدارسين في مختلف دول العالم، رغم قلة ماكتب عنها، وذلك نتيجة لاتساع دائرة الظواهر السلبية الموجودة بالمجال الوظيفي؛ كالرشوة والتزوير والاختلاس، واستغلال الوظيفة العامة، والمحسوبية والمحاباة والوساطة والتسيب

واللامبالاة؛ وتقديم الخدمات للأصدقاء والأقارب والمعارف مع إقصاء غيرهم من عامة الناس، إضافة للفضائح الأخلاقية، وإفشاء الأسرار الوظيفية، والإهمال والتقصير في تأدية الواجبات الوظيفية، وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بالانحراف السلوكي لدى الموظف العام، كما أخفاقه في التمسك بقواعد السلوك الرسمي، وإساءة استعمال السلطة، وتقصيره في تحمل المسؤولية، واستغلاله للصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها في تحقيق أهدافه وأغراضه الشخصية، وغير ذلك من التجاوزات والأخطاء الأخرى التي يقرتها المديرون والموظفون ويتمادون في اقترافها بشكل مستمر، حتى أصبحت جُلُّ منظمات الأعمال في علمنا المعاصر، تتسم بالتغير السريع تحت تأثير عوامل عديدة، أكثرها عامل التعرض للمآزق الأخلاقية، حيث يكون العمل الوظيفي وفقاً لقواعد تتجاوز فيها تلك المنظمات مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية، ومن هذه العوامل: المنافسة الشديدة بين المنظمات، وتزايد الاتجاه نحو العولة والفساد الإداري والمالي، وهيمنة الجهاز الإداري الحكومي، وتعاظم دور مؤسسات الدولة والمنظمات العامة في الدول النامية والمتخلفة، وغياب الرؤية الاستراتيجية لتطوير وتفعيل السلطات التشريعية والقضائية التي يفترض أن تحمي المال العام والموارد القومية.

وقد أيد كلٌّ من (عبد السلام علي، 2011؛ مصطفى أبوبكر، 2005؛ وعفيفي، 2006) أن الالتزام بالأخلاقيات في مجال الوظيفة؛ يساهم في تحسين تحضر المجتمع بصفة عامة، حيث يتمتع الأفراد بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمره جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، وبهذا يكون الرقي والاستقرار، ويُعطى كل ذي حق حقه، ويسود العدل في التعاملات، ويدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على المجتمع، ويزيد من ثقة الفرد بنفسه ومنظمته ومجتمعه، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد، وينأى بتعريض المؤسسات للخطر، وهذا يؤدي إلى قلة المخالفات، ونذرة الجرائم، فيسود الرخاء،

ويتمسك الجميع بالقانون، الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية، فوجود موثيق أخلاقية معلنة؛ يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.

ويشير الحدري (2014)؛ إلى أهمية الأخلاقيات كوسيلة لنجاح الإنسان في الحياة، فالإنسان المعتدي على أموال الناس وأنفسهم وأعراضهم؛ لا يمكن أن يكون محبوباً بين الناس، ولا يثقون به، ولا يتعاملون معه، ثم أن الغشاش؛ لا بد أن ينكشف يوماً من الأيام، فيظهر غشه وخداعه، عاجلاً أو آجلاً، فهو معاقب بعدم التعامل معه إن كان تاجراً أو موظفاً وغير ذلك، ويرى يالجن (1992)؛ أن الأخلاقيات وسيلة للنهوض بالأمة، وقد أخبرنا التاريخ أن سقوط كثير من الأمم والحضارات؛ كان بسبب انهيار الأخلاق، يُذكر أن أحد وزراء اليابان؛ سُئل: ما سر تقدم اليابان؟ فقال الوزير: السر يرجع إلى تربيتنا الأخلاقية، ولهذا كان النهج السديد في إصلاح الناس وتكوين سلوكهم وتيسير سبل الحياة الطيبة لهم أن يبدأ المصلحون بإصلاح النفوس وتركبتها، وعرس معاني الأخلاق الجيدة فيها، وأشار زيدان (1987)؛ أن الإسلام أكد على صلاح النفوس، ولين أن تغير أحوال الناس؛ من سعادة وشقاء، ويسر وعسر، ورخاء وضيق، وطمأنينة وقلق، وعز وفل؛ كل ذلك ونحوه؛ تبع لتغير ما بأنفسهم من معاني وصفات.

كما أوضح عبد السلام علي (2010) أن الكثير من الدراسات والإحصائيات التي قامت بها كل من جامعة هارفارد وستانفورد؛ أثبتت أن نجاح الموظف في عمله يعتمد بنسبة 85 % على مهاراته الشخصية ومهارات تعامله مع الآخرين، وأن 15% فقط يعتمد على مهاراته في أداء هذا العمل.

وأجريت دراسة على 1500 شركة خاصة مساهمة في سوق المال الأمريكي، أشارت نتائجها إلى أن الشركات المهتمة بأخلاقيات الوظيفة والتعامل؛ قد حققت أرباحاً أكثر، ونسبة أكثر من المبيعات السنوية، ونسبة أقل من تكاليف التشغيل، ويؤكد زناقي (2005)؛ أن المنظمة يمكنها أن تشجع أفرادها على ممارسة السلوك الأخلاقي، وذلك من خلال سن القوانين الرادعة للسلوكيات غير الأخلاقية.

2.2.5 عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة

أكد كانتير Canter (1995)؛ أن المقاييس الخاصة بالتصرف الأخلاقي أو الاجتماعي المسؤول؛ قد جرى تجسيدها داخل كل موظف فضلاً عن داخل المنظمة نفسها، وأن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها، وتتمثل هذه القوى بالنسيج الثقافي وأخلاق الفرد وأنظمة المنظمة والجمهور الخارجي، حيث إن ملامح أخلاقيات الوظيفة عبر القوى المساهمة في تكوينها؛ هي جزء مكمل للإدارة، وهذه الفكرة الجديدة بشأن الإدارة؛ تؤكد الحاجة إلى اتخاذ قرارات إدارية ذات علاقة بالطبع الأخلاقي والعادات السائدة داخل محيط المنظمة، في حين أن الأخلاق والتنافس؛ لا يمكن فصلها عن بعض، فيقول نحن نتنافس كمجتمع، ولا يوجد مجتمع في أي مكان يتنافس لمدة طويلة بنجاح مع الناس الذين يطعنون بعضهم البعض من الخلف، (أسار عبد اللطيف، 2006).

ويرى أسار عبد اللطيف (2006)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تشكل واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الوظيفة في المنظمة، إذ إن ثرات المنظمة يكون له دور في صياغة إطار العمل للقيم داخل المنظمة، فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المنظمات، وأن للقيم والعادات؛ دور لا يستهان به في توجيه السلوك،

فالقِيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاقيات؛ علاقة عميقة ووثيقة، ومنها ينجم السلوك -سواءً كان أخلاقياً أو غير أخلاقي-، وأشار Daft (2001)؛ إلى أن تركيب سياسات الأنظمة، ومجموعة مبادئ الأخلاق، ونظم الأخلاق، ونظم المكافأة والاختبار والتدريب؛ تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الوظيفة، والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة المنظمة؛ تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين، وبمحمل هذه التأثيرات؛ تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الوظيفة، كما أن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق؛ تشكل مجملها القوة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الوظيفة، وتوجهها باتجاه معين دون غيره، لا سيما في عالم اليوم، الذي يتصف بزيادة المنافسة، وتحول الأسواق، والتطور التكنولوجي.

كما أشار عاشور (1987)؛ وشريف (1991)؛ إلى إن عناصر أخلاقيات الوظيفة؛ تتمثل في الالتزام بالأنظمة والقوانين، واحترام قيم وعادات المجتمع، والعدالة وعدم التحيز، واحترام الوقت، والتقدير بالدوام، والانتماء والولاء للمنظمة، ووضوح العمل، وحب العمل، والأمانة والنزاهة، والحكمة والإخلاص، والسرعة والإتقان في إنجاز العمل، والمحافظة على ممتلكات الدولة أو الشركة، وتنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين.

وأخيراً؛ من خلال تحديد مفهوم النسيج الثقافي، -المتمثل في: القيم والعادات، والقوانين واحترام الوقت، والإتقان في العمل، والمحافظة على ممتلكات الدولة، والنزاهة والحكمة- يمكن القول؛ إن أخلاقيات الوظيفة؛ تمثل مجموعة من القيم والعناصر المتنوعة، التي تعمل معاً بشكل متكاثف ومتناغم،

بحيث يجب أن يلتزم بها موظف الخدمة العامة والمدير، ويحافظ عليها ويسعى إلى ترقيةها من أجل إنجاح العمل الإداري وزيادة فاعلية إدارته.

2.2.6 مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، يمر في حياته بمجموعة من المحطات التي تستوقفه فترة من الزمن، فيتعلم فيها أشياء جديدة، ويتفاعل معها ويتركها بعد ذلك، لينتقل إلى الأخرى، وهكذا في كل مرة تتكون عند الفرد أفكار وقيم جديدة، وتقل أو تغيب أخرى، وبالتالي؛ يتكون النظام المعرفي لدى الفرد من منظومة القيم، التي تختلف في مصادرها ويتبناها الفرد في حياته اليومية، ومن خلال تفاعل هذه المنظومة مع المستجدات والعوامل الخارجية؛ يتكون الاتجاه الذي يؤثر بدرجة كبيرة في أنماط السلوك التي تصدر عن الفرد، ومن أهم المصادر التي يستقي منها الفرد قيمه الأخلاقية مايلي:

أولاً: المصدر الديني

وهو كل ما يتعلق بالتعاليم الدينية التي يتعلمها الفرد في حياته؛ من عقائد أو فقه أو سنن أو غيرها، فتترسخ في ذهنه كقيم، تؤثر في كل ما يفعله أو يقوم به في حياته الوظيفية، ويستقي منها الإنسان جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة، وفي العالم الإسلامي؛ نجد أن الشريعة الإسلامية السمحة وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم؛ مصدر أساسي مهم للأخلاق، يستمد منها الإداري المسلم جميع تصرفاته وسلوكياته في العمل المنوط به، ومن أهم المصادر للإداري والموظف المسلم؛ القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، فهما بمثابة القانون الإسلامي الذي يحتوي جملة من المبادئ والأحكام التي تدعو المسلمين للتمسك بمكارم الأخلاق في شكل آيات قرآنية وأحاديث نبوية، ويتجسد ذلك في العديد من المواضيع؛

مثل الحث على الصدق في المعاملة والقول والعمل والعدالة في الحقوق والواجبات، وغيرها من فضائل الأخلاق، فهذه المصادر يتم استيقائها من خلال العديد من السبل مثل المساجد في أوقات العبادات، والمؤسسات الدينية التعليمية أو التشريعية، وبعض المناسبات الاجتماعية (العثيمين، 2004).

ثانياً: البيئة الاجتماعية

إن بيئة المجتمع الذي تسوده قيم سياسية اجتماعية أو عقائدية متناغمة؛ لا بد أن ينقل أفرادها تلك القيم إلى التنظيم، فتنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم، لتساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد واتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية، وتتطور بتطوير مراحل النمو التي يمر بها الفرد، حيث تكون في بدايتها اتجاهات محدودة وبسيطة بحكم الواقع الذي يعيش فيه، وتأخذ الاتجاهات في التطور والتوسع، لتشمل أموراً متعددة، وقضايا متنوعة، تكونت لدى الفرد من واقع يعايشه في البيئة، ومما يجدر ذكره؛ المراحل التي تتكون فيها هذه الاتجاهات التي يتعرض من خلالها الفرد إلى مؤثرات بيئية متنوعة، تساعد في تكوين نوعية الاتجاه ومنها:

ما أشار إليه ياغي (2011)؛ أن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما؛ إلا إذا كان مقتنعاً بها، وبالتالي؛ فإن الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية إلى نظرة الفرد، وتقديره الخاص، ومصالحه الذاتية، وهذا أمر محفوف بالمخاطر، لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية نسبة الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.

ويرى كل من (ياغي، 2011؛ وطبش، 2009) أن الأسرة؛ هي البؤرة التي يولد فيها الإنسان وينحدر منها، وفيها يتعلم ويتقدم ويرث وينقل سلوكه الذي ورثه من أسرته، وبطبيعة الحال؛ فإن هذا

السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية، وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام؛ يظل أبنائها متمسكين بتلك المبادئ، وهم بدورهم ينقلون تلك القيم والمبادئ والمثل إلى التنظيم الذي يرتبط بهم.

كما بين غوشة (1983)؛ أن للمؤسسات التعليمية؛ دوراً كبيراً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تقوم بتوجيه وتدريب بعض المساقات في الدين والأخلاق، وتنمية السلوكيات الإيجابية فيهم تجاه بعض المواضيع؛ كالمسؤولية والانتماء والإخلاص في العمل، لكي تنجح تلك المؤسسات في تنمية سلوك وأخلاقيات الطالب، ويتطلب ذلك؛ تطوير المناهج التربوية بما يتفق مع الأخلاق، والانضباطية في العمل، وتنشئة الطلبة على أعمال الفضيلة، أضف إلى ذلك؛ وجود المؤسسات التعليمية المتخصصة التي تغرس في طلابها القيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بالمهن والوظائف التي سيعملون بها في المستقبل.

ثالثاً: البيئة الاقتصادية

أشار عدنان عبد الله (1986)؛ أن للأوضاع الاقتصادية دوراً في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف، فالغنى والفقر وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور؛ له دور كبير في تكوين أخلاقيات الوظيفة، وما يصدر عن هذه الأخلاق من مبادئ واتجاهات وسلوك، فالأوضاع الاقتصادية المختلفة تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد، الأمر الذي يؤدي إلى أن تعتنق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة، وأكد ياغي (2012)؛ أن أهمية البعد الاقتصادي؛ قد تضاعفت بشكل كبير في هذه الفترة من

التاريخ، حيث تطرح التكنولوجيا في كل يوم؛ كثيراً من المغريات، حيث تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.

وفي ضوء الوضع الاقتصادي الذي يؤثر على الأخلاقيات ويرتبط مباشرة بنشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد؛ نجد أنه من المألوف أن تحاول كل طبقة اقتصادية تبني مجموعة من الاتجاهات والقيم التي تحقق رغباتهم وحاجاتهم، بحيث تصبح أنماطاً في سلوكهم في الحياة، وعلاقة تميزهم عن بقية الطبقات الاجتماعية الأخرى.

رابعاً: المصدر المنظمي

أشار أبو طيخ (2008)؛ إلى أن البيئة التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليده؛ هي التي تحدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم، كما أن هذا المصدر يعني؛ الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وهي أيضاً تؤثر على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك تفاعل خصب بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المنظمة؛ تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط القيم.

خامساً: البيئة السياسية

أكد الصباغ (1985)؛ أن للبيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها؛ دوراً مهماً في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكياته، إذ إن نمط سلوكه -أخلاقياً أو غير أخلاقياً- يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة الإدارية والتشريعية والسياسية على أنماط

السلوك الإداري للموظف العام، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي، ومن هذا المنطلق؛ يتأثر نمط السلوك الإداري وفقاً للأوضاع السياسية القائمة، ففي غياب الرقابة التشريعية والإدارية؛ قد يسلك الموظف العام أحياناً؛ سلوكاً إدارياً يهدف إرضاء وإشباع رغبات السلطة التنفيذية على حساب إرضاء رغباته الشخصية، أو على حساب المصلحة العامة، ويعود السبب في ذلك؛ إلى تخوف الموظف العام من هؤلاء الذين يملكون حق التعيين والطرء والترقية، لذلك يكون للبيئة السياسية أثر كبير في تكوين السلوك والأخلاق عند الموظف.

سادساً: القوانين والأنظمة والتشريعات

أوضح كل من (ياغي، 2011؛ غوشة، 1983)؛ إلى أن القوانين والأنظمة والتشريعات تعتبر من المصادر الرئيسية المهمة للأخلاقيات، وذلك لأنها تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، وتصريف المعاملات، وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين، وتبين الواجبات التي تفرضها الوظيفة العامة والمحظورات التي يتوجب عدم إتيانها في الوظيفة، والمقصود هنا بالتشريعات؛ هو الدستور وما ينبثق عنه من قوانين وأنظمة ولوائح أخرى، تبحث في أخلاقيات الوظيفة ومعاييرها، مثل نظام الخدمة، وقانون العمل والعمال، ونظام الرقابة والتفتيش الإداري، والانضباط بالدوام، والتقييد بقواعد الجدارة والاستحقاق، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم قبول الرشوة ونحوها.

سابعاً: القيادة الإدارية

يرى الغلاني (1964)؛ أن القيادة الإدارية الناجحة؛ هي التي تشعر كل أعضاء التنظيم بكل مستوياته؛ أنها تعمل في جماعة متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، فالحياة في أي تنظيم؛ لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً على خصائص القيادة، فالقيادة يجب أن تصدر قراراتها في سهولة ولطف، وأن تقوم على السلطة لا التسلط، فتأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، ووحدرة الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدة لها، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وتسقيها لمرؤوسيه.

وأكد ياغي (1991)؛ أن التزام الفرد بأخلاقيات الوظيفة تبعاً للنظم الوضعية؛ لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها بخلاف الدين، الذي يشكل أوسع وأهم المصادر لأخلاقيات الوظيفة والقيم الإدارية، فالدين يحض على الاستقامة والطاعة وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما يحض على النزاهة في التعامل مع الآخرين، -هذا من جهة-، ومن جهة أخرى؛ فهو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية، والتي تتبع فيها الرقابة الذاتية، فالرقابة بأنواعها التقليدية والحديثة؛ لا يمكن أن تحقق الرقابة الجدية والفوائد المتوخاة؛ إن لم تكن نابعة من ذات الفرد، وتنبع أهمية الرقابة الذاتية بأنها تصدر من الفرد ذاته، انطلاقاً من إيمانه وإحساسه بأهمية النقد الذاتي وفائدته، والوعي الأكيد بالمسؤولية الذاتية، نتيجة اندفاع داخلي دون الخوف من عقاب أو طمع في جزاء، أو نتيجة لضغط أو إكراه.

وتجد الباحثة من خلال ما ورد سابقاً؛ أن المصادر الرئيسة التي يستقي منها الموظف العام والمدير أخلاقياته؛ تكمن فيما يتأثر به من عوامل وظروف، سواءً كانت هذه العوامل مارة أو عرضية، أو كانت هذه العوامل ثابتة ومستديمة نسبياً، فأهمية هذه المصادر تكمن في تكوين اتجاهات الموظف، ولا يعني هذا أن كل مصدر من هذه المصادر له تأثير منفصل في تكوين الاتجاهات عن غيره؛ بل هناك تكامل وتفاعل بين هذه المصادر، لتكون بمجموعها المصادر التي يستقي منها الموظف والمدير أخلاقياته، وتساعده في تكوين اتجاهاته واتخاذ قرار إداري صائب.

2.2.7 ترسيخ وتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة

إن أي فرد قد لا يشك بوجود خلل ما في تطبيق أخلاقيات الوظيفة في القطاعين العام والخاص، ويدل على ذلك؛ الإحصائيات العالمية والمحلية، وعلى سبيل المثال: نشرت جريدة المدينة السعودية فبراير (2004)؛ أن 69 % من موظفي الدوائر الحكومية؛ متسبون في عملهم، وأن 54 % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن 60 % يخرجون قبل نهاية الدوام.

ونقل كل من سلمان ووهب (2011) عن موقع (www.valuebasedmanagement) نشره

في أبريل (2008)، أن ثلاثة أرباع المنظمات؛ لا تخصص موظفاً لأخلاقيات الوظيفة، وثلاثة أرباع المنظمات؛ ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تخدم الموظفين في تعليم الأخلاقيات، كما نشر موقع (www.recruitersworld.com) عام: (2007)، أن 61 % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل، أما شركة "كلاود بو" فقد ذكرت عام: (2005)؛ أن 45 % من الموظفين؛ يأخذون معهم معدات مكتبية

تتبع المنظمة، - كالأقلام والكتب، - وأن 65 % من الموظفين؛ يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية.

لذلك لابد من وسائل ترسيخ أخلاقيات الوظيفة، أولاً: من خلال تنمية الرقابة الذاتية، فالمدير الناجح والموظف هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تَكَوّن هذا المفهوم في نفس المدير والموظف؛ فستنجح المنظمة بلا شك، ففي استبيان أجرته مجموعة "روبرت هاف انترناشيونال المحدودة"، على أكثر من 1400 موظف، أجاب: 58 % منهم أن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتين تعجبهم في المرشحين للوظائف.

وتجد الباحثة أنه لتنمية الرقابة الذاتية وسائل: كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

ثانياً: وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة لتفادي كثير من الممارسات غير السوية؛ مثل: ضعف النظام، أو عدم وضوحه، ويمكن للمنظمة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق الوظيفة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين النزيهين، ولهذا المكتب رقم خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل بشكل رائع، ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة؛ ضرورة إعلان نظام العمل للإدارة والموظفين لمعرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون الجميع على بينة من أمره، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة؛ لائحة الجزاءات والمخالفات، في حالة عدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها الموظف، (سليمان و وهب، 2011).

ثالثاً: القدوة الحسنة، ينظر الموظفون إلى المدير على أنه القدوة لهم في كل تصرف. لذا يجب على المديرين أن يكونوا قدوة في كافة تصرفاتهم، والالتزام بأخلاق الوظيفة، حتى يلتزم الموظفون بالتنفيذ، وهم مقتنعون بأهمية النظام، وعدم الخروج عن مقتضيات العمل، أسوة برؤسائهم في العمل.

رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة، فإذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلاد، وتحسين مستوى الدخل؛ زاد لديه الالتزام بأخلاق الوظيفة.

خامساً: محاسبة المسؤولين والموظفين المقصرين، فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهذا ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

سادساً: التقييم المستمر للموظفين، إن التقييم المستمر للموظفين؛ يحفزهم على التطوير، لا سيما إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، ويال مكافأة على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم، (عبد السلام علي، 2010).

ومن جانب آخر؛ فإن أهم أخلاقيات القيادة الإدارية التي تؤدي إلى تعزيز وترسيخ السلوكيات الأخلاقية بين الرؤوسين؛ ما يعرف بالمدير الأخلاقي للإدارة، إذ تؤكد دراسة Fineg (1994)؛ العلاقة المعنوية بين أخلاقيات القيادة الإدارية والتزام الرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في الوظيفة بفضل مكانة المديرين بالمنظمات، وامتلاكهم لسلطات تمكنهم من التحكم في الموارد المتاحة، إضافة إلى كونهم يمثلون نماذج شرعية مقبولة من خلال تميزهم بخصائص أخلاقية ملائمة، تمثل دعامة أساسية لإدراك القيادة الأخلاقية، لكنها ليست كافية لتعزيز الأخلاقيات داخل المنظمات، فالقادة الأخلاقيون؛ قد يشجعون أو يؤيدون -بشكل غير مقصود- السلوكيات اللاأخلاقية في الوظيفة، بالرغم من نواياهم الحسنة، نتيجة

لعدم إدراكهم لدورهم الجوهرى فى التأثير على سلوكيات مرؤوسيهفم؁ فالنوايا الحسنة أو الطيبة؛ غير كافية فى مجال الوظيفة؁ بل يجب أن تدعمها دراسات مستمرة؁ واتصالات فعالة؁ وبيانات كافية؁ لأجل اتخاذ قرارات حاسمة؁ تحسم المواقف الغامضة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل؁ ولكى تنجح هذه العملية؛ لابد أن تُخطط وتُدار بشكل جيد؁ حيث لن تتحقق الأهداف المنشودة بمجرد التمنيات والرغبات (رفاعى؁ 2004)؁ ولكن من خلال الإدارة التى يتمتع مديروها بأخلاقيات جيدة من شأنها تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين المرؤوسين من خلال توظيف السلوكيات الأخلاقية.

ولكى ينجح المديرون فى إدارة أعمالهم؛ عليهم الاهتمام ببعض الأمور والسلوكيات؁ - كما أشار فوكس Fox (2008) -؛ -والتي من أهمها؛ الحديث المتواصل مع المرؤوسين حول أخلاقيات الوظيفة؁ وإثبات أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛ من أهم أولويات الوظيفة؁ وتشجيع الحوار والنقاش البناء حول القضايا الأخلاقية فى الوظيفة.

كما أنه يجب على المديرين أن يهتموا -ليس فقط بتحقيق الأهداف ورضا العاملين-؁ ولكن أيضاً؛ بالطريقة أو الوسيلة المثلى لكيفية إنجازها؁ بحيث يشعر المرؤوسون بأنهم مسؤولون بنفس قدر مسؤولية المدير؁ عن كل خطوة لتحقيق الأهداف المنشودة (seda & feride 2008).

وأشار محمد سليمان (2001)؛ إلى أن تمتع المدير بصفات أخلاقية؛ تجعله يهتم اهتماماً كبيراً بعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية؁ وكيفية تشجيعها بين مرؤوسيه؁ من خلال التحديد الدقيق والتحليل العميق للقيم والمعايير الأخلاقية فى المنظمة؁ لذلك عندما يتخذ المديرون أى قرار أخلاقي؛ يجب أن يضعوا فى اعتبارهم القيم والمعايير الأخلاقية التى تفرض عليهم؁ وأن يكونوا موضوعيين فى اتخاذ القرار.

ويمكن القول بأن مهمة تعزيز وترسيخ أخلاقيات الوظيفة داخل منظمات الأعمال؛ تعتبر المسؤولية الأساسية للمديرين عبر كافة المستويات التنظيمية، من خلال التزامهم بالسلوكيات الأخلاقية في مجال الوظيفة، عبر تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين، بواسطة توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم السلوكيات الأخلاقية، وصولاً إلى إدراك كافة المرؤوسين لسلوكيات المديرين، ومن ثم التزامهم بالسلوكيات الأخلاقية في الوظيفة.

2.2.8 كيفية إدارة السلوك الأخلاقي داخل المنظمات

يرى كرفن (criffin 1999)؛ أن أي جهد لتعزيز التصرف الأخلاقي؛ يجب أن يبدأ من الإدارة العليا، إذ أن المديرين هم الذين يشكلون هيكل المنظمة، ويحددون ما سيكون مقبولاً أو ما هو غير مقبول من التصرفات، فالمديرون بشكل عام؛ يكافحون من أجل التشجيع على الممارسات الأخلاقية، ليس ليكونوا على حق من الناحية الأخلاقية فقط؛ ولكن من أجل الحصول على فائدة من الأعمال، جزاء إرسائهم لقيم يسترشد بها الموظفون.

وأكد الساعدي (2001)؛ أن التطوير المستمر لمجموعة المبادئ الأخلاقية؛ هي خطوة ممكن أن يتخذها المديرون أو رؤساء الأقسام، من أجل إنشاء بيئة عمل أخلاقية، أما الخطوة الأخرى؛ فهي إقامة مكتب خاص أو قسم، يكون مسؤولاً عن التأكد من أن الممارسات في المنظمة هي أخلاقية، لذا فإن مطالبة المديرين بإدارة السلوك الأخلاقي في المنظمة؛ من شأنه أن يدلهم على إيجاد طرائق إدارية تناسب التصرف الأخلاقي، فمسألة الأخلاق؛ هي قضية نسبية، وما نراه أخلاقياً من وجهة نظرنا؛ قد يراه آخرون غير أخلاقي، وأن السلوك في موقف معين؛ قد يختلف من وقت لآخر لمعالجة الشيء ذاته، لذا؛

تكون مهمة المديرين أو رؤساء الأقسام مهمة صعبة، كما يرى شامبو (champoux 2000)؛ أن التصرف الأخلاقي يحدث، لأن الشخص يعتقد بأنه الطريق الصحيح للتصرف، وأن القادة الإداريين لا يستطيعون فرض التصرف الأخلاقي بالقوة، بقدر ما يستطيعون تطوير ثقافة تستطيع مساندة التصرف الأخلاقي، وأن القرار بشأن التصرف الأخلاقي ما يزال باقياً بيد الأفراد.

2.2.9 الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة العامة

أشارت مجلاء عبده (2013)؛ إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى الممارسات غير أخلاقية في الوظيفة العامة، وهي: تمتع الموظفين بحرية واسعة في التصرف، وعدم خضوعهم لمساءلة فعالة، وتعدد وتشابك، وطول الإجراءات، وصعوبة الحصول على الخدمات المطلوبة، وسوء اختيار وتعيين الموظفين منذ البداية، وغياب التدريب في مجال السلوك والممارسات الأخلاقية، وعدم وجود ميثاق أخلاقي أو لائحة أخلاقية تحكم عمل الموظفين، وضعف الدور الرقابي الذي يقوم به الجمهور أو الأطراف التي تتلقى الخدمة، وجود ثقافة وقيم لا مؤسسية تدعم الممارسات غير الأخلاقية، وإحاطة الممارسات والقرارات الحكومية بالسرية والغموض، بما يحول دون معرفة المعايير والضوابط والأسس التي قامت عليها هذه القرارات، وعدم موضوعية نظم الترقيات، وغياب دور الرؤساء المباشرين من تفتيش ومتابعة، وغياب الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في بث القيم الأخلاقية، كالانتماء وفلسفة المصلحة العامة.

وقد أشار أيضاً عبد السلام علي (2010)؛ إلى العوامل التي تؤدي إلى الممارسات غير

الأخلاقية ومنها الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على المنظمة ليستمروا في مناصبهم، والخوف

والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المنظمة، ووجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات، والاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام؛ يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

كما يشير كل من: السنفاز (2001)، وعبد اللطيف (2006)، والباروني (1995)؛ إلى العوامل التي لها تأثير سلبي على الالتزام بقواعد وأخلاقيات الوظيفة، وتؤدي إلى الممارسات غير الأخلاقية؛ كسوء الإدارة المتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي، وانخفاض الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الموظف، وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته، إلى جانب ارتفاع الأسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف وتفشي السوق السوداء، واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية، وبالتالي؛ انخفاض القوة الشرائية للأجر أو الراتب، وبروز الثقافة السائدة التي لا تنمي قيم الولاء والانتماء للعمل، وانخفاض تأثير الوازع الديني عند الموظف، كذلك سوء التنظيم، وعدم الاستقرار الإداري، مثل عدم وجود هيكل تنظيمي جيد لاستقرار القيادة الإدارية وتغيرها باستمرار، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن إرشادات وتوجيهات إدارية لسلوك الموظفين والمؤوسسين، وضعف تطبيق القوانين والأنظمة والقرارات التي تنظم الوظيفة والعمل، وتنظيم سلوك العاملين في الإدارات.

2.2.10 آليات تحسين وتنمية الأخلاقيات والمعايير الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة

يشير رضوان طارق (2008)؛ إلى أن توافر المعايير الأخلاقية والمعلنة لجميع العاملين؛ تساعد في التحكم وترسيخ سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام الأخلاقي للعاملين بالمنظمة، مما يعكس إيجاباً

على فعالية إدارتها، وخاصة في حالة ارتباط نظم الثواب والعقاب داخل المنظمة بالسلوك الأخلاقي للعاملين.

ويرى النحاس (2011)؛ أن أهم آليات تحسين وتنمية الأخلاقيات؛ تتمثل في التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين، ومراجعة التعليمات الإدارية القديمة، والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي، ووضع عقوبات رادعة ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين، وتحسين النظام الرقابي، ليس فقط بزيادة الرقابة الداخلية والخارجية؛ ولكن من خلال توفير المعلومات للجمهور، وتسهيل رقابة المواطنين على الموظفين المدنيين، والاعتراف بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين، عن طريق تخصيص المكافآت والحوافز والتأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا؛ كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين، والاستفادة من الطرق غير الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي، بما يضمن الاستمرارية، كما أشار السيد وزرنوفة (1999)؛ ضرورة تشكيل الجمعيات الاجتماعية والدينية المهنية؛ لغرس القيم الأخلاقية، والاعتراف بالإنجاز الجيد، ومدح من يقومون به، والاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي، والتركيز على دراسة الأخلاق المرتبطة بالممارسات الديمقراطية وتشكيل السلوك، إضافة لزيادة المهارات وتعليم الأخلاقيات والسلوك بشكل رسمي، والشفافية والمساءلة والقُدوة الحسنة.

ومن خلال ما تقدم من موضوعات بهذا المبحث، يظهر تحديد المعنى الحقيقي لمصطلح أخلاقيات الوظيفة، من خلال ما عُرض من مجموعة للأفكار والمضامين والمبادئ الأخلاقية التي تسود المنظمات، والتي تحث الموظفين دائماً -وبشكل صريح- على ضرورة التمسك، والالتزام بكافة القواعد

والسلوكيات الإيجابية، والمعايير الأخلاقية، بحيث يستقي المدير قيمه الأخلاقية من المصادر الدينية والاجتماعية والاقتصادية، ويستشف أخلاقيات وظيفته منها، لأجل زيادة فاعلية إدارته، وتقدم أدائه، وشعوره بالرضا عن وظيفته التي يشغلها.

2.3 الأخلاق في الإسلام

2.3.1 تمهيد

جاء مفهوم الأخلاق في ديننا الإسلامي الحنيف؛ تحسيداً لجوهر الإسلام وروحه، حيث تؤكد الشواهد من القرآن الكريم والسنة النبوية؛ على العلاقة الوثيقة بين الدين ومكارم الأخلاق، من ذلك قول الله - سبحانه وتعالى -: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ (القرآن. الأعراف:7: 199). ويقول الرسول ﷺ: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ) (الحديث: ابن حنبل. أبو هريرة: ج 14 # 513).

فالدين الإسلامي منذ ظهوره؛ يحث على الالتزام بالأخلاقيات والمحافظة عليها، والثناء على الأخلاق الحميدة، وذم الأخلاق غير الحميدة، فالأخلاق في الإسلام؛ ليست أمراً شكلياً تجميلاً؛ إنما هي قوام الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع الإسلامي، وهي الرئة التي يتنفس بها المسلم المؤمن.

الأخلاق؛ هي الميثاق الذي ينبغي على كل منظمة أو مؤسسة حكومية أو خاصة؛ أن تلتزم به

في تعاملاتها، إذ أن أكثر ما يعين موظفي المنظمات على أداء مسؤولياتهم وواجباتهم التي فرضها عليهم

طبيعة مجتمعهم؛ هو معرفة أخلاقيات الوظيفة التي ينبغي التحلي بها (فايد، 2011)، لذلك؛ يجب أن تكون المعايير الخلقية محددة بدقة وواضحة بلا لبس أو غموض، وأن لا تترك لاجتهاد الموظف في تفسيرها، لأن مكونات الشخصية لها دور كبير في هذا التفسير، ولهذا؛ سوف نحاول في هذا المبحث؛ أن نكشف عن المرجعية التاريخية للأخلاقيات، وعن المفهوم الخاص للأخلاق في الإسلام ومكانتها، واهتمام الإسلام بالأخلاق، ومميزات الأخلاق الإسلامية وخصائصها، والإدارة من منظور إسلامي، والأخلاقيات التي يجب أن يتحلل بها الموظف، وأخيراً؛ دور الإسلام في دعم الأخلاقيات.

2.3.2 مفهوم الأخلاق في الإسلام ومنزلته

تعني الأخلاق في الإسلام؛ مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو القبح، فالخلق صفة مستقرة غير عارضة، لأن الإنسان قد يتلبس ببعض الصفات غير الثابتة لموقف ما؛ مثل الكرم أو الخوف أو الغضب أو غير ذلك، في حين أنه في الأحوال الاعتيادية؛ تظهر صفاته الحقيقية التي ربما تخالف الصفات في المواقف آنفاً، فالصفة المستقرة؛ لها آثار سلوكية، والسلوك ليس هو الخلق؛ بل هو أثره وشكله الظاهر.

وعرف عبد الله زين (1992: 10) الأخلاق في الإسلام بأنها: "المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك

الإنساني، التي يحددها الوحي، لتنظيم حياة الإنسان، على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه".

وتعرف الأخلاق الإسلامية أيضاً بأنها: "مجموعة الأقوال والأفعال، التي يجب أن تقوم على

أصول وقواعد وفضائل وآداب، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعقيدة وشريعة الإسلام، من خلال القرآن الكريم،

وسنة الرسول ﷺ، فالإسلام عقيدة وشريعة وأخلاق كل متكامل، فالعقيدة أساس، والشريعة بناء، والأخلاق من العقيدة، وتغلغل في الشريعة" (فؤاد عبد المنعم، 2011 : 2).

وأشار حسن جودة (2004) بأنها: متممة ومكملة للأخلاق الإنسانية الأساسية، التي إذا اقترن بها الإسلام حولها إلى الخير والرشد برمتها، وليست هذه هي الأخلاق في صورتها الأولى؛ إلا قوة مجردة يمكن استخدامها في الخير والشر معاً، وتشتمل الأخلاق الإسلامية على أربع مراتب؛ هي: الإيمان والإسلام والتقوى والإحسان، وهي كلها مراتب مرتبة ترتيباً نظرياً، فكل تالية منها تتولد من سابقتها، ولا تؤسس إلا عليها، فالإيمان بمنزلة الأساس في البناء، وإذا كان الإيمان ضعيفاً متزعزِعاً؛ يستحيل أن يشيد عليه أي بناء من الأبنية، وإن شئيد يكون ضعيفاً متزعزِع الأركان متداعى الأطراف.

ونعرج على مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة في المنظور الإسلامي؛ "فهي مجموعة المبادئ والقواعد النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، التي تشكل معياراً للسلوك الفردي، سواء في التنظيم الإداري أو الاجتماعي، لما هو مندوب أو واجب الاتباع، أو مكروه أو حرام واجب الابتعاد عنه، فضلاً عما تمليه متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية أخرى، لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير" (ياغي، 2012: 77).

نستنتج؛ أن الموظف المؤمن؛ هو محور الارتكاز الذي تدور حوله وترتبط به أخلاقيات الوظيفة العامة وجوداً وعدماً، وفي الشريعة الإسلامية؛ يعد الإنسان بصفته عقل مفكر ويد عاملة؛ عماد الإدارة و قائدها، إن صلح صلحت به، وإن فسد فسدت معه، فالتوعية بأخلاقيات الوظيفة العامة من المنظور

الإسلامي؛ هي بمثابة صمام الأمان الذي يحسم الصراع بين الخير والشر داخل النفس البشرية، فلا تكون إلا صالحة، ولا تفعل إلا الخير، ولا تتجه إلا للخير، إن صلح الفرد فكل شيء يصلح من حوله.

وقد أوضح عبد الله زين (1992)؛ أن سبب اهتمام الإسلام بالأخلاق، يرجع لأهميتها في دوام الحياة الاجتماعية وتقدمها من الناحيتين المادية والمعنوية، فعندما تحمل المبادئ الأخلاقية في مجتمع ما؛ تسوده الخيانة والفسق والكذب والغش، وتزول كل معاني الإنسانية في علاقات الناس من المحبة والمودة والنزاهة والتعاون والتراحم والإخلاص، عندئذ؛ يصبح من غير الممكن دوام الحياة الاجتماعية، وحينئذ؛ تتحول الحياة إلى جحيم لا يطاق، ويتحول الناس إلى وحوش ضارية، لأن الإنسان بحكم طبيعته؛ بحاجة إلى الغير، وفي طبيعته أيضاً؛ نزعة للتسلط والأنانية والتجبر والتكبر، لذلك؛ فهو بحاجة إلى نظام خلقي، يحقق حاجاته الاجتماعية، ويقف حائلاً دون ميوله ونزعاته الشريرة، يوجهه إلى استخدام قواه في ميادين يعود نفعها بالخير له ولغيره، ولهذا؛ أمر الله بتعاون أبناء المجتمع في تحقيق الخير، والنهي عن الشر، كما في قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ﴾ (القرآن. المائدة 2:5).

ويتمثل اهتمام الإسلام بالأخلاق في الأمور الآتية:

أ- إن النبي ﷺ؛ كان يدعو ربه بحسن الخلق -وهو على خلق عظيم- وأن يهديه لأحسنها، ومعلوم أن رسول الله ﷺ لا يدعو إلا بما يحبه الله ويقرّبه منه، وحين سئل ﷺ: أَيُّ الْمُؤْمِنِينَ أَكْمَلُ إِيمَانًا؟ قَالَ: (أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا) (الحديث: ابن أبي شيبة. جابر بن عبد الله: ج 6 # 167).

ب- الشمول من خصائص الأخلاق في الإسلام، ويعني أن دائرة الأخلاق في الإسلام؛ واسعة جداً، فهي تشمل جميع أفعال الإنسان الخاصة بنفسه أو المتعلقة بغيره، سواء كان الغير فرداً أو جماعة أو دولة، فلا يخرج شيء عن دائرة الأخلاق، ولزوم مراعاتها، وهذا ما لا تجد له نظيراً في أية شريعة سماوية أخرى، ولقد كان حتماً في شرع الإسلام؛ أن تلتزم الدولة بمعاني الأخلاق، وهذا موجود في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وأقوال الحكماء (عبد الكريم زيدان، 1987).

وأشار دراز (1998) أيضاً؛ لشمولية الأخلاق، وذكر أنها تصل إلى كل الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية، ومن صور شمولها في الإسلام؛ أنها أخلاق تشمل الدنيا والآخرة، فهي ممارسات وسلوكيات دنيوية؛ يتطلع المؤمن أن يجني بها جزاء في الآخرة، وهذا الأمر يبعث على الطمأنينة في نفس المسلم، ويدفعه إلى ارتقاء سلم الأخلاق.

2.3.3 أهمية الأخلاق في الإسلام

ويشير الحاشري (2008) إلى أهمية الأخلاق؛ فينوه أنها امتثال لأمر الله سبحانه وتعالى، في قوله تعالى: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (القرآن. الأعراف: 7: 199)، وطاعة لرسول الله ﷺ؛ فعن أبي ذر ومعاذ رضي الله عنهما قالا: قال رسول الله ﷺ: (وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ)، (الحديث: ابن حنبل. أبو ذر: ج 35 # 284)، وحديث معاذ رضي الله عنه؛ كما رواه (ابن حنبل. معاذ: ج 36 # 313)، وأن الأخلاق الحسنة؛ سبب لمحبة الله سبحانه، فعن أسامة بن شريك -رضي الله عنه- قال: جاء أعْرَابِيٌّ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَيُّ النَّاسِ خَيْرٌ؟ قَالَ: (أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا)، (الحديث: ابن حنبل. أسامة بن شريك: ج 30 # 398).

والأخلاق الحسنة تعد أعظم سبب لدخول الجنة بعد تقوى الله تعالى؛ فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: سئل رسول الله ﷺ، عن أكثر ما يدخل الناس الجنة قال: (تَقْوَى اللَّهِ، وَحُسْنُ الْخُلُقِ)، (الحديث: ابن حنبل. أسامة بن شريك: ج 15 # 435)، وإنما سبب لتعمير الديار وزيادة الأعمار، فعن عائشة رضي الله عنها، قالت: قال رسول الله ﷺ: (صِلَةُ الرَّحِمِ وَحُسْنُ الْخُلُقِ وَحُسْنُ الْجَوَارِ يَعْمُرَانِ الدِّيَارَ، وَيَزِيدَانِ فِي الْأَعْمَارِ)، (الحديث: ابن حنبل. عائشة: ج 42 # 153).

وتبرز الأخلاق في الإسلام في جانب العقيدة؛ حيث ربط الله سبحانه وتعالى، ورسوله ﷺ بين الإيمان وحسن الخلق، ففي الحديث لما "سئل الرسول عليه السلام أي المؤمنين أفضل إيماناً؟ قال ﷺ: (أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا)" (الحديث: الصنعاني، الحسن عن رجل: ج 3 # 71).

ثم إن الإسلام عند الإيمان برأ، ففي قوله تعالى: ﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُولُوا وَجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ﴾ (القرآن. البقرة 2: 177)، فالإسلام ارتبط برابط أخلاقي لتحقيق غاية أخلاقية؛ الأمر الذي يؤكد أن الأخلاق؛ هي روح الإسلام، وأن الشريعة الإسلامية؛ كيان مجسم لهذه الروح الأخلاقية.

وبين قرعوش (2001)؛ أن الأخلاق تركز في الإسلام هامشاً كبيراً من الحرية يتحرك فيه الإنسان، فشخص يكتفي بأداء الواجب من العدل، وآخر يترقى في الإحسان ويبلغ أسمى درجات الفعل الأخلاقي، وهو على يقين أن هذا سوف ينال عليه أعلى الدرجات في الآخرة، ولولا هذه الواقعية المدفوعة بدافع التنافس نحو المثالية؛ لما كان الناس متفاوتين في ميزان الإسلام، فمنهم الظالم لنفسه المقصر عن أداء الواجب، ومنهم المقتصد المؤدي للواجب دون أن يترقى إلى سُلَّم الإحسان، ومنهم

السابق بالخيرات المؤدي للواجب والمتربي في سلم الإحسان، كما في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ يُؤْتِي بِلِلَّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ﴾ (القرآن. فاطر 35: 32).

يتضح مما تقدم؛ أن الأخلاق الإسلامية؛ هي أتم وأكمل أخلاق للحياة الإنسانية، لأنها تحتضن جميع الفضائل الإنسانية والأعمال الخيرة لصالح الفرد والمجتمع، وتنفر عن جميع الرذائل والشور، إنها لا تكتفي بمجرد تبصير طريق الخير وطريق الشر؛ بل تستخدم جميع وسائل الإلزام باتباع طريق الخير، وتستخدم جميع الوسائل لإبعاد الإنسان عن طريق الشر، فهي نظام إلهي للإنسان، ومعيار للتمييز بين الحق والباطل، والخير والشر.

2.3.4 مكانة الأخلاق في الإسلام

لمكانة الأخلاق في الإسلام مكانة عالية، وسمة رفيعة، فتمامها من تمام الإيمان، وتدل على الخير الوفير لذي صاحب الخلق الحسن، فيعكس أثر حسن خلقه على المجتمع بأسره، وبذلك ينشر الخير، ويندحر الشر، ويمكن التماس أهم الضوابط التي تدل على مكانة الأخلاق في الإسلام في النقاط التالية:

أولاً: يظهر جلياً اهتمام القرآن الكريم بمفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين هما: المعرفة والسلوك، فالمعرفة من الناحية النظرية؛ أورد القرآن فيها: 763 آية، أما السلوك؛ فهو الناحية العلمية، وقد أورد القرآن فيه: 741 آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن الكريم: 1504 آية، وهذا يعني

أنها تمثل ربع آيات القرآن (الجندي. د. ت).

ثانياً: وتتجلى مكانة الأخلاق في الإسلام؛ من خلال المنزلة العظيمة؛ التي أُمِرَ بها المؤمنون في القرآن الكريم أمراً ملزماً - لا مخيراً- فالأخلاق الحسنة مأمور بها، والأخلاق السيئة منهي عنها، كما في قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْكَفَالَةِ وَالْيَتِيمَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَلُّكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (القرآن: الأنعام 6: 152).

ثالثاً: جاءت رسالة النبي محمد ﷺ لتكتمل مكارم الأخلاق، وهذا تأكيد على مكانة الأخلاق في رسالة الإسلام. وقد بين ﷺ أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة؛ الخلق الحسن، وسمى النبي ﷺ صاحب الخلق السيئ؛ منافقاً، كما في قوله ﷺ: (آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ: إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا أُؤْتِيَ خَانَ) (الحديث: البخاري. كتاب الإيمان: باب علامة المنافق: ج 1 # 16).

رابعاً: لقد أثنى النبي ﷺ كثيراً على حسن الخلق، وكان يستعيز بالله من سوء الخلق، وقد وردت أحاديث كثيرة؛ تحثُ المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، من ذلك؛ ما أخرجه البخاري في صحيحه، من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما، أن النبي ﷺ كان يقول: (إِنَّ مِنْ خَيْرِكُمْ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا) (الحديث: البخاري. كتاب المناقب: باب صِفَةُ النَّبِيِّ ﷺ: ج 4 # 189)، وقال النبي ﷺ في الحديث الذي رواه جابر بن عبد الله: (إِنَّ أَحَبَّكُمْ إِلَيَّ، وَأَقْرَبَكُمْ مِنِّي فِي الْآخِرَةِ تَحَاسُّنُكُمْ أَخْلَاقًا) (الحديث: الخرائطي. جابر بن عبد الله: ج 1 # 32)، وأخرج الإمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة رضي الله عنه، أن رسول الله ﷺ قال: (أَلَا أَنْبِئُكُمْ بِخَيْرِكُمْ؟) قالوا بلي يا رسول الله، قال: (خَيْرُكُمْ أَطْوَلُكُمْ أَعْمَارًا، وَأَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا) (الحديث: ابن حنبل. هريرة: ج 15 # 129).

خامساً: اهتم علماء الشريعة بالأخلاق منذ العصر الأول الهجري، فكانوا يحرصون على التحلي بالأخلاق الإسلامية، ويحثون على الالتزام بها، ويبرز اهتمام علماء الإسلام بالأخلاق؛ من خلال الكتب التي ألفوها في الأخلاق الإسلامية؛ كالأدب المفرد للبخاري، وأخلاق النبي ﷺ لأبي الشيخ الأصفهاني، وتهذيب الأخلاق لمسكويه، وأخلاق الطبيب لأبي بكر الرازي، والآداب للبيهقي، وآداب الدنيا والدين للماوردي، وأخلاق الأبرار، وخلق المسلم، كلاهما للغزالي، والأخلاق للراغب الأصفهاني، ومن الكتب التي ألفت في أخلاق مخصوصة؛ كتاب: عدة الصابرين وذخيرة الشاكرين لابن القيم، والبر والصلة لابن الجوزي، والحلم والتواضع لابن أبي الدنيا، والصمت وآداب اللسان لابن أبي الدنيا، ومن الكتب التي ألفت في أخلاق السياسة والملوك استقلالاً أو تضمناً؛ السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لابن تيمية، والتبر المسبوك في أخلاق الملوك للغزالي، والأحكام السلطانية للماوردي، وهذه نماذج من مصادر الكتب التراثية، أما الكتب الحديثة؛ فهي متعددة لاحصر لها، وكل ذلك يدل على أهمية الأخلاق ومكانتها عند المسلمين (عبد الرحمن عبد الله، 1997).

سادساً: أشار سيد قطب (1986، ج6، ص3657) إلى أنه لا يوجد من الأديان أو الفلسفات من أعلت من شأن الأخلاق، واعتبرتها جزءاً من التكوين العقدي للإنسان؛ كما فعل الإسلام، بل إن النصوص القرآنية والأقوال النبوية؛ لتؤكد على حصر هذه البعثة النبوية في إصلاح وتكميل البناء الأخلاقي للإنسانية؛ كما مر معنا في قوله ﷺ: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ) (الحديث: ابن حنبل. أبو هريرة: ج 14 # 513)، فيلخص رسالته في هذا الهدف النبيل؛ وتتوارد أحاديثه في الحض على كل خلق كريم، وتقوم سيرته الشخصية مثلاً حياً، وصفحة نقية، وصورة رفيعة، استحققت ثناء الله في كتابه العزيز: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القرآن. القلم 68: 4)، فيمجد بهذا الثناء نبيه ﷺ؛ كما يمجد العنصر

الأخلاقي في منهجه الذي جاء به هذا النبي الكريم ﷺ، وقد تكررت الأحاديث في مدح الخلق الحسن في قول الرسول ﷺ: (إِنَّ الرَّجُلَ لَيُدْرِكُ بِحُسْنِ الْخُلُقِ دَرَجَةَ الصَّائِمِ الْقَائِمِ)، (الحديث: ابن حنبل. عائشة: ج 41 # 470)، وكذلك في حديث أم المؤمنين عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا: (كَانَ خُلُقُهُ الْقُرْآنَ)، (الحديث: ابن حنبل. عائشة: ج 42 # 183).

2.3.5 الإدارة من منظور إسلامي

عرف المسلمون الإدارة منذ قيادة جيوشهم، وعرفوها في مجتمعاتهم وفي سياسة أمورهم وتوجيهها، وفي نشر دينهم وعقيدتهم، كما عرفوا؛ بأن الولاية أو الرعاية أو الأمانة أو الحكمة في معالجة الأمور؛ بأداء الواجبات والإحاطة بها، والحفاظ على الأمانة.

ومن المعروف أن الإسلام -بمعانيه- جاء من أجل تنظيم حياة المسلمين، وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم، ولهذا؛ يضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم، فهو يدعو للأخذ بالتخطيط الملائم لحياة المسلمين، ويدعو للمشاركة والشورى في مُدارسة الأمور قبل البث فيها، ويحث إلى جودة التنفيذ، وسلامة التطبيق، كما يدعو إلى المتابعة، فضلاً على أنه يدعو إلى مراعاة الظروف التي يتم فيها العمل، وأثرها على الإنجاز وتحقيق الغايات.

وإذا نظرنا إلى الإدارة من وجهة نظر الإسلام؛ نجد أنها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السلمية، الذي تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين، ووضع للإدارة نظاماً قوياً، دون إفراط ولا تفريط، ودون انحراف ولا تطرف.

ومفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي؛ ينطلق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، ومبادئه السمحة، ويستمد أهدافه وغاياته؛ من مصادر هذا الدين الرئيسة، المتمثلة في كتاب الله العظيم، وسنة رسوله الكريم، -عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم- ولذلك؛ فهو مفهوم متميز في مصدريته وغايته، إلا أنه لم يخرج عن إطار المفهوم العام المتفق عليه بين علماء الإدارة، وهو ما أشار إليه (أبو سن، 1984) بقوله:

"ولم تخرج الإدارة في الإسلام عن هذا المفهوم؛ فقد أخذت من العلم والفن القيادي في صدر الإسلام، بل سبقت دولاً أرضية كثيرة في تطبيق الفكر الإداري"، ثم يضيف: "وكان الفكر الإداري الإسلامي؛ يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت، تلك القيم التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها ولكنه يعجز؛ لأنه لا يهتدي بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول والحق".

ويشير المزجاجي (1989)؛ إلى مفهوم الإدارة في الإسلام بأنها نشاط جماعي مشروع، يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية، من خلال تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الرعية -أي الجمهور- بلا تمييز، شعوراً منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية، وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها: الشريعة الإسلامية، مستغلون في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة، سعياً لتحقيق أهداف عامة مشروعة من أجل توفير الأمن والنماء للبلاد والعباد.

وهنا يمكننا القول: إن المقصود بمفهوم الإدارة في الإسلام؛ هو مجموع الآراء، والمبادئ،

والأفكار، والنظريات العقلية المستمدة من توجيهات وتعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

ويشير الضيحيان (1998) إلى أن أهداف ومقاصد النظام الإداري في الفكر الإسلامي؛ هي نفسها أهداف ومقاصد الدين الإسلامي الحنيف، التي يمكن تحديدها في ما يُسمى بالضرورات الخمس، التي يرى جمهور الفقهاء أن أحكام الشريعة الإسلامية تدور حولها، وهي على النحو التالي:

حفظ الدين؛ ويعنى به حفظ دين الله، والقيام التام على إقامته؛ أصل من أصول الإدارة في الإسلام، وذلك بتنفيذ أوامر الله، وتحكيم شرعه على كل المستويات، وفي كل الظروف، ثم حفظ العقل؛ وهو من أهداف الإدارة في الحكومة الإسلامية، وذلك للحفاظ على عقول الناس مما يُسيء أو يؤثر فيها من أسباب مادية أو معنوية فكرية، وحفظ النفس: وهو من أهداف الإدارة الإسلامية للحفاظ على النفس من القتل بدون سبب، ويتم ذلك؛ بتطبيق شرع الله عن طريق القصاص، وحفظ العرض (الشرف): فعلى الإدارة الإسلامية التي تنبع وتنطلق من مقاصد الشريعة؛ أن تُحافظ على شرف وكرامة الأمة، بسلوك واتباع أخلاق الإسلام في التعامل مع جميع الأحوال والظروف، وحفظ المال: فمن مسؤولية الإدارة الإسلامية؛ رعاية المال العام، والمساعدة في الحصول عليه بالطرق الحلال، وصرفه واستخدامه بالوسائل المشروعة التي أقرها الإسلام.

وعلى الرغم من وضوح هذه الأهداف ومناسبتها لأخلاقيات وقيم المجتمع المسلم؛ إلا أن هناك من يرى أن أهداف الإدارة في الفكر الإسلامي؛ لا تنحصر في حفظ هذه الضرورات الخمس التي دعت الشريعة الإسلامية إلى وجوب المحافظة عليها؛ ولكنها تتجاوز ذلك إلى ما هو أكمل وأشمل، فهي لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم، وتتلخص في عبادة الله في الأرض، التي تأخذ أربع ظواهر هي: تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام، وعمارة الأرض التي فرضها الله على عباده، والتي تتطلب بذل الجهد المادى والعقلي، للاستفادة من ثروات الأرض

والبحر، -خلافة الله في الأرض؛ التي تتمثل في إقامة الحكم والإدارة العادلة، وتنظيم العلاقات بين الناس- وقيام مجتمع الكفاية والعدالة للبلد المسلم؛ كهدف نهائي؛ ذلك المجتمع الذي يكون أفراداه مستكفين روحياً ومادياً، ليتسنى لهم عبادة الله بحق.

فهذه الأهداف الأربعة؛ تمتاز بالشمولية التي تكفل تسخير كافة أنواع النشاط البشري في المجتمع المسلم، ليكون عوناً للإنسان على طاعة الله سبحانه، وعبادته، والامتثال لأوامر الدين، والبعد عن نواهيهِ.

كما وأنه يمكن تحديد المعالم الرئيسة للنظام الإداري في الفكر الإسلامي؛ من خلال التصور العام للمجتمع المسلم، الذي يقوم في الأساس على منهج الإسلام وشريعته السمحة الثابتة التي يعمل بها، ويخضع لها كل فرد من أفراد هذا المجتمع، ويراعونها في كل شأنٍ من شؤون حياته، انطلاقاً من استشعار معنى قول الرسول ﷺ: «أَنْ تُقْبَلَ إِلَهُ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ؛ فَإِنَّهُ يَرَاكَ»، (الحديث: البخاري. كتاب الإيمان: بابُ مَوْلٍ جَزِيلٍ النَّبِيُّ ﷺ عَنِ الْإِيمَانِ، وَالْإِسْلَامِ، وَالْإِحْسَانِ، وَعِلْمِ السَّاعَةِ: ج 1 # 19)

ويشير حسب الرسول (1416هـ)؛ إلى أبرز المعالم الرئيسة للإدارة في الفكر الإسلامي بقوله: "إن النموذج الإسلامي للإدارة؛ له عدة معالم، أهمها: الارتباط الوثيق بقيم وأخلاقيات المجتمع الإسلامي، والاهتمام بتلبية حاجيات الفرد والمجتمع الإسلامي، والأخذ بمبدأ الشورى في تسيير وتصريف الشؤون العامة، والقيادة في النموذج الإسلامي للإدارة العامة قيادةً وسطية مؤسسة على مقومات ذاتية وسلوكية وقيادية، والرقابة الذاتية تحتل مكان الصدارة، والنظر إلى المظالم ورد الحقوق إلى أهلها،

والاهتمام بالوظيفة العامة والموظف العام من حيث الاختيار وتنمية القدرات والاهتمام بالبيئات المحلية، ووضع الأطر الإدارية لإدارتها، وتنظيمها تنظيماً لا مركزياً.

وهنا يمكن القول؛ إن معالم النظام الإداري في الفكر الإسلامي بصفة عامة؛ توضح وتؤكد أن الإدارة في الفكر الإسلامي؛ تعتمد على أساسين متينين من المبادئ والقيم الإنسانية النبيلة التي جاء بها الإسلام، وحث على التمسك بها، والعمل بموجبها في كل شأن من شؤون الحياة.

وهناك العديد من المبادئ التي بُني عليها الفكر الإداري الإسلامي، والتي تُستقى من الشريعة الإسلامية، ومن أهم هذه المبادئ؛ - كما أوضحها (النمر وآخرون، 1426هـ) - مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال، وذلك لإحساسه بوجود رقابة عليا من الله - سبحانه وتعالى، - ورقابة ذاتية بوحى من ضميره الحي المعتمد من العقيدة الدينية والقيم الروحية، والأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد المسلم مع رؤسائه ومروسيه، مما يدفعه إلى ضرورة المشاركة في المسؤولية، تحقيقاً للمبدأ الإداري: "السلطة بقدر المسؤولية"، والاهتمام بالرقابة الذاتية، وهو أقوى مبدأ رقابي عرفه الإنسان في تاريخه، وتطبيق مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ الجدارة والأمانة، ومبدأ اختيار الأصلح، ومن الأهمية بمكان؛ القول بأن مبدأ التحفيز الإداري؛ قد قام من الإدارة الإسلامية على منح الموظف الأجر الذي يتناسب مع عمله، مصداقاً لقول الرسول: ﷺ (أَعْطُوا الْأَجِيرَ حَقَّهُ؛ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ)، (الحديث: ابن زنجويه. كِتَابُ الصَّدَقَةِ وَأَحْكَامِهَا وَسُنَنِهَا، بَابُ: التَّحْضِيضُ عَلَى إِعْطَاءِ السَّائِلِ وَإِنْ كَانَ غَنِيًّا: ج 3 # 1126).

وخلاصة القول؛ أن الفكر الإداري في الإسلام؛ استند على القرآن الكريم، وسنة الرسول الأمين، واجتهاد العلماء والفقهاء، وإجماع عامة المسلمين، فقد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة، ومبادئه السامية. كما أنه أوضح مفاهيم الوظيفة العامة وكيفية توظيفها والأسس السليمة للخدمة المدنية. وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص واختيار الأصلح في طلب الوظيفة العامة، وعزف نظام الحوافز وتحديد المسؤولية وربطها بالوظيفة العامة.

2.3.6 أخلاقيات الوظيفة العامة في المنظور الإسلامي

ويشير القريوي (1426هـ)؛ إلى أن الموظف العام المسلم؛ لا يختلف عن أي موظف عام في أية بيئة إدارية، إلا في الخلقية العقائدية التي تؤسس الفرد على الارتباط بالخالق وليس بالخلق، وبالتالي؛ فإن هذه العقيدة التي ينشأ عليها المسلم؛ هي التي تحدد سلوكه في موقعة التنظيم الإداري أو الاجتماعي، وتتعامل مع هذا السلوك بمعيار واحد، وهو الالتزام بالإطار الأخلاقي المنبثق عن هذه العقيدة، وبناء عليه؛ فإن الضوابط التي توضع للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته؛ لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص، وذلك أن الفرد المسلم في حياته العامة أو الخاصة أو الوظيفية؛ يهدف إلى تحقيق هدف نهائي أصلي، وهو مرضاة الله - سبحانه وتعالى - استناداً إلى قوله عز وجل: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِي﴾، (القرآن. الذاريات 51 : 56).

وأوضح (الغفيلي، 1412هـ: 56)؛ أن الإسلام توج العلاقات الإنسانية بين الفرد والجماعة، برباط متين، وعمل على تربية الفرد المسلم والجماعة المسلمة والقيادة المسلمة والمجتمع المسلم، كل حسب واجباته ونشاطه في ظل التعاون والتراحم والتكامل والتكافل، فلتحقق مصالح وأهداف الفرد والجماعة

والمنظمة والمجتمع، وذلك بعكس ما يحدث في المجتمعات الغربية من تصارع وتنافر بين الفرد والمنظمة، والفرد والمجتمع، والحاكم والمحكوم، والعمال والإدارة، ومنظمات ونقابات العمال والمهنيين، ومنظمات الأعمال والمصانع، والنساء والرجال، والسود والبيض.

ولقد حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد؛ بإرساء قاعدتي القوة والأمانة، حيث ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾، (القرآن. القصص 28 : 26)، فقصر إسناد الوظائف إلى من تتوفر فيه القوة، وهي الإحاطة الشاملة بمهارات ومتطلبات أداء الوظيفة العامة، والأمانة والحشية والخوف من الله، وأداء الشعائر التعبدية، بحيث تطمئن لأمانة الموظف العام، لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

وأشار الغفيلي (1412هـ)؛ إلى أن المشكلة الأخلاقية في الوظيفة العامة؛ تظهر حين يقدم الموظف مصالحه الشخصية والخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل الموظف وظيفته لتحقيق أغراض شخصية، كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة الجمهور بأجهزة الخدمة المدنية، ومن هنا؛ تظهر أهمية تعميق الإسلام لمفهوم الأمانة، وضرورة توافرها بشكل قوي لدى الموظف العام.

ويضيف العنزي والعدوم (2006)؛ بأن هناك تحديات للأخلاقيات الإدارية من قبل فئات كبيرة من الموظفين، ووجود فئات من الموظفين؛ لاتدرك واجباتها الوظيفية، حيث أنها لا تمنع من تأدية معاملاتها الخاصة في أثناء أوقات عملها الرسمية، وأيضاً هؤلاء الموظفون؛ يميزون الأقارب والمعارف والأصدقاء في أثناء زيارتهم لهم في مقر عملهم، ومعيار الالتزام بالأنظمة؛ قائم على أساس مصالحهم الشخصية.

فالوظيفة كعمل؛ تتطلب من العاملين فيها سلوكاً لا بد أن يكون موافقاً للقواعد الأخلاقية المتفق عليها في الوظيفة، تحددها غالباً؛ اللوائح والقوانين الخاصة بالوظيفة، وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة، التي أرسى قواعدها الإسلام في القرآن الكريم والسنة المطهرة، وفي أقوال الحكماء من علماء المسلمين وفقهائهم.

ومن هنا؛ تبرز أهمية وجود عدد من الأخلاقيات التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين، فإن الالتزام بهذه الأخلاقيات في مجال الوظيفة؛ يكون واجباً وأهم، ذلك لأن الوظيفة؛ هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من عمله، فتؤدي الأخلاقيات التي يستمددها الفرد المسلم من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة؛ دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطه بل وممارساته اليومية، فهذه الأخلاقيات توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة، حين تتفرق بنا السبل، وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة، ومن هذه الأخلاقيات؛ الصدق، الأمانة، الصبر، الشورى، التعاون، التطوير الذاتي، الإخلاص في العمل، القدوة الحسنة، تحمل المسؤولية، وغيرها.

2.3.7 أخلاقيات الوظيفة العامة التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسلم

إن الوظيفة -سواء كانت عامة أو خاصة- تعني أن المسلم قد أوثمن عليها، ووجب عليه أن يؤدي حقها، ويراعي واجباتها، لأن النفس البشرية؛ يعترها الخطأ والوقوع في الزلل والانحراف عن الطريق المستقيم، لذلك؛ حذر الله -عز وجل- عباده من الوقوع في مزالق الانحراف واتباع الهوى والضلالة، لأن في الانحراف؛ سلوكاً يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع والمنظمات العاملة فيه،

فالالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية، والاعتبارات القانونية، والسلوكيات الإيجابية؛ يكون من الفلسفات الرئيسة لأية منظمة تضعها في المقام الأول، لتحقيق أداء متميز، والالتزام بهذه القيم والأخلاقيات في المنظمات الإدارية؛ يكمن في دعم الظواهر الإيجابية ودحر الظواهر السلبية، عبر استراتيجية فعالة لتنمية الالتزام بها ودعمها، وهذا كفيل بأن يضع العاملين على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور، وقد حث ديننا الحنيف الإسلامي على التحلي بالأخلاق الفاضلة الحسنة، ولنا في نبينا محمد ﷺ؛ قدوة حسنة، وحول أخلاقيات العمل الإيجابية؛ نجد أن الإسلام يطلب إتقان العمل، فالإتقان يتطلب التحلي بالأمانة، والقدرة الحسنة، والشورى، وحسن التعامل، والتطوير الذاتي، وتحمل المسؤولية، ثم الاعتماد على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والموروث الاجتماعي في تحديد القيم والمعايير الأخلاقية ومفاهيمها.

وبالاطلاع أيضاً على أدبيات الدراسات السابقة فيما يخص الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في مكان عمله، منها: أكرم (2012)، شهباز (2004)، المرهضي (2009)، السلمي (2015)، طبش (2009)، الدراجي (2011)، حاجي والصواف (2011)، جبر وصنوبر (2011)، القرني (2008)، الحميدان (2006)، القريطي (2005)، عبيدات (1997)، الحاجي (1994)، غفوري (1987)، الأشقر (1986)، بركة (1985)، عوض (1982).

فحاجة الفرد إلى الاتصاف بهذه الصفات الفاضلة؛ مسألة مهمة، فالشريعة الإسلامية بما فيها من أخلاق وفضائل قائمة على بيان رضا الله وسخطه في أعمال العباد الاختيارية، فالأخلاق تعالج الأمراض الاجتماعية التي يشتد فتكها بالأفراد وبالمجتمعات، بل إنها لا تقل في خطرها عن الأوبئة العامة التي تحتاج الإنسانية، بذلك تحتاج المجتمعات والمنظمات والأفراد؛ لمعرفة ما جاء به القرآن الكريم وسنة

الرسول ﷺ، والعمل بمقتضاهما، والدعوة إلى تطبيقه عملياً، إذ لا صلاح لمجتمع أو منظمة أو إدارة، ولا سبيل إلى السعادة والفوز بها؛ دون تحلي الأفراد والموظفين والمديرين بالأخلاقيات التي جاءت بها الشريعة الغراء، وفي الفقرات الآتية؛ مناقشة لتلك الأخلاقيات التي أمرت الشريعة الاتصاف بها:

أ. الأمانة

عرف (الحسين، 2007: 6) الأمانة بأنها؛ ما يقوم به الفرد من الأعمال الموكلة إليه بمسؤولية وعلى أحسن وجه، وأن يقن العمل الموكل إليه بكل إخلاص، فهي من القيم الأخلاقية العظمى، التي بُنيت عليها الشريعة الإسلامية، وهي قيمة عظيمة، تصان بها حقوق الله - جل جلاله - ثم حقوق الناس، لذا؛ ألزم الإسلام الناس بها إلزاماً، وأوجبها عليهم وجوباً، ودعا إلى أدائها في جميع الأمور التي تصل بالفرد والمجتمع.

ورأي زين (1992)؛ أن المحافظة على أداء الأمانات؛ من أعظم وجوه الخير التي جاءت بها الشريعة الإسلامية، أما خيانة الحقوق؛ فهي من أقبح مظاهر الشر والفساد التي حذرت الشريعة منها، وأنذرت عليها شديد العقاب.

كما أوضح العثيمين (1993)؛ أن الأمانة؛ هي أن يخلص الإنسان في عبادته لله، كذلك أن يحسن الإنسان الانتفاع بوقته، ولا يفعل إلا ما يفيد نفسه وغيره ويرضي خالقه، ففي قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (القرآن. النساء 4: 58)؛ يكون الموظف مؤتمناً على وظيفته، وعليه أداء الأعمال الموكلة إليه حسب الأنظمة والتعليمات الخاصة بالوظيفة، بصدق ونزاهة، والأمانة مفتاح الإيمان، إذ لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له، حيث يقول ﷺ: (لَا إِيمَانَ

لِمَنْ لَا أَمَانَةٌ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ)، (الحديث: ابن حنبل. أنس بن مالك: ج 19 # 376)، ولما كانت الأمانة خصلة سامية وخلقاً كريماً وسلوكاً قويمًا؛ جاءت السنة النبوية تحت عليها وتأمر بها، وتنهى عن ضدها، لذلك؛ جعل الرسول ﷺ الأمانة؛ خصلة راقية في أفئدة المسلمين، إذ قال ﷺ: (أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِالْمُؤْمِنِ؟ مَنْ أَمِنَ النَّاسَ عَلَى أَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ، وَالْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ النَّاسُ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ)، (الحديث: ابن حنبل. فضالة بن عبيد: ج 39 # 381).

ومن رزقه الله الأمانة؛ هانت عنده الدنيا ومتاعها الزائل، فلا يبيع أمانته بعرض من أعراضها، قال: ﷺ: (أَرْبَعٌ إِنْ كُنَّ فِيكَ؛ فَلَا عَلَيْكَ مَا فَاتَكَ مِنَ الدُّنْيَا: حِفْظُ أَمَانَةٍ، وَصِدْقُ حَدِيثٍ، وَحُسْنُ خَلِيقَةٍ، وَعِفَّةٌ فِي طُعْمَةٍ)، (الحديث: ابن حنبل. عبد الله بن عمرو: ج 11 # 233).

ومن معاني الأمانة أيضًا؛ وضع كل شيء في المكان الجدير به واللائق له، فلا يُسند منصب؛ إلا لمن يستحقه، ولا تملأ وظيفة إلا بالرجل الذي ترفع كفاءته إليها، فعن أبي ذر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ: فَضْرَبَ يَدِي عَلَى مَنْكَبِي، ثُمَّ قَالَ: (يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخْلَقَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا)، (الحديث: مسلم. كتاب الإمارة: باب كَرَاهَةِ الْإِمَارَةِ بِغَيْرِ ضَرُورَةٍ: ج 3 # 1457)، ومضيف الغزالي (1999) في معاني الأمانة؛ ألا يستغل الرجل منصبه لكسب منفعة إلى شخصه أو إلى قرابته، فإن الاستحواذ على المال العام جريمة، والمعروف أن الحكومات والشركات؛ تمنح موظفيها أجوراً معينة، فمحاولة التزيد عليها بالطرق الملتوية؛ هي اكتساب للفساد.

وتجد الباحثة أن الأمانة من أهم أخلاقيات الوظيفة العامة التي ينبغي أن يتصف بها المدير والموظف في وظيفته، فالمدير الأمين يحبه موظفوه، وهو المسؤول عن الإدارة، وهو الجهة المؤثرة في المنظمة، فإذا اتصف بالخيانة؛ فإن ذلك يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة وهدمها، ومن الخيانة كذلك؛ استغلال الوظيفة والمنصب لتحقيق النفع للنفس أو القربة من دون حق شرعي أو قانوني، ولا شك أن هذا الاستغلال يُعدّ جريمة، فالمال العام؛ أمانة عند من استؤمنوا عليه.

ب. القدوة

يشير (الحري، 1418هـ: 200)؛ "أن القدوة؛ هي مثال من الكمال النسبي المنشود؛ يثير في النفس الإعجاب، فتجذب إليه انجذاباً شديداً، وتتأثر به تأثراً عميقاً، يرسخ فيها القناعة التامة به، والحب الكامل له"، وقال الشنقيطي (1415هـ: 135): "أسوة كالقدوة، أو هي اتباع الغير على الحالة التي يكون عليها حسنة أو قبيحة، وقد بين القرآن الكريم القدوة في كثير من الآيات، لأنها من الوسائل المهمة جداً في تبليغ الدعوة إلى الله وامتنال أوامره واجتناب نواهيه، القدوة الطيبة للداعي وأفعاله الحميدة وصفاته العالية وأخلاقه الكريمة؛ تجعله أسوة حسنة لغيره، وخير من تمثل بذلك؛ الأنبياء والمرسلون -عليهم صلوات ربي وسلامه - في قوله تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَّتْهُمْ أَفْتَدُهُ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ﴾ (القرآن. الأنعام 6: 90).

فالقرآن الكريم دعا دعوة صادقة إلى الاقتداء بالرسول ﷺ في كل أفعاله وأقواله، وذلك في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾، (القرآن. الأحزاب 33: 21)، فجاءت السنة النبوية مكملة للقرآن الكريم، مليئة بالأحاديث

والأخبار والمواقف، التي تدعو إلى الاقتداء بالرسول ﷺ في أقواله وأفعاله، وتقريراته، رُوي عن أبي نجيح العرياض بن سارية -رضي الله عنه- قال: وعظنا رسول الله ﷺ موعظة وجلت منها القلوب، وذرفت منها العيون، فقلنا يارسول الله، كأنها موعظة مودّع فأوصنا، قال (أوصيكم بتقوى الله، والسمع والطاعة وإن تأمر عليكم عبد، وإنه من يعش منكم فسيزي اختلافاً كثيراً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين عضوا عليها بالنواجذ وإياكم ومحدثات الأمور، فإن كل بدعة ضلالة)، (الحداثة: البيهقي. كتاب آداب القاضي: باب ما يقضي به القاضي ويُفتي به المفتي: ج 10 # 195).

وقوله ﷺ: (صَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أُصَلِّي)، (الحديث: البخاري. كتاب الأذان: باب الأذان للمُسنِّف: ج 1 # 128)، وقوله أيضاً ﷺ (مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً؛ فَلَهُ أَجْرُهَا، وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَقْصَرَ مِنْ أَجْرِهَا شَيْءٌ، وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً، كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَقْصَرَ مِنْ أَجْرِهَا شَيْءٌ)، (الحديث: مسلم. كتاب الكسوف: باب الحث على الصدقة ولو بشق تمرة، أو كلمة طيبة وأنها حجاب من النار: ج 2 # 703)، فهذه الأحاديث كلها؛ تدل على وجوب اتباع السنة، والاقتداء برسول الله ﷺ.

مما سبق؛ يتضح أن المدير باعتباره المروج الأول والأهم الذي يؤثر في موظفيه، ويعدّل في سلوكهم، ويسهم في إيصال الخير لهم بالفعل قبل القول، ينبغي عليه أن يكون النّزاع الأعلى لمروسيه وموظفيه، في الكفاءة الوظيفية، والمقدرة الإنتاجية، والسلوك القويم، والخلق الكريم، والتزامه بواجباته، واحترامه للوقت، فلا يضيعه فيما لا يفيد العمل، وعليه أيضاً؛ أن يبرز ولاءً كبيراً لمؤسسته، وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه، لأن الموظفين؛ قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعاليم

وقرارات، قد تستحوذ على مشاعرهم، وتؤثر في حماسهم، لكن سرعان ما تتخذ التعاليم والقرارات مادة للسخرية، إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم.

ج. الشورى

وعرفها (الأصفهاني، 1980: 294)؛ "بأنها استنباط المرء للرأي من غيره، فيما يعرض له من مشكلات الأمور، ويكون ذلك في الأمور الجزئية التي يتردد المرء فيها بين فعلها وتركها".

وصُفَّ (ابن العربي، 1480: 297)؛ المشاورة بقوله: "هي الاجتماع على الأمر؛ ليستشير كل واحد منهم صاحبه، ويستخرج ما عنده"، كما عرفها (الصالح، 1420هـ: 13). "بأنها عرض الآراء المختلفة في قضية من القضايا أو مسألة من المسائل، وتقليب وجهات النظر فيها، واختبارها من أصحاب العقول والأفهام، حتى يتوصل إلى الصواب منها، أو إلى أصوبها وأحسنها ليعمل بها، لتحقيق أحسن النتائج المرجوة"، فالقيادة الإسلامية قيادة شورية؛ تستمد قوتها من القرآن الكريم، ففي قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾، (القرآن. آل عمران 3: 159)، وقد اشترط الله سبحانه وتعالى صلاح المؤمنين؛ بالتزامهم بالشورى ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾، (القرآن. الشورى 42: 38).

ولقد حظيت السنة النبوية بمظاهر الشورى في الحياة الإسلامية في كثير من الأحاديث، وصولاً بالأمة إلى مرتبة الخيرية، ومن بين هذه الأحاديث؛ ما رواه الترمذي في سننه، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: (مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ) حتى إنه كان يستشير أحياناً في قضايا الخاصة

وشؤون أهل بيته، (الحديث: الترمذي. كتاب الجهاد: بَابُ ما جاء في المشورة: ج 3 # 265)، وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: (الْمُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ)، (الحديث: ابن ماجه. كتاب الأدب: بَابُ الْمُسْتَشَارِ مُؤْتَمَنٌ: ج 2 # 1233).

وترى الباحثة؛ أنّ المدير الجيد؛ هو الذي يطبق مبدأ الشورى مع موظفيه وزملائه في المنظمة، ويدرب موظفيه عليه، ويشجعهم على حرية الرأي الهادف، ويدعمه من خلال الممارسات الإدارية، وإن تعدد الآراء والأفكار؛ يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب، كل ذلك يساهم في تقوية العلاقة بين المدير وموظفيه، وغرس الثقة بينهم، مما يزيد من فاعلية أداء المدير وتميزه، ويرقي الانتماء والولاء العميق للمجتمع الإداري الذي يعمل ف

د. حُسن التعامل

عرف السلمي (2015)؛ حُسن التعامل بأنه: الموقف الحسن الثابت الصادق، الذي يتخذه المؤمن أثناء تعامله مع الآخرين في سائر المعاملات، على ما يكفل الرفق بالمتعاملين، كما أشار على جمعة (2015)؛ أن الإسلام يدعو إلى حسن معاملة الآخرين، وذلك في معاملتهم بلطف ومودة، والاستماع إليهم وتقدير وجهة نظرهم، وقد أوصى بهذه الأخلاق النبي ﷺ، وجعلها رسالة خالدة يتعامل الناس بها بينهم، وجعلها نبأً ينير به درب السائلين والداعين، وشملت دعوته في ذلك الرجل والمرأة، والغني والفقير، بل الإنسان والحيوان، ولحسن معاملة الآخر؛ فوائد كثيرة، منها؛ أنها تزيد المحبة والألفة بين أفراد المجتمع، كما أنها تساعد في نشر الأخلاق الحميدة بين الناس، كاليسر والصفح والسماحة والاحترام بين الناس، والعطف على المسكين والفقير، وأدب الحوار مع الآخرين، والصدقة والأمانة، والإيفاء بالوعود،

والتعاون مع الآخرين، وقد أمر الله - عز وجل - بحسن التعامل مع الآخرين في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْفَىٰ إِلَيْكُمْ أَسَلَّمَ لَسْتُ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَوةِ الدُّنْيَا﴾ (القرآن. النساء 4: 94)، وقوله تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾، (القرآن. الإسراء 17: 53)، فعن ابن عمر رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: (مَنْ اسْتَعَاذَ بِاللَّهِ فَأَعِيدُوهُ، وَمَنْ سَأَلَكُمْ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ، وَمَنْ أَتَىٰ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافُوهُ، فَادْعُوا لَهُ، حَتَّى تَعْلَمُوا أَنَّ قَدْ كُفِّتُمُوهُ)، (الحديث: ابن حنبل. عبد الله بن عمر: ج 9 # 266)، ومن حسن التعامل أيضاً، طلاقة الوجه عند اللقاء، فعن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: (لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا، وَلَوْ أَنَّ تَلْقَىٰ أَخَاكَ بِوَجْهِ طَلِقٍ)، (الحديث: مسلم. كتاب البر والصلة والآداب: بَابُ اسْتِحْبَابِ طَلَاةِ الْوَجْهِ عِنْدَ الْلِقَاءِ: ج 4 # 2026).

وقال ﷺ: (تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ لَكَ صَدَقَةٌ)، (الحديث: الترمذي. كتاب البر والصلة: بَابُ مَا جَاءَ فِي صَنَائِعِ الْمَعْرُوفِ: ج 4 # 339). وقيل في حسن التعامل هو التسامح، فعرفه (ابن الأثير، 1399هـ) بقوله: "الجود عن كرم وسخاء"، وفي قول الله تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾، (القرآن. البقرة: 185).

وتلخص الباحثة أن حسن تعامل المدير مع موظفيه؛ يزيد المودة في قلوبهم، وينمي المحبة في نفوسهم، ويبعد البغضاء والشحناء، ويزيد الألفة والمحبة، ويبعد الشكوك والأوهام تجاههم، فتحمل أقوالهم على الحمل الحسن، مما يساعد على نجاح الإدارة، وزيادة فاعلية الأداء والرضا الوظيفي، ويساعد في صلاح نفوس الموظفين، ويزيد من تأثرهم بالمدير، واستجابتهم لتوجيهاته ونصائحه، والافتداء به في

سلوكه، وبالمقابل؛ فهو يقبل عذر من أخطأ، مُمْتَلِئاً لقوله تعالى: ﴿وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ﴾، (القرآن. آل عمران 3: 134)، ومن حسن تعامل المدير مع موظفيه ومرؤوسيه؛ التعامل باحترام معهم، وأخذ بعض آرائهم، والسعي في قضاء حوائجهم، ومساعدتهم، والتحدث معهم، فيما يظنه أنه يسرهم ويدخل البهجة عليهم، فعن رسول الله ﷺ قال: (اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَ تَمَحُّجَهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ)، (الحديث: ابن حنبل. أبو ذر: ج 35 # 284).

هـ. التطوير الذاتي

تعددت آراء الباحثين في تعريف التطوير من ذلك:

يرى عبده والتركى (2004: 76)؛ أن التطوير هو: "نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، نتيجة لتفاعل العديد من القوى؛ مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية، والعادات الاجتماعية"، وعرفه (مصطفى وآخرون. ذلت: 569)؛ بأنه "التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع، أو العلاقات أو النظم أو القيم المائدة"، وقد أشار الله سبحانه وتعالى في آية عظيمة من آيات القرآن الكريم، إلى التغيير والتطوير فقال: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾، (القرآن. الرعد 13: 11).

ويشير القرني (1429هـ)؛ أن للتطوير الذاتي أهمية كبيرة تؤثر على حياتنا وأعمالنا، منها: يجعلك فعالاً أمام نفسك والآخرين، ويعرفك على مصادر قوتك ومكان ضعفك، ويصنع ثققتك، ويجعلك قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت، ويُمكنك من حل المشكلات بعقلية متزنة، ويزيد الدافعية في حب

العمل وممارسته، وينمي القناعة والرغبة والحماس لكل جديد، ويزيد في الإنتاجية، ويحسن الأداء، ويستطيع الفرد من خلاله أن يتعامل مع المتغيرات في كل عصر.

ونجد أنّ التطوير الذاتي للمدير؛ يسهم في تكوينه العلمي والمعرفي، بالإضافة إلى أنه يساعده في إكساب الثقة بالنفس، ويعينه على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عمله، ومشاركته في تقديم بحوث ودراسات، وحضوره مؤتمرات وندوات وبرامج تدريبية، كل هذا من شأنه أن يساعده للإجابة على استفسارات موظفيه، ويكسبه القدرة على ضبط إدارته، والمحافظة على النظام داخل المنظمة، ويزيد من تحسين أدائه ودافعيته لحب العمل، وممارسته بقناعة وحماس، ويستطيع التعامل مع المتغيرات في كل ظرف من الظروف التي تواجهه في عمله.

و. تحمل المسؤولية

أشار ياغي (2011)؛ أنه لا يمكن للمرء أن يكون صاحب خلق فاضل؛ ما لم يتكون عنده الشعور بالمسؤولية، لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية؛ أساساً من أسس الأخلاق، وتعني المسؤولية؛ بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال، واستعداده لتحمل نتائج التزاماته واختياراته العملية من الإيجابية والسلبية أمام الله ثم ضميره والمجتمع، فالمسؤولية تعني؛ بأن يقوم الفرد المكلف ببعض الأشياء، وأن فكرة المسؤولية؛ تشتمل على علاقة مزدوجة من ناحية الفرد المسؤول بأعماله وعلاقته بمن يحكمون على هذه الأعمال، فهي المقدرة على أن يلزم الإنسان نفسه أولاً، والقدرة على أن يفي بعد ذلك بالتزامه بواسطة جهوده الخاصة، (محمد فتحي. د.ت)، قال تعالى: ﴿أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى﴾، (القرآن، القيامة 75:

وأكد الأعرجي (1998)؛ أن تحمل المسؤولية؛ هي التزام الموظف بتنفيذ واجبات وظيفته، بالقدر الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة، وبمعنى آخر؛ هي محاسبة الموظف على ما ارتكبه من أخطاء، سواء ضد الإهارة أو ضد أصحاب المصالح.

ويرى بكار (2002)؛ بأن المسؤولية؛ هي قيام الفرد بما أوكل إليه ورعايته والقيام به على أفضل وجه متقبلاً نتائج تصرفاته وهي من القيم الإسلامية المهمة للفرد المسلم التي لا بد أن يتربى عليها، وهي قوام الأمة و المجتمع للقيام بالرعاية المنوطة بكل فرد وجماعة، عن عبد الله بن عمر بن الخطاب، قال: سمعت الرسول ﷺ يقول: (كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (الحديث: البخاري. كتاب الجمعة: باب الجمعة في القرى والمدين: ج 2 # 5).

وبين (العلباني (1924هـ)؛ أن المدير راعٍ ومسؤول عن رعيته، فهو يحسُّ بثقل المسؤولية عندما يقوم بواجباته الوظيفية؛ لأنه يدرك أنه يقع تحت مسؤوليتين؛ مسؤولية صغرى ومسؤولية كبرى، فالصغرى هي المحاسبة والمساءلة على التقصير في العمل من قبل جهات أعلى منه، والكبرى هي أمام الله، وهذا الحرص يمكن المدير من النجاة من المسؤولية الصغرى؛ إذا التزم بالمسؤولية الكبرى، وفي هذا قال تعالى: ﴿وَقَفَّوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾، (القرآن. الصفات: 37: 24)، أي: قفّوهم حتى يُسألوا عن أعمالهم وأقوالهم التي صدرت عنهم، (ابن كثير، 1999).

وتتحد الباحثة، أنه من صفات المدير المسؤول؛ التزامه بأوامر الله ونواهيه، والتزامه بقوانين المجتمع ونظمه وتقاليده، من خلال الاهتمام بالأمور والأحوال والفهم لها والمشاركة فيها، وأن يتحمل تبعات أعماله وأثارها، ويُقر بالنقص والخلل في إنجازه لأعماله، وأن تكون لديه حسن الرقابة الذاتية لأعماله، ليصحح أخطائه ويتراجع عنها، ويستزيد من حسناته وأفعاله الطيبة، بحيث لا يبالغ في محاسبة ومساءلة النفس، حتى لا يؤدي ذلك إلى انكماشها وانقباضها.

وخلاصة المبحث؛ أن المدير الذي يعمل على ترسيخ ثقافة الحرص على الالتزام بالأخلاقيات؛ سوف يحقق النمو من خلال كسب ثقة الموظفين بأنفسهم، حين يمكنهم معرفة القيم الأخلاقية التي تمثل أساساً للسلوك المهني المطلوب من العاملين، ومعبّراً تعتمد عليه المنظمة في تقييم أدائهم، دون أدنى مساومة أو تفريط في الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية وموجبات النزاهة المهنية، والتحلي بروح المسؤولية المهنية والحرفية العالية في الأداء، والتشجيع على الرقابة الذاتية.

2.4 فاعلية الإدارة

2.4.1 تمهيد

لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستقرة؛ دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس التي بنيت عليها، ومدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، ومدى رضا العاملين عن أدائهم، بالاعتماد على الأطراف المعنية كافة من الإدارة والموظفين، والعمال، وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية، حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال؛ من أساس قدرتها على التنافس، وضمان جودتها واستمرارها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المنظمة للكفاءة والفاعلية، إضافة إلى التزامها بأخلاقيات مهنية

عالية، وهذه التوليفة؛ تمثل دعامة ارتكاز رئيسية بالنسبة للمنظمة؛ في حين تعددت المصطلحات للفاعلية، منها: فاعلية المنظمة، والفاعلية التنظيمية، وفاعلية الإدارة، وفاعلية التنظيم، وتناقش الباحثة في هذا البحث؛ الفاعلية ومكوناتها، وسمات أو صفات المدير الفعال، ومنهجية عمل المدير الفعال في الإدارة الفاعلة، ومؤشرات وخطوات قياسها.

2.4.2 مفهوم الفاعلية وخصائصها

تُعد الفاعلية أمراً مهماً في حياة المنظمات، نتيجة للتطور الكبير، والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين؛ إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فاعلة، فموضوع الفاعلية؛ موضوع معقد يتعمد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها، وضبط مؤشرات وقياسها، وربما يعود ذلك؛ إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بها، (ناصر و صورية، 2008)

2.4.1.1 مفهوم فاعلية الإدارة

بالرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات؛ إلا أن الباحثين والكتاب؛ اختلفوا في تعريفها، فيرى البعض أنها: "تحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتعتمد القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها، وعلى النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"، (صالح نوار، 2006: 84)، وهناك من يعرفها: "بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة"، (أسامة خيرى، 2013: 213).

وعبر كل من (Friedlander & Pickle, 1968: 13)؛ عن المفهوم الأساسي للفاعلية، بكونها تعكس الاعتمادية بين المنظمة والبيئة"، في حين يبين (Kirchhoff, 197: 347)؛ أن الفاعلية: "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"، ورأى: (Stoner & freeman, 1982: 2)؛ أنها "القدرة على تحديد الأهداف الملائمة، والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها"، وأكد (Daft, 1992: 46)؛ "بأنها القابلية التي تتمتع بها المنظمة، باستثمار بيئتها، للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها"، كما يرى Drucker (1976)؛ أن الفاعلية هي أحد مظاهر الإبداع الفكري لدى المديرين، بمعنى التفاعل والتنسيق المستمر بين مجموعة من العناصر المكونة لأي منظمة، بحيث ينتج عنها عائداً يفوق المجموع الحسابي لمدخلات ذلك التفاعل، وفي دراسة أجراها كامرون؛ Cameron (1986) واستنتج أنه لا يوجد تعريف جامع للفاعلية؛ إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين حول بعض النقاط الهامة للفاعلية، وهي:

أ- بالرغم من الغموض واللبس المحيط بمفهوم الفاعلية؛ إلا أن مفهوم الفاعلية ما زال محور اهتمام العلوم التطبيقية، ولا يمكن تجاهله في البحوث والدراسات، وحتى البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الفاعلية؛ ما هي إلا مجرد بناء حول معالجة مشكلة معينة، وليس بناء نظرية، وذلك لعدم وجود نموذج محدد، أو مجموعة مقاييس محددة للفاعلية، وبالتالي لانستطيع وضع نظرية واحدة عن الفاعلية.

ب- لا يوجد مفهوم محدد وعالمي لفاعلية الإدارة، وذلك ناتج من تعدد واختلاف وجهات النظر حول المنظمات من حيث التواصل الاجتماعي، وبالتالي؛ سوف يكون هناك تغير في مفهوم الفاعلية من فترة لأخرى.

ج- لا يمكن تحديد أفضل مقياس للفاعلية، بمعنى عدم وجود مقياس للفاعلية، لأن هذا المقياس يعتمد على قيم وتفضيلات الأفراد التي تختلف من منظمة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، كما أن النماذج أو المداخل المختلفة لدراسة الفاعلية؛ تكون أكثر فائدة للبحث العلمي في ظل الظروف والمواقف المختلفة، وهذه الفائدة تتوقف على الغرض من البحث في فاعلية التنظيم.

وتعتبر فاعلية الإدارة؛ الصفة الأساسية للمنظمة الحركية المتجددة المحققة لأهدافها، ومن ثم؛ فالفاعلية هي مبرر وجود المنظمة واستمرارها، وهي أساس تطورها ونموها، وهي -أخيراً- معيار للحكم على نجاحها، وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة؛ بل هي ظاهرة كلية وشمولية، تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للمنظمة، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم؛ فإن لها صفة تراكمية، وقدرة على التأثير في خصائص المنظمة (السلمي، 1995).

وأوضح المدهون والجزاوي (1995)؛ إلى أن أهمية الاهتمام بفاعلية الإدارة؛ ترجع إلى جانبين هما: أفعال المديرين هي وراء فاعلية الإدارة بشكل أساسي، والاهتمام بفاعلية الإدارة يحتم على المديرين؛ أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول منظماتهم، إذ إنّ المجموعات المختلفة العاملة في المنظمة، التي تصدر أحكاماً على الفاعلية؛ هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا عدة، وأبعاد متعددة، في حين أشار النجار (2005)؛ إلى أنّ قياس الفاعلية؛ بمثابة تقييم كلي لأداء المنظمة، لذا؛ تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها كوسيلة لتقييم أدائها، فهي بمثابة مؤشر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المنظمة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها.

وقد أوضح دينسون (Denison 1990)؛ أنّ الفاعلية؛ تمثل نتاجاً للقيم والمعتقدات التي يتبناها الأفراد، إلى جانب السياسات والممارسات المستخدمة، التي توافق القيم والمعتقدات، وترجمتها إلى سياسات وممارسات، وتفاعل بين مختلف العوامل السابقة والعوامل البيئية.

ويُستنتج مما ذكر من تعاريف للفاعلية؛ وجود ترابط وملازمة بين الفاعلية، وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية، ولكي يكون هذا الترابط أكثر فاعلية؛ يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، دون الإسراف في الموارد المتاحة، عبر أقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة، وتحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية اللازمة، لتطوير أداء الأفراد ورضاهم عن عملهم.

2.4.1.2 خصائص فاعلية الإدارة

حدد كل من الشواف (1989)؛ والسلمي (1997)؛ خصائص الفاعلية في الآتي:

الفاعلية خاصية نسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، إذ إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو مستخذه؛ هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أنّ تفسير تلك المعلومات؛ يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذٍ، ولذلك؛ فإن مفهوم المنظمة؛ يختلف باختلاف موقعها وأهدافها، والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقوم فاعلية المنظمة فيه، والفاعلية؛ خاصية تراكمية؛ فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية، وقدرة قوية تؤثر بدورها على خصائص المنظمة، والفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة؛ فهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني، ومتعدد الأبعاد.

2.4.3 العوامل المؤثرة في فاعلية الإدارة

أشار (الشبلي والحوالدة. د.ت) إلى العوامل المؤثرة في الفاعلية؛ منها: العوامل الفنية والتكنولوجية، وتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات، والمكائن والأدوات، وظروف العمل، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وتشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغبتهم وأدائهم، وسبل الاتصالات، وبيئة العمل، أضف إلى ذلك؛ العلاقات غير الرسمية، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، ودرجة التخصص وتقسيم الأعمال المعتمدة في المنظمة، والعوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة؛ مثل: الإنتاج بجودة وكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، وقدرة المنظمة على اتخاذ ردود أفعال تُجابه أي خلل في منتجاتها أو خدماتها، أو تُجابه أية ظروف اقتصادية وسياسية وتنمئية وغيرها، وبين أسامة خيرى (2013)؛ أنه من العوامل المؤثرة على الفاعلية؛ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي، وقدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة، ومواصلة العمل في نهج جديد متطور، ونظم الرقابة المتبعة والمعتمدة في شكل عقاب وجزاء.

ويضيف الفضلي (1995)؛ أن للمنظمة القدرة على استغلال بيئتها، باستقطاب الموارد النادرة والقيّمة منها، وبالتالي؛ فإن فاعلية الإدارة؛ مرتبطة - بصورة أساسية - بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها، والحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص بعملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية؛ اقتربت من الفاعلية، وبالتالي؛ فالمنظمة تكون قادرة على تجديد ذاتها، وإجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة

والإجراءات، وطرق العمل وظروفه، والحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها، في سبيل الحصول على مجموعة عمل راضية ومتناسكة بما تعمل وبما تحصل عليه.

2.4.4 صفات المدير الفعال

أشار الحوامدة والتويجر (2005)؛ إلى أنّ فاعلية الإدارة؛ تتحدد بالدرجة الأولى بفاعلية مديرها، لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المنظمة، لأجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، إنّ قدرة إدارة المنظمة الفاعلة؛ تتوقف على كفاءة المدير وقدراته، لذلك؛ يحتل المدير أهمية كبيرة، في المؤسسات الإدارية، بالنظر إلى الدور المبدع والجوهري الذي يقوم به، من خلال ممارسته لوظيفته، فالإدارة اليوم تحتاج إلى مدير يمتلك القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة، واستثمار الموارد التي توفرها له المنظمة، لتحقيق تلك النتائج بكفاءة وفاعلية ضمن قواعد الأخلاق والقيم.

كما أوضح الصادق وآخرون (Siddiqui et. al., 2011)؛ إلى أنّ المدير الفعال؛ قد لا يملك كل هذه الصفات، وربما يمتلك عدداً قليلاً منها، لكن الشيء المهم؛ يكمن في استخدامه الأداة المناسبة في الوقت المناسب، فالمدير يجب أن ينظر إلى الحالة ويتخذ القرار المناسب لممارسة سلطاته، مثلاً لو افترضنا أن الموظف لم يكن راضياً عن وظيفته، وانخفض أدائه، حتى أدى إلى إنتاجية أقل؛ هنا يجب اتخاذ قرار حكيم من المدير؛ لتحفيز الموظف، وجعله أكثر رضا وإنتاجية، عن طريق زيادة في الأجر أو الترقية، أو توفير مكافآت ومزايا ذات قيمة مادية أو معنوية لهم، وهكذا يستخدم المدير نفوذه وصلاحياته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة، فللمدير الفعال؛ خصائص يجب أن يمتاز بها، وأشار أسامة خيرى (2013)؛ إلى عدة خصائص منها؛ أن يفهم المدير الفعال السلطة؛ على أنها

السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة، فهو بمثابة مستشار لمؤوسيه الذين يطلبون مشورته المفهومة الواعية، فالعلاقة بينه وبين مؤوسيه وموظفيه؛ علاقة احترام متبادل، ومسؤولية التخطيط؛ ليست مسؤوليته بمفرده، بل تنجز بمشاركة الآخرين، أي إنها فعل جماعي ومشورة بينه وبين مؤوسيه، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام منسق إدارياً، فهو يتعامل بروح الفريق الواحد، ويشارك المؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة، حيث يتم الوصول لأفضل نتائج للمنظمة مع أفضل نتائج للأفراد.

وأشار إليه والمجيد (2005)؛ إلى أن للمدير الفعال منهجية للعمل بها في الإدارة؛ وهو أن يبدأ عمله بدراسة الموقف العملي المحيط به، ويعمل على تشخيص أبعاده المختلفة وتأثيراته المحتملة، وبناء على نتائج دراسة الموقف؛ يستطيع المدير الفعال استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة في الموقف، وتأثيراتها على عمل إدارة المنظمة سلباً وإيجاباً، فتحليل الموقف؛ يساعد المدير على توضيح العوامل المساعدة للإدارة التي تمكنه من إحكام السيطرة عليها، وتوجيه جميع الموارد والإمكانات، ويتنبأ المدير بالأوضاع المستقبلية للموقف، واحتمالات التغير فيه، ومدى تناسب المتغيرات المحتملة مع أهداف المدير، لكي يستطيع إعادة رسم سياساته وخططه بغية ملائمتها للتغيير المرتقب في ضوء الموقف، واعتماداً على الموارد المتاحة والإمكانات، ويحرص المدير الفعال؛ على متابعة مجريات الأمور في بيئة المنظمة، ويستوعب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير، ليأخذها بعين الاعتبار، ويعمل من قراراته وسياساته؛ بما يتناسب مع تلك المتغيرات المحتملة.

وتضيف أميمة الأسطل (2009)؛ إلى أن مدير المنظمة الفعال؛ ينظر إليه من خلال ما يأتي:

الفاعلية الإدارية: وهي ما ينجزه مدير المنظمة بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته، وتحتم

الفاعلية الإدارية بالسلوك الإداري الذي ينتهجه المدير من خلال الفاعلية الإدارية، وفق ما تستدعيه متطلبات المنظمة ومخرجاته؛ مثل اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، وعند مستواها الأنسب، وسيادة العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمة، والإنجاز في المواعيد المحددة، كما يشير القاضي (2005)؛ إلى الفاعلية الشخصية، لكي يكون المدير فعالاً؛ لا بد أن ينعكس ذلك أولاً على المستوى الشخصي، فعليه قبل أن يدير الآخرين؛ أن يدير نفسه أولاً، وأن تكون لديه رؤية مستقبلية، فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه، فيه إحساس نبيل، وتوتر انفعالي، يحفزه شخصياً قبل أن يحفز الآخرين، ولا بد للمدير أن يكون ذا مصداقية عالية؛ لأجل أن يتمتع بثقة الآخرين، ولا بد أن يتوحد معهم وجدانياً ويشعر بمشاعرهم.

ويرى الطويل (2001)؛ إلى أن الفاعلية؛ ترتبط بالأفراد العاملين في المنظمة، ومدى إحساسهم بدرجة من الرضا والقبول، ففي الوقت الذي تكون للمنظمة أهدافها؛ تكون للأفراد احتياجاتهم، فإذا كانت أهداف الفرد العامل في المنظمة متناغمة مع أهداف المنظمة، وشعر الفرد أن تحقيقه لمتطلبات وظيفته يساعده على إشباع حاجاته، يكون أمر الدافعية الشخصية محققاً وميسراً لبذل الموظف أقصى ما يستطيع من طاقة، لإنجاز متطلبات وظيفته، إذ تلتصق أهداف المنظمة وتوقعاتها؛ مع أهداف الفرد وحاجاته، فكلما زاد إحساس الفرد بأن إنجازته يحقق إنسجاماً مع أهدافه وحاجاته؛ كان ذلك محققاً لبعد الفاعلية الشخصية.

كما أشار براكاش Prakash (2012)؛ إلى أن قياس فاعلية الإدارة؛ يتطلب تحديد معنى الفاعلية في المنظمة، سواء منظمة يحركها الربح، أو منظمة غير ربحية، ففي كلا الحالتين؛ تعتمد على فاعلية المدير، وعوامل التوعية التي تساعد في نجاح الإدارة ورضا الموظفين عنها، وما توفره من برامج تدريب واتصالات.

2.4.5 مؤشرات قياس فاعلية الإدارة

يخضع تعدد مؤشرات فاعلية الإدارة؛ إلى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات منطلقاتها، ففي مختلف المنظمات؛ تلاحظ على المستوى العام مؤشرات: المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف الديمقراطي، والتنوع، والانتقاء، والتفويض، والمساومة، وتنمية المديرين، والتأكيد على النتائج، والتخطيط، والتعاون، والإشراف، والتنسيق، واللامركزية، والفهم والصراع، وتخطيط القوى العاملة، والدوران، والأداء والدعم والاستخدام، والاتصال.

وقد اعتمد للتعبير عن الفاعلية من قبل كل من: (1967) Mahoney ،، (1971) Weitzel et al.، واستخدم كل من (1974) Osborn & Hunt، الأداء مؤشراً للفاعلية، واعتمد (1981) Cameron على مؤشر الرضا، ورضا العاملين في الإدارة والقسم، والتطور المهني والنوعي، وتفاعل الجماعة؛ كمعايير لفاعلية المنظمات، كما تبني Marrow (1999)؛ ثلاث مؤشرات هي؛ انجاز الأهداف، واستحسان المرؤوسين، ورضاهم (خوين وسندس، 2009)، في حين اعتمد Daft (2001) على الغياب، والدوران، والحوادث، والرضا، والدوافع، والأهداف التنظيمية، والتدريب والتطوير والاتصالات، والاستقرار والتكيف والتقييم، والمشاركة ومهارات الأفراد، والأداء، والمرونة؛ ومؤشرات لقياس الفاعلية (دوسة وحسين، 2007).

ووصف كامرون (1978) Cameron؛ أنه لا يوجد نموذج واحد يمكن أن يستخدم لقياس فاعلية الإدارة، إذ هو حقل متعدد الأبعاد، إضافة إلى ذلك؛ ينبغي النظر في العوامل المرتبطة بالمحتوى المقصود قبل اختيار أي معيار، كما أن الفاعلية تختلف بين البلدان، بل وحتى في البلد الواحد؛ فقد ثبت

أنّ عاملاً واحداً ينجح في مكان ما من العالم، ربما يكون غير مجدٍ في مكان آخر، وتعتمد الدراسة على مؤشرين؛ منها الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

2.4.6 الرضا الوظيفي

يشير محمد (2009)؛ إلى أن الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية، الأمر الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة: 1976؛ أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا الوظيفي، وأشارت ميرفث عوض الله (2012)؛ إلى أن هناك بعض الباحثين من اعتبر الرضا الوظيفي؛ كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، مثل: الأداء، والتغيب، ودوران العمل والاتصال، وأحياناً أخرى؛ كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، في الوقت الذي لم يتفق فيه الباحثون على تعريف دقيق للرضا الوظيفي، مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

فقد عرّفه Hoppeck (1935)؛ بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تجعل الفرد يقول بصدق؛ إني راض في وظيفتي"، (الصيرفي، 2007: 131).

ويرى (الشرايدة، 2008: 65)؛ بأن الرضا هو "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية"، ويضيف (صلاح الدين عبد الباقي،

(2002: 212)؛ أن مفهوم الرضا؛ "يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".

في حين رأى (سلطان، 2003: 195)؛ "أن رضا الفرد عن عمله؛ يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي، وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى وخبراته"، وهناك من يقول: هو "مجموع المشاعر الإيجابية أو السلبية، التي يشعر بها العاملون تجاه الوظائف التي يشغلونها"، (الرفاعي و خولي، 2004: 38).

وقد أشار (بيومي، 2006: 69)؛ إلى الرضا بأنه: "تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويعتمد الشعور بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له، (أي ماهو كائن)، وبين ما يتطلع إليه الإنسان من طموح في وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون)، واستناداً لهذا الاتجاه؛ فهو توافق وتطابق بين ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون، أما عدم الرضا؛ فهو زيادة ما ينبغي أن يكون عما هو كائن بالنسبة لتطلعات الإنسان الوظيفية"، وعرف (الخطاب، 1999: 16) الرضا بأنه: "تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية، أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

وأشار (النعمي، 2000: 53)؛ لأهمية الرضا الوظيفي، واعتبره من الموضوعات الهامة، التي خصها المهتمون بالعديد من البحوث والدراسات العلمية على المستويين النظري والعملي، إذ يتعلق بالكشف عن اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ونحو المنظمات التي يعملون بها، ويرجع ذلك؛ إلى أن ما يشعر به العاملون نحو وظائفهم؛ هو موضوع هام في حد ذاته، سواء شعر العاملون بأن وظائفهم مرضية

أو محبطة، وسواء تثير التحدي؛ أم أنها عديمة التأثير، كذلك يتعلق باهتمام إدارة المنظمة باتجاهات العاملين نحو وظائفهم ونحو المنظمة، وبشكل عام؛ يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد مسألة مهمة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي جلياً؛ لارتباطه بالعنصر البشري في المنظمة، الذي بدوره لا وجود للمنظمة، ولا يمكنها تنفيذ أية خدمات أو استراتيجيات لإرضاء الزبائن، بدون إرضاء العاملين أولاً، فالموظف الذي لديه رضا كبير؛ سيحقق إنتاجية عالية، ويقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن، من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمة، وهذا ما يؤكد فرج شوقي (2000)، الذي يشير إلى أن رضا الموظفين يؤدي أولاً؛ إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم، وبالتالي؛ زيادة الربحية والمداخيل، ثانياً: رضا الموظفين يساعد على بقائهم في وظائفهم والانتماء إلى المنظمة لمدة أطول، وهذا ما يقلل معدل حوادث العمل، ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد، ولقد أوضح المشعان (1413هـ)؛ أن عدداً من الدراسات في مجال الرضا الوظيفي؛ تبين أن الرضا المهني المرتفع للعاملين؛ غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويقلل من معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويزيد من فاعلية الإدارة، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

وقد تطرق الحنيطي (2000)؛ لأهمية الرضا الوظيفي؛ حيث حدد عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، وهي؛ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي؛ يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة، ويؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية، وأكد البدراني (1428هـ)؛ أن الفرد ذا الرضا الوظيفي المرتفع؛ يكون أكثر رضا عن وقت فراغه، وخاصة

مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، والعاملون الأكثر رضا عن عملهم؛ يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، فارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وأشار الأغيري (2002)؛ أن للرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي، للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وأنه يزيد من فاعلية الإدارة، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وتطوير العمل، وهذا ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ويشير كلٌّ من سهيلة عباس (2006) والرويلي (1423هـ)؛ إلى أن درجة رضا الأفراد؛ تتأثر بعدة عوامل، وأن أي عامل ذي صلة بالعمل؛ سيؤثر بالتالي على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وذلك تبعاً لما يأتي:

- أ- عوامل شخصية: تتعلق بالموظفين أنفسهم، مثل السن، والعمر، ومستوى التعليم، والخبرة، والمستوى الإداري للوظيفة، والحالة الصحية والمزاجية، والممات الشخصية، وقدرات الفرد الذهنية والبدنية، وغيرها من العوامل المرتبطة بالفرد ذات الأثر البالغ على الرضا الوظيفي.
- ب- عوامل متعلقة بظروف المنظمة أو العمل: وهي عوامل ترتبط بالمنظمة، مثل: نوع الوظيفة، ما تقدمه من إشباع لشاغلها، كالأجر، والراتب، والعلاقة مع الرئيس والملاءم، وساعات العمل وإجراءاته، وشكل الدوام، وظروف وشرط العمل، والأمن والأمان.

وقد حدد عبد الخالق (1406هـ)؛ العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي: عوامل

ذاتية؛ تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين، وعوامل تنظيمية؛ تتعلق بسياسة التعليم، وظروف وشروط العمل، وعوامل بيئية؛ تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل. (الرويلي، 1423هـ).

كما أن الرضا الوظيفي يعزز الجانب الأخلاقي للموظف؛ وهذا ما نشرته صحيفة The Economica Times (2007)، التي ذكرت أن الموظفين في شركة Deloitte & Touche US هم أكثر عرضة لسرقة المصروفات، وارتكاب أعمال غير أخلاقية؛ عندما يكونون غير راضين عن عملهم، وعندما يكون تصرف المديرين معهم بشكل سيئ، هذا الاستطلاع؛ شمل 1000 موظف، وظهر أن 91 % من العمال الذين يتمتعون برضا تام؛ هم أكثر عرضة للتصرف بشكل أخلاقي وجيد يوازن بين العمل والحياة، وإن سلوكيات المديرين والمشرفين؛ تكون أكثر العوامل التي تشجع السلوك الجيد في العمل، وأن 60 % من الذين شملهم الاستطلاع؛ كان لديهم عدم الرضا الوظيفي، بسبب اتخاذ القيادات الإدارية قرارات غير أخلاقية في العمل، وعدم وجود السلامة الشخصية، ويضيف محمد حسين (2002)؛ أن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي؛ يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين، كما يعد من محددات العدالة الإجرائية، وتتوسط العلاقة بين دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي والولاء التنظيمي.

2.4.7 الأداء الوظيفي

يشير الغالبى وإدريس (2007)؛ إلى أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية، والعنصر المحوري لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود

المنظمة من عدمه، ويؤكد الزهراني (1999)؛ أن كلمة أداء؛ تطلق على عدة عبارات، منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته، وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته، وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

ويختلف مفهوم الأداء من كاتب إلى آخر، بسبب المدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء؛ فقد عرفه (1995: 278, Robbins & Wiersema) "بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها، والحفاظة على ميزتها التنافسية"، كما عرفه سلطان (2003)؛ بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما ويشير (الحرادين، 2004: 41)؛ إلى الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة، مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل، وتوفير المصادر والوقت"، أما Daft (1992)؛ فيصف الأداء بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة"، ويشير الأداء الوظيفي إلى "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"، (توفيق عبد المحسن، 2002: 87)، كذلك تعرفه نجلاء الشامان (2001)؛ بأنه: "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية"، أما الطراونة (2002)؛ فيعرفه على أنه تحقيق الأعمال لأهدافها وإنجازها وفقاً للمعايير والأوقات المحددة، وقلة الأخطاء في العمل، والأداء ضمن معايير الكلفة المحددة، وعدم وجود شكاوى حول دقة سير العمل، ومراعاة التكامل والتنسيق في تحقيق الأهداف"، ويشير توماس جلبرت؛ إلى مصطلح الأداء، ويقول بأنه: لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به

الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز؛ فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء؛ فيُعد التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، (كردي، 2010).

وتظهر أهمية الأداء الوظيفي؛ كما أشار حسن ناصر (2010)؛ إلى أنه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة؛ تكون أكثر استقراراً، وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين متميزاً، ومن ثم؛ يمكن القول بشكل عام، أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء؛ عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، وعليه؛ فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة -وفي أي جزء منها- لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤوسين فحسب؛ بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة؛ إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم؛ فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، يتوقف على مستويات الأداء بها.

كما حدد توفيق عبد المحسن (2002)؛ مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمة، منها: حجم العمل، فقد يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة التي تعالج بطبيعة وجودها حجماً كبيراً من العمل، لأن احتياجات الوحدة الإدارية؛ قد تزيد أو تقل عن بعض الوحدات الإدارية داخل المنظمة، وإنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد؛ يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ومثل هذا التعجل أو السرعة في الإنجاز؛ يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في

حين يسبب النقص في العمل المتاح؛ انخفاضاً في معدل الإنتاج، ولا شك أن الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الوظيفي، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، منها: ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه؛ عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، كما أن اختصار خطوات العمل في عملية ما؛ يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل، فالعوامل الفنية هي: المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات مختلفة، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها، كما تصنيف راوية حسن (2003)؛ بأن هناك عوامل أخرى، منها: عدم مشاركة الموظفين في الإدارة، يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم، وغياب الأهداف المحددة، إذا كانت المنظمة لا تملك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها، واختلاف مستويات الأداء؛ تؤثر في نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.

وخلاصة ماورد في هذا البحث؛ إن الفاعلية تمثل قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها المرجوة، في ظل الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، والتأقلم الفعال مع ظروف البيئة المحيطة، وتتحدد فاعلية الإدارة بالدرجة الأولى؛ بفاعلية مديريها، لأنه المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة لدى المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، بحيث تكون العلاقة بين المدير والموظفين؛ عاملاً إيجابياً على العمل والإقبال عليه، فالكلمات الطيبة والثناء والتشجيع؛ كلها وسائل تساعد على رضا الموظف واستقراره في عمله، وتعد حافزاً ومحفزاً في الوقت نفسه لتحسين أدائه.

2.5 الثقافة التنظيمية

2.5.1 تمهيد

يُعد مفهوم الثقافة؛ من المفاهيم ذات الطبيعة المتنوعة لدى الكتاب، لذلك؛ قدّم العديد من الكتاب مفهوماً لها، فالثقافة هي: "كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، تشمل على عرف وعادات، ومعايير ومعتقدات، وسلوك، وأيديولوجيات"، (الطويل، 2001).

كما يضيف هيونيت وبونيل (Bonnell & Hunt 1999)؛ بأن مفاهيم الثقافة؛ كانت موضع اختلاف عند الكثيرين من الأدباء والكتاب، وخصوصاً مع تطور الأنثروبولوجيا (علم الإنسان)، حيث كانت مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً، وإذا أردنا توحيد تعريفها؛ فإننا نقول بأنها تمثل مفهوم: "الحياة الاجتماعية"، كما يمتد ذلك المفهوم ليشمل: مجموعة المعتقدات والمفاهيم والتطبيقات السائدة بين الناس.

ورغم أن هناك بعض الدراسات المبكرة التي كوّنت أفكاراً عامة عن الثقافة، والبحث عن مدى تفاعل الأفراد داخل التنظيم؛ إلا أن الدراسات في السنوات الأخيرة؛ اهتمت بشكل أكبر بمصطلح الثقافة التنظيمية، وخلال السنوات العشر الأخيرة؛ أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشهيرة التي يستخدمها الباحثون والممارسون بمنظمات الأعمال، وقد تناول البعض الثقافة التنظيمية اعتماداً على العلاقات والأنماط الاجتماعية التي تربط أجزاء المنظمات بعضها ببعض، ولذا يرى كلٌّ من (Wiener, 1988) و (Donnelly, 1987)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تشير إلى الأنماط الاجتماعية التي تربط المنظمة، وبالتالي؛ فهي تشمل القيم والأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تنتج عن الطقوس والشعائر والرموز

والعادات واللغة والأهداف الواحدة.

فالثقافة التنظيمية؛ تعدّ عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، ويفرض على القادة والمديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم وعادات، واتجاهات ومهارات تقنية، قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات، ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات؛ ستناقش الباحثة - في هذا المبحث - مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، وتكوينها، ومجالاتها، وأبعاد هوستيد للثقافة التنظيمية.

2.5.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي؛ أهمية الثقافة ودورها الإيجابي في حياة وتطور المنظمة، وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها، من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، وعند مراجعة عدد من المفاهيم والتعاريف؛ أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي؛ أهمية الثقافة ودورها الإيجابي في حياة وتطور المنظمة، وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها، من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، وعند مراجعة عدد من المفاهيم والتعاريف؛ - كما ورد في مفهوم Pettigrew (1979)؛ - الذي تضمن "نظام يمثل المعاني المقبولة علنياً وجماعياً والتي تسرى على مجموعة معينة وفي زمن معين"، كما أكد Hellriegel, et al., (1989) بقوله: "إنها الفلسفات والأيدلوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة"،

وأشار Moorhead & Groffin (1995)؛ إلى "أنها مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة والمنقولة بواسطة المعاني الرمزية، والقصص والخرافات والشعارات والأساطير والحكايات"، ويرى القريوتي (2000)؛ بأنها: منظومة من القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد، والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم، وأيد Wurster (2002) ذلك بقوله: "إنها منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة، تتفاعل مع الأفراد، وتنظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية"، واشترك معه في الرأي كل من Smith (2004)، و Daft (2004)، و Avruç (2003)، كما عرفت أيضاً بأنها: "مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها، بواسطة جماعة معينة، أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية، ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخلياً، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها، ونقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشكل التنظيم"، (Schein, 1990: 118).

ويرى دنسون Denison (1990)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تمثل: مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وهي أيضاً مجموعة السلوكيات والتصرفات والقرارات التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية"، وقد اشترك معه في هذا الرأي أبو قحف (2005)، ومصطفى أبو بكر (2000).

أما من وجهة نظر هوفستيد وآخرون (Hofstede et al., 1990)؛ فإنّ الثقافة التنظيمية تمثل:

مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، إلى جانب الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية، التي تتمثل فيما يلي:

جدول 2.5 الثقافة التنظيمية بحسب هوفستيد وآخرون

القيم	هي المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها، وتتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأشخاص.
المعتقدات	هي المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو زيفها.
الرموز	تكمن في المدلولات التي تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدل عليها وتستدعيها، من أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام.
المثل العليا (الأبطال)	الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون خصائص وسمات معينة، تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة ويفتخرون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.
الطقوس (الشعائر)	الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بوضعهم الاجتماعية في مكان ما، يمارسونها في مناسباتهم الخاصة بطبيعة حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.

في ضوء ما مرّ من تعاريف؛ يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف

واحد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركّز

على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى

آخرون؛ أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية؛ -كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس- هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.

وقد أشار القريوتي (2000)؛ لأهمية الثقافة التنظيمية؛ بأن يُعطي كثيرٌ من المديرين الأولوية والاهتمام الكافيين للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، ويجمع عدد من الكتاب على أنها تتحكم في نجاح عمل المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها، فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين الموظفين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه في نشاطات المنظمة، وهي بذلك؛ توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة تؤثر على الموظفين، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، وأن وجود الاختلافات الثقافية بين الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات؛ له العديد من الآثار الإيجابية والسلبية معاً، فقد أشار Hofstede (1983)؛ إلى أن القيم الثقافية والممارسات الإدارية؛ غالباً ما تؤدي لوجود نمط من السلوكيات في المنظمة، بصرف النظر عن اللوائح والقوانين والأنماط المؤسسية، وبالتالي؛ فإن فهم الثقافة التنظيمية والأنماط السلوكية السائدة في أي منظمة؛ غالباً ما يكون له عظيم الأثر في تحديد كيفية التعامل معها والتأثير فيها.

وبحسب الرخيمي (1421هـ: 58)؛ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية -أيضاً- في المنظمات على

الأوجه الآتية:

أ. إنها بمثابة دليل للموظفين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد

بها، من كونها إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ب. إن العاملين بالمنظمات؛ لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد،

فالثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية؛ تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم،

وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المراجعين من جهة أخرى، أو مع

الجهات المتنوعة التي يتعاملون معها.

ج. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي إذن؛ مصدر فخرٍ

واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة؛ مثل: الابتكار والتميز والريادة، وعنصراً

فاعلاً، مؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وبذلك تكون الثقافة نافذة

عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويطبقون كل ذلك في

سلوكياتهم وعلاقاتهم.

ويرى رفاعي وبسيوني (1425هـ)؛ بأن الثقافة في المنظمات؛ يكون لها أدوراً مهمة، لعل من

أبرزها: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، حيث إنه كلما كان من الممكن التعرف على

الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة؛ كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وواد شعورهم بالانتماء

لها، وأنهم جزء حيوي منها، فهي تخلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك لأن تفكير الناس عادة؛ ينحصر

حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل ثقافتها العامة المسيطرة، عند

ذلك؛ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها؛ أكبر من اهتماماتهم الشخصية، فهي تدعم

وتوضّح معايير السلوك بالمنظمة، وتلك وظيفة مهمة، لا سيما بالنسبة للموظفين الجدد، كما إنها ذات

أهمية لقدامى الموظفين أيضاً، فالثقافة تقود أفعال العاملين وأقوالهم، مما يحدد بوضوح؛ ما ينبغي قوله أو فعله في أي موقف، وبذلك؛ يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد العامل في المنظمة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه.

وبهذا نستنتج؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تساهم بشكل فاعل في تعيين الموظفين الملائمين، فالمنظمات الرائدة؛ تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق؛ تستهوي العاملين المبدعين، كما أنها عنصر جذري، تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وفي قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل؛ كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منها.

2.5.3 خصائص الثقافة التنظيمية

إن للخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية؛ العديد من وجهات النظر لدى الباحثين؛ فقد أشار كردي (2010)؛ إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، منها:

درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به الموظفون من صلاحيات ومسؤوليات وحرية تصرف، إلى جانب درجة قبول المخاطرة في العمل، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة، يضاف إلى ذلك؛ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من الموظفين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، ويشمل ذلك أيضاً مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية وطبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة، ومدى دعم الإدارة العليا لهم، ودرجة تحمل الاختلاف، والسماح بسماع وجهات نظر معارضة، ويدخل

في تلك الخصائص؛ مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات، وإحكام الإشراف الدقيق على الموظفين، فضلاً عن طبيعة نظام الاتصالات؛ فيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الوظيفي، أو من خلال نمط يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

كما أوضح العميان (2003)؛ أن من خصائص الثقافة التنظيمية؛ هي عملية إنسانية، حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، -أي أنها من صنعه- وبدونه لا تكون هناك ثقافة، فهي نظام تراكمي ومستمر، حيث إن كل جيل من أجيال المنظمة؛ يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل، كما أشار مصطفى أبوبكر (2003)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تتكون من الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، وتسهم في تكوين الثقافة، وتشتمل على العناصر التالية:

الأول: الجانب المعنوي، الذي يتجلى في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

الثاني: الجانب السلوكي، الذي يتجلى في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

الثالث: الجانب المادي، وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

2.5.4 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

أوضح مصطفى أبوبكر (2003)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ تتشكل من خلال تفاعل العديد من

العناصر والاعتبارات، أهمها ما يلي:

أ. صفات الأفراد الشخصية، وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

ب. خصائص الوظيفة، ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك لأن الأفراد يتجهون نحو

المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتمامهم وقيمهم، فالمنظمات تستقطب الأفراد الذين يتفقون

مع ثقافتها.

ج. خصائص البناء أو التنظيم الإداري للمنظمة، الذي ينعكس على نمط الاتصال، وطرق اتخاذ

القرارات، فضلاً عن تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

د. المكافآت والخواف المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد، وهي التي تعكس المكانة الوظيفية

والاعتراف للفرد، والتي لها تأثير على سلوكياته و طريقة أداء عمله.

هـ. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة؛ وتشتمل على أساليب التفكير، وطرق التعامل بين

الأفراد بعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاق الفرد

المستمدة من العائلة والمجتمع، كما تشمل أخلاقيات وقيم الوظيفة التي توجه سلوكيات الأفراد

أثناء العمل، حيث تعبر القيم الأخلاقية والسلوكية عن أهم مكونات الثقافة التنظيمية في أي

زمان ومكان.

ويرى مصطفى أبوبكر (2005)؛ أن القيم والأخلاقيات التي تسود بين الناس، وتحكم سلوكيات

الفرد وأسس تعامله مع الآخرين؛ إنما ترتبط بعلاقة تبادلية مع النظم السياسية الاقتصادية والاجتماعية

داخل المجتمع، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر، مما يشير إلى أهمية الدور الذي تسهم فيه الأخلاقيات في

تشكيل ثقافة المنظمة وارتباطها الراسخ مع قيم المجتمع بأكمله، و أشار فرحان (2007)؛ إلى أن هناك

علاقة بين الثقافة التنظيمية، وبين سلوك الموظفين الإداريين وأخلاقياتهم، من خلال الإنجاز، والولاء،

والأداء.

ويؤكد مصطفى أبوبكر (2000)؛ أن القادة يمكنهم تشكيل الثقافة التنظيمية والأخلاقيات من خلال عنصرين هما: القيادة الرمزية -وهي استخدام الرموز والإشارات التي يضعها القائد للتأثير في ثقافة المنظمة وفي نظام القيم الأخلاقية بها- والنظم والهياكل الرسمية -وهي الأداة التي يستطيع المدبرون من خلالها تشكيل القيم الأخلاقية والثقافة التنظيمية، حيث يقوم المدبرون بتحديد مسؤوليات لكل قسم فيما يتعلق بالقيم الأخلاقية التي يجب اتباعها والمحافظة عليها.

وقدم هوفستيد أيضاً؛ تحليلاً متميزاً وشاملاً للتنوع في الثقافات المختلفة، فقد قام بدراسة تأثير الثقافة على اتجاهات وقيم الأفراد المتعلقة بالعمل، وأجرى دراسته على عينة مكونة من 160000 موظف في 60 دولة، والذين يعملون في شركات تابعة لمؤسسات متعددة الجنسية، ووجد هوفستيد؛ أن الثقافة لها تأثير قوي على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، فهي تفسر بدرجة أكبر؛ الاختلافات في سلوك الأفراد، وهذا أكبر من الاختلافات التي يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في السن والجنس والتخصص الوظيفي، أو لمركز الفرد في المنظمة (دوبة حسن، 2001).

2.5.5 عناصر الثقافة التنظيمية

أوضح قاري (2005)؛ أن الثقافة التنظيمية تقوم على عناصر عديدة، هذه العناصر لا تنشأ من العدم، كما أنها تستمر وتبقى على مر السنين، لأنها نتاج الأفراد العاملين في المنظمة، الذين يساهمون في بلورة تلك العناصر خلال مسيرتهم الوظيفية، ومن تلك العناصر الرئيسية:

القيم التنظيمية: التي عبّر عنها بالاهتمام بالوقت، والمساواة والعدالة بين الموظفين.

الأعراف التنظيمية: وهي جملة مبادئ التي يلتزم بها الموظفون في المنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العمل والموظفين، كاعتماد الأقدمية أساساً؛ للحصول على الترقية والمناصب العليا.

التوقعات التنظيمية: وهو ما يتوقع العاملون تحقيقه من المنظمة، وما الذي يمكن أن يتحقق فيها.

المعتقدات التنظيمية: وهي المفاهيم المشتركة، التي ترتبط بطبيعة العمل، والكيفية التي يؤدي بها، ويرى البطاح (2006)، أن العناصر الخاصة بثقافة التنظيمية؛ ليست سوى مجموعة من القيم، والأعراف، والتوقعات، التي يشترك فيها معظم العاملين، وتصوغ سلوكياتهم التنظيمية.

2.5.6 المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية

أكد الغالي والعامري (2005: 183)؛ على الأدوار المهمة للثقافة التنظيمية في بيئة المنظمة؛ "فهو تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك الموظفين والإدارة، حيال مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية، وتمنح الموظفين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزاً للأداء الجيد وزيادة لفاعلية الإدارة، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها، باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها الموظفون داخل المنظمة".

من جهته؛ يشير رضوان طارق (2008)؛ أن ثقافة المنظمة؛ تنبع من خلال التفاعل بين أربعة

عوامل أساسية، وهي:

أ. صفات أفراد المنظمة: إن صفات الأفراد المكونين للمنظمة -وبخاصة المؤسسين لها- تمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة، فالمنظمات تحتضن ثقافات مختلفة، ذلك لأن تلك المنظمات؛ تجذب وتوظف أفراداً ذوي قيم مختلفة، من جهة أخرى فإن مدير المنظمة له تأثير قوي على تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تؤثر قيمه ومعتقداته بدرجة كبيرة في تشكيل ثقافة المنظمة.

من جهة أخرى أشار Schneider (2000)؛ إلى الدور الأساسي، -بل المطلق- للقيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة، وإنه كلما طالت مدة بقاء المديرين في المنظمة؛ كان تأثيرهم في قيم الموظفين أشد وأقوى، وتزداد حدة الأمر إذا كانت الإدارة مركزية، حيث يسهل عليها نقل قيمها لموظفيها والإمساك بها.

كما يؤكد كل من Schmidt & Posner (1983)؛ على أن أسلوب التعامل مع المشكلات الناجمة عن الثقافة المنظمة -عندما تكون معوقة للسلوك الأخلاقي-، يتم من خلال الإدارة العليا داخل المنظمات، فهم يمثلون أكبر قدوة أخلاقية في ثقافة المنظمة، فالموظفون يستمدون أخلاقياتهم من شاغلي المناصب القيادية في المنظمة، وهذا يدل على أن سلوك القياديين؛ لا يعني فقط أقوالهم، فالقيادة التنفيذية المسؤولة؛ تتطلب من القياديين أن يعملوا بانسجام تام مع القيم التي يتبنونها، ولا شك أن القيادة من هذا النوع؛ تخلق أعرافاً إيجابية داخل المنظمة، وتزيد من مستوى الثقة في القيادة، وتكون قدوة للمرؤوسين لكي يتبعوا سلوكاً مشابهاً لسلوك القادة، لذلك؛ إذا قام الرئيس بتشجيع السلوك الأخلاقي شفهاً فقط؛ وضع استثناءاً لنفسه، فإن العاملين تحت رئاسته؛ سوف يركزون على الاستثناء الذي منحه لنفسه، وإذا تغاضى الرئيس عن المخالفات لبعض العاملين في المنظمة؛ -لأنهم يؤدون العمل على الوجه المطلوب-، فإن الموظفين سيفهمون أنه لا يقيم وزناً للسلوك الأخلاقي في الحقيقة، وكما أن استخدام المكافآت

للإثابة على السلوك الأخلاقي؛ تعد طريقة أخرى للقادة والمديرين، تمكنهم من توجيه وتشكيل ثقافة المنظمة.

وأيدته في ذلك القبلان (2004)؛ حيث ذكر أن للإدارة العليا؛ دور كبير في الانطباع الذي يتشكل لدى الفرد المتعامل مع أي منظمة، فقد تملي انطباعاً بالرضا أو بالسخط، فهناك منظمات تشجع على الإبداع والأداء المتميز؛ من خلال مبادئ توجه الموظفين وتعيد تقييمهم فنياً وسلوكياً، في مقابل ذلك؛ هناك منظمات تفقد إلى التنسيق والثقافة الجيدة المشتركة، مما يوجد الصراعات، ويؤدي إلى الفوضى، وهذا يؤثر سلباً على سلوكيات وأخلاق الموظفين.

ب. أخلاقيات التنظيم: ويقصد بها تلك القيم والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج المنظمة، فمع رسوخ القواعد الأخلاقية داخل المنظمة؛ فإنها تصبح شيئاً عادياً ومألوفاً، إلى حد أنها ستمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة، والأخلاقيات التنظيمية؛ عادة ما تمثل نتاجاً لأخلاقيات المجتمع والأخلاقيات المهنية، كما تمثل نتاجاً لأخلاقيات الأفراد.

ج. حقوق الملكية: تنبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم؛ شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة، ومن المعروف أن حملة الأسهم؛ هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة، باعتبار أنهم يمتلكون المصادر المادية، ويتقاسمون الأرباح، ومما لا شك فيه؛ أن طريقة توزيع الحقوق؛ -وبالذات للمساهمين- تحدد مدى فاعلية الإدارة، وشكل ثقافتها المسيطرة.

د. الهيكل التنظيمي: يعدّ الهيكل التنظيمي؛ أحد المصادر المهمة التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، فتتوزع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل عضوية، وهياكل تنظيمية ميكانيكية

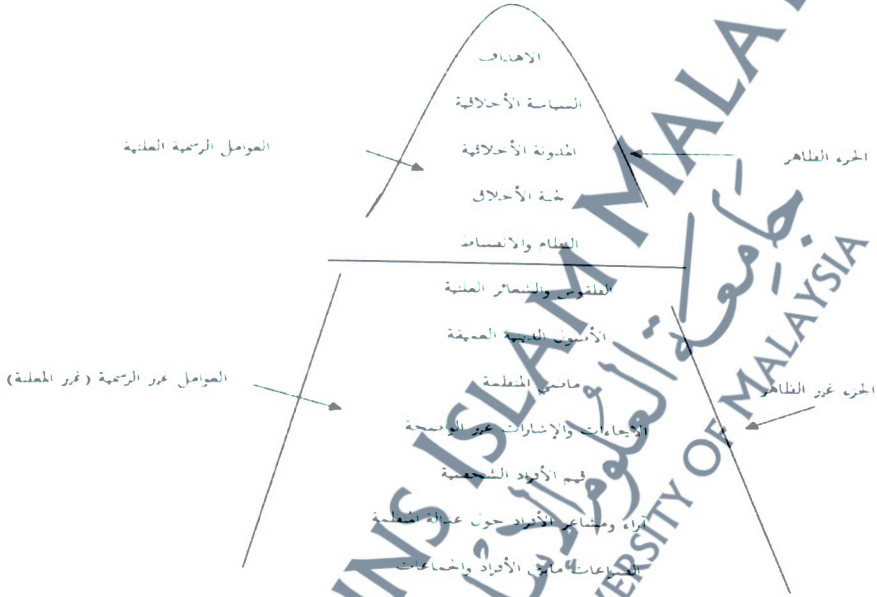
جامدة؛ عادة ما يؤدي إلى ظهور ثقافات متنوعة، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية؛ تزدهر ثقافة حرية العمل، حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر، أما في حالة الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية، وطول الهيكل؛ فإن ثقافة العمل الفردي تسود، وتقل روح العمل الجماعي، وتحتبط ثقافة التجديد والابتكار، والمبادأة، وروح الابتكار.

وفي هذا السياق؛ يؤكد نجم (2000)؛ أن أخلاقيات الوظيفة، -بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة؛- تكون فعالة ومؤثرة؛ عندما لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية المعلنة، مثل: الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات وغيرها، لأن هذه العناصر؛ تمثل الجزء الظاهر، وهو الجزء الأصغر من جبل الجليد الأخلاقي للمنظمة، وهو ما يوضحه الشكل (2.1)، لذلك؛ يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى غير الرسمية في المنظمة.

يتضح الشكل أدناه؛ أن الجزء غير الظاهر الذي يمثل مجموعة العوامل غير الرسمية؛ هو الجزء الأكبر والأكثر أهمية في تشكيل السلوك الأخلاقي، وهو ما يجب أن توفره المنظمة عبر مجموعة من الأساليب

والإجراءات، بعضها يتعلق بالقصص والشعائر والطقوس، والبعض الآخر يتعلق بالقدوة الأخلاقية الصريحة لمديري الإدارة العليا، إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية الموجهة لتعزيز أو دعم السلوك أو التصرف الأخلاقي، ومراقبة من يتبع سلوكاً غير أخلاقي في المنظمة، وأشار المرسي (2006)؛ إلى أن العاملون يستمدون رؤيتهم داخل التنظيم؛ حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة، وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر؛ منها: الاحتفالات والمناسبات الخاصة، والطقوس والشعائر والتقاليد، والعادات

والقصص والحكايات والأساطير، والشخصيات المميزة، وتصرفات بعض الأفراد، والرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.



شكل 2.1: جبل الخليلد الأخلاقي

2.5.7 أبعاد هوفستيد (Hofstede) للثقافة التنظيمية

"هوفستد"؛ عالم إداري هولندي، صاحب نظرية الأبعاد الثقافية، التي تنظر من خلالها إلى الاختلافات القومية وثقافات المؤسسات الإدارية، وتعد دراسات هوفستد (1984-1991) من الدراسات الرصينة التي شخصت ملامح الفكر الإداري في مجتمعات العالم، اعتماداً على المنظور الثقافي، حيث تتباين وتختلف النظم والممارسات الإدارية؛ بناءً على تباين الثقافات، لذلك يتأثر كل نموذج إداري

بالثقافة التنظيمية التي تنتمي إليها المنظمة، فهو يرى أنه لا وجود لنظرية عالمية للإدارة تصلح للمنظمات في كل مكان، فالإدارة لا يمكن فصلها عن غيرها من النشاطات والعمليات الجارية في المجتمع، لأنها تتأثر بما يجري داخل الأسرة والمدرسة والحكومة، وهي كذلك ذات علاقة بالدين والمعتقدات والتقاليد.

وكُلف "هوفستد" بمهمة تطوير الوضع الإداري في شركة IBM عن طريق تحسين أداء العاملين في الشركة، حيث قام بتوزيع حوالي: (116000) استبانة على العاملين في 40 دولة، تناقش قيمهم المرتبطة بالعمل، وقد احتوت عينة الدراسة على العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا، وقد شخّص من خلال هذه الدراسة 4 أبعاد أساسية، ساعدت فيما بعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة لشركات IBM، وعدّت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساسي الذي استطاع هوفستد من خلاله تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية، وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها، وقدم هوفستد نظريته، وبيّن أهمية أخذ اعتبار الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات، بناءً على الأبعاد الأربعة التالية: (Hofsted and Minkov, 2010).

الأول: مؤشر السلطة (التباعد في النفوذ الوظيفي أو الفروق في القوة) PDI.

الثاني: مؤشر تجنب المجهول (تجنب عدم اليقين) UAI.

الثالث: مؤشر الفردية أو الجماعية IDV.

الرابع: مؤشر الذكورة مقابل الأنوثة MAS.

ثم أجرى هوفستد؛ العديد من الدراسات المتلاحقة، التي استطاع من خلالها إضافة البعد الخامس، ألا وهو: النظرة طويلة الأجل للمستقبل LTO. وفيما يلي؛ شرح لهذه الأبعاد:

أولاً. مسافة السلطة: "النفوذ الوظيفي، الفروق في القوة" PDI: "هو مدى قبول توقع الأعضاء الأقل سلطة في المنظمات والمؤسسات (مثل الأسرة)، بأن تكون السلطة موزعة توزيعاً غير متكافئ"، إذ تتوقع الثقافات التي تجيز مسافة سلطة منخفضة، وتقبل علاقات القوة التي تكون أكثر استشارية أو ديمقراطية فيما يرتبط الأشخاص بعضهم ببعض بشكل أكبر كأشخاص متكافئين، بغض النظر عن مكانتهم الرسمية، ويكون الرؤوسون أكثر ارتياحاً في صناعة القرارات، ويطالبون بالحق للمشاركة في ذلك وانتقاد هذه العملية، وفي البلدان ذات السلطة المهيمنة؛ يقبل الأشخاص الأقل بعلاقات القوة التي تكون أكثر استبداداً وأبوية، ويعترف الرؤوسون بقوة الآخرين؛ استناداً إلى وضعهم في بعض المناصب الهرمية الرسمية، وعلى هذا النحو؛ فإن مؤشر مسافة السلطة؛ لا يعكس اختلافاً موضوعياً في توزيع القوة، ولكن؛ يعكس طريقة إدراك الأشخاص لتفاوت السلطة.

ثانياً. تجنب عدم اليقين: "تحمل المجتمع لعدم اليقين والغموض" UAI: يعكس هذا المؤشر مدى سعي أعضاء المجتمع للتعامل مع القلق، عبر تقليل عدم اليقين، إذ يميل الناس في المجتمعات التي تتمتع بدرجة عالية من الثقافات إلى تجنب عدم اليقين، وإلى أن يكونوا أكثر عاطفية، وهم يحاولون الحد من حدوث الظروف غير المعروفة وغير العادية، والمضي قدماً، مع التغيرات تدريجياً من خلال تخطيط وتنفيذ القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية، وفي المقابل؛ يقبل الناس في المجتمعات ذات الثقافات المنخفضة؛ إلى قبول عدم اليقين، والمواقف غير المنظمة، والبيئات المتغيرة، ويشعرون بالراحة والتطبيع حيالها، ويسعون

لتكون لديهم قواعد قليلة بقدر الإمكان، والناس في مثل هذه الثقافات؛ يميلون إلى أن يكونوا أكثر واقعية، وأكثر تحملاً للتغيير.

ثالثاً. الفردية مقابل الجماعية: "مدى اندماج الأفراد في المجموعات" ID: في المجتمعات المفتوحة؛ ينصب التركيز على الإنجازات الشخصية وحقوق الأفراد، ومن المتوقع أن يقوم الأشخاص بالدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم واختيار انتماءاتهم، وفي المقابل في المجتمعات المحافظة/التقليدية؛ يتصرف الأفراد في الغالب؛ كأعضاء في مجموعة أو منظمة متماسكة ومستمرة مدى الحياة (أحمد باعبود، 2006).

رابعاً. الذكورة مقابل الأنوثة: "توزيع الأدوار العاطفية بين الأنواع الاجتماعية" MAS: تكمن قيم الثقافات الذكورية في المنافسة والحزم والمادية والطموح والقوة، في حين أن الثقافات الأنثوية؛ تضع قيمة أكبر للعلاقات ونوعية الحياة في الثقافات الذكورية، وتكون الاختلافات بين أدوار الجنسين؛ أكثر إثارة وأقل مرونة، وفي الثقافات الأنثوية؛ يشترك الرجال والنساء بنفس القيم، مع التأكيد على التواضع والرعاية، ونتيجة لتحريم النشاط الجنسي في كثير من الثقافات؛ -لا سيما النشاط النوعي الذكوري،- وبسبب التعميمات الواضحة بين الجنسين التي تنطوي عليها مصطلحات "هوفستد"؛ فغالباً ما تتم إعادة تسمية هذا البعد من قبل مستخدميه عمل "هوفستد"، على سبيل المثال، ليصبح "كمية الحياة مقابل نوعية الحياة".

خامساً. التوجه طويل المدى (LTO) مقابل التوجه قصير المدى: يصف الأفق الزمني للمجتمعات، حيث تولي المجتمعات ذات التوجه طويل المدى؛ أهمية أكبر للمستقبل، وهذه المجتمعات تعزز القيم الواقعية الموجهة نحو المكافآت، بما في ذلك الاستمرارية والادخار والقدرة على التكيف، أما في المجتمعات

الموجهة على المدى القصير؛ فتربط القيم المدعومة بالماضي والحاضر، بما في ذلك الثبات واحترام التقاليد وحفظ الوجه والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.

وأشار مكلوكلن MacClachlan (2013)؛ في كتاب "الثقافات والمنظمات: برامج للعقل"؛ إلى أنَّ هوفستيد أضاف بعداً سادساً؛ وهو التساهل مقابل ضبط النفس الذي يركز على الجوانب التي لا تغطيها الأبعاد الخمسة الأخرى، ولكن يعرف من الأدب، ففي ثقافة التساهل؛ تميل المجتمعات للسماح وإلى الإشباع الخالي فسيلاً من رغبات الإنسان الأساسية والطبيعية، بالاستمتاع بالحياة ومتعتها، في حين من المرجح أن نعتقد أنَّ مثل هذا الإشباع؛ يحتاج إلى ضبط النفس، وكبح الجماع التي تنظمه المجتمعات، عن طريق الأعراف الاجتماعية الصارمة والمعايير السائدة.

فثقافة التساهل؛ قليل إلى التركيز أكثر على السعادة الفردية والرفاه، ووقت الفراغ، وهناك قدر أكبر من الحرية والسيطرة الشخصية، وعلى النقيض من ثقافة ضبط النفس؛ حيث تتمتع المشاعر الإيجابية بحرية أقل، ولا يتم إعطاء السعادة والحرية والترفيه نفس الأهمية، وهناك وجه آخر للاهتمام بهذا البعد يتعلق بالموقف من خدمة العملاء؛ ففي ثقافة التساهل - كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية - يتوقع أن ممثلي خدمة العملاء؛ تظهر عليهم بوضوح السعادة بالابتسامة والسلوك الودي. وبالمقابل؛ يعتبر هذا السلوك؛ غير مناسب وغير طبيعي في الثقافات الأكثر تحفظاً؛ مثل روسيا أو بلدان أوروبا الشرقية - فقد أظهرت الأبحاث؛ أنَّ التساهل يكون سائداً في أمريكا الجنوبية والشمالية وأوروبا الغربية وفي أجزاء من أفريقيا، ويكون ضبط النفس سائداً في أوروبا الشرقية، وفي آسيا، وفي العالم الإسلامي، أما أوروبا؛ فتأخذ موقف الوسط في هذا البعد.

وفي ختام هذا المبحث؛ يمكن القول بترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا، فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة المنظمة، سواءً بالأقوال أو الأفعال، ويذكر أن الإدارة العليا؛ تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، بالمحافظة عليها وإبقائها، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا من خلال القرارات التي تتخذها؛ تؤثر بشكل فاعل على الثقافة التنظيمية، وكذلك في المعايير السلوكية التي تحكم أخلاقيات الموظفين، وتتضمن التوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة الموظفين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

2.6 نظريات وفروض الدراسة

2.6.1 النظريات الداعمة للعلاقة بين المتغيرات

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

هذه النظرية تساعد في تفسير الأسباب التي تؤثر على التفاعلات والعلاقات - فردية كانت أو جماعية، - والتعاملات أو التبادلات التي تحدث ما بين المدير ومرؤوسيه، بحيث تؤدي إلى اتباع سلوكيات معينة داخل المنظمات، من خلال استخدام أساليب الثواب والعقاب؛ لدعم السلوكيات الإيجابية الأخلاقية في العمل، وبذلك؛ فإن القادة الأخلاقيين يؤثرون في بعض سلوكيات مرؤوسيه من خلال عمليات التبادل الاجتماعي وفقاً لـ Molm and Cook (1995)؛ إذ تفترض نظرية التبادل التي تواجه المتفاعلين؛ وجود درجة كبيرة من الغموض وعدم اليقين، فالتبادل الاجتماعي؛ هو الأساس الذي يحدد كيفية التعامل مع الأفراد، وأن الحاجات والأهداف الخاصة؛ تعد المحرك الأساسي أو الدافع الرئيسي

للأفراد، وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم متبادل حيز الزاوية لهذه النظرية، ويعد جورج هومانز Geordg Homans (1958)؛ أهم المنظرين فيها، فهي تفترض إذا كان أحد طرفي عملية التبادل مستفيداً من الطرف الآخر؛ فإن ذلك سيحدث رد فعل من الطرف الآخر لمعاملته بالمثل ورد الجميل، بمعنى أن المدير عندما يعامل مرؤوسيه معاملة أخلاقية؛ فإن مرؤوسيه غالباً ما يردون على تلك المعاملة الحسنة بسلوكيات إيجابية أو أخلاقية في العمل، محاولة بذلك؛ رد الجميل لمديرهم على تلك المعاملة (أكريم، 2012).

وتقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية، فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية؛ طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها، وتشير التكلفة إلى بعض الاعتبارات، أو تكلفته من أجل الحصول عليه، أما الأرباح؛ فهي ناتج طرح التكاليف من المكافآت، وفي الواقع؛ نحن لا نتبادل النفوذ والأشياء المادية فقط؛ بل نتبادل أيضاً الخدمات الاجتماعية والعواطف والأمن والنفوذ والمعلومات.

ويتوسع نطاق التبادل في اثنتين من التبادلات بين المدير ومرؤوسيه، الأولى: قائمة على التبادل الاقتصادي؛ مثل: المكافآت المالية أو المادية، والثانية: قائمة على التبادل الاجتماعي أو العاطفي؛ مثل: الثقة والاحترام والاهتمام الفردي، ومن هنا تتضح كيفية ارتباط عملية التبادل الاجتماعي بمفهوم القيادة الأخلاقية؛ لكون المديرين يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيه عبر عمليات التبادل الاجتماعي، المتمثلة في المستويات العالية من الصدق، والأمانة، والعدالة، والتسامح، والشورى، وحسن التعامل، بالإضافة إلى

عمليات التبادل الاقتصادي، التي غالباً ما يقوم المرؤوسون بالرد عليها من خلال الالتزام بالمعايير والسلوكيات الإيجابية والأخلاقية للعمل في المنظمة (أكريم، 2012).

كما أكد لولر وثاي Lawler and Thy (1999): الترابط البنائي بين الجهات الفاعلة والأنشطة المشتركة، التي بدورها تؤدي لتوليد المشاعر الإيجابية أو السلبية، وتعزى هذه المشاعر إلى وحدات اجتماعية (العلاقات، الشبكات، المجموعات) في ظل ظروف معينة، وبالتالي؛ وجود علاقات فردية أو جماعية أقوى أو أضعف حسب نوع العلاقة، وقوة هذه العلاقات مجتمعة؛ تتبلور بشكل سلوك جماعي موجه؛ مثل توفير فوائد من جانب واحد، وتوسيع مجالات التعاون والتسامح والصدق وحسن التعامل وتقليل الانتهازية، وبقاء العلاقة على الرغم من البدائل.

كما تذهب هذه النظرية؛ إلى أن الناس يتفاعلون بطريقة عقلانية ورشيدة، بالإضافة إلى أنهم يعتمدون على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم، فالتعامل لا يقتصر على التعامل المادي في سوق الاقتصاد فقط؛ بل إن الأفراد قد يتبادلون مع بعضهم أشياء غير مادية؛ مثل المشاعر والخدمات، كما أن المشاعر الإيجابية التي تنتجها عملية التبادل بين الطرفين، تؤدي إلى زيادة قوة ومتانة التضامن والترابط في علاقات بين الجماعات ومع الأفراد أو الفرد بفرد آخر، والمشاعر السلبية؛ هي التي تقلل مشاعر التضامن على العلاقات بين الجماعات (Lawler, 1994), (1996) Cook and Emerson, (1983) Kollock and Yoon (1999) Lawler et al., (2000).

وأكد Rooplekha & Damoda (2004)؛ أن القيادة الأخلاقية؛ تؤثر في موظفيها من خلال طريقتين؛ الأولى: تهدف إلى تغيير وتعديل اتجاهات وسلوكيات الموظفين والمرؤوسين بما ينسجم مع الرؤية

الأخلاقية المشتركة في المنظمة، من خلال بعد التأثير المثالي الذي يعني أن المديرين يمثلون نماذج للدور والقُدوة الحسنة، إضافة إلى الاهتمام الفردي والعاطفي، كما تستخدم استراتيجيات التمكين والثقة المتبادلة، وتشجيع العمل الجماعي، أما الطريقة الثانية؛ فهي تبادلية، حيث يقوم المدبرون بمساءلة الموظفين عن سلوكياتهم الأخلاقية في العمل، وبالتالي؛ مكافأة من يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، ومعاقبة من يخالفونها، وبذلك، فإن المدبرين يستخدمون استراتيجيات رقابية لتحقيق امتثال الموظفين للمعايير الأخلاقية.

من خلال المناقشات آنفاً؛ يمكن القول أن دعم وترسيخ السلوكيات الأخلاقية للعمل داخل المنظمات؛ لا يتأتى فقط من خلال الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية من قبل المدبرين؛ بل يجب أن يشمل دعم التزام المرؤوسين والموظفين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، الذي لا يتم غالباً بشكل عفوي أو تلقائي، بل يجب أن يتم بشكل مخطط ومدروس، بنفس الطريقة التي يتم التعامل بها مع الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية قوية، بهدف بناء المنظمة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة، لما لها من أثر كبير في زيادة فاعلية الإدارة وتحسين أدائها ورضا موظفيها.

ثانياً: نظرية العدالة التنظيمية

أشار القطبي AL-Otaibi (2003)؛ أن نظرية العدالة التي وضعها أدامز (Adams) تقوم على العدل والمساواة، وميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو بإدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو في المنظمة؛ أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو

برئيسهم المباشر، والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، ويؤكد Cropanzano (1993)؛ على أهمية المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة، كما أشار هارتمان et al (1999)؛ إلى نظرية العدالة التنظيمية، وتصور أن العدالة تجعل الموظفين يشعرون بالإنصاف في مجالات أخرى أيضاً. مثلما يشعر الموظفون بمزيد من الارتياح مع الإدارة.

ويشير الصباغ (2006)؛ أن النظرية تنص أيضاً على أن الفرد عادة يقارن معدل مدخلاته ومخرجاته، مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين في العمل، فإذا تساوت المعدلات بين الطرفين؛ شعر الفرد بعادلة المعاملة، وإذا لم تتساو فيشعر بالظلم أو عدم العدالة في المعاملة، وبذلك يهتم العاملون في منظمات الأعمال؛ بثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، فقد أشار Koh and Boo (1999)؛ أن العدالة التنظيمية نوعان: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، إذ ترتبط عدالة التوزيع مع عدالة القرارات الإدارية بالنسبة لصرف المكافآت، مثل الأجور والترقية، وتوزيع المكافآت والموارد بين العاملين، حيث يكون تركيز العاملين على حجم وشكل العائد عند تأدية الأعمال، في حين ينظر هارتمان et al (1999) Hartman et al... للعدالة الإجرائية لتكون أكثر فعالية، وبالتالي؛ تخلق سلوكيات إيجابية عندما يرى الأفراد يحققون نتائج عادلة، فاستخدام المنظمة لسياسات عادلة وإجراءات وقرارات تقبل إلى جعل الموظفين يظهرون السلوك الأخلاقي الجيد بكر وآخرون.. al et. Bake (2006) وأشار الصباغ (2006)؛ للعدالة الإجرائية في مدى عدالة الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات التي يفتي العاملين بالمنظمة، أما المكونات الأساسية لعدالة الإجراءات فهي: عدم التحيز، وثبات ودقة الإجراءات، بالإضافة إلى واقعية الإجراءات، وأن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية، ومدى مراعاتها للمعايير الأخلاقية المقبولة للأفراد.

أما العدالة التعاملية؛ فتشير إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل المديرين، المضمنة في المصداقية، وحسن التعامل، والثقة المتبادلة، والعدالة في الاتصالات والحوارات والنقاشات والمشاورات بين المدير وموظفيه، وبذلك يعتبر هذا النوع من العدالة؛ من أهم أنواع العدالة، التي تؤدي إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل (الصباغ، 2006)، وأكد Bies & Moag (1986)؛ أن عدالة التعاملات؛ تعكس البعد الشخصي للعدالة التنظيمية التي تعتمد على مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين، وأوضح Skarlicki & Folger (1997)؛ التمييز بين طبيعة الإجراءات التنظيمية الرسمية وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات، والمعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات المتعلقة بهم ومخرجاتها.

ويمكننا القول؛ أن على مديري المنظمات؛ أن يتعاملوا مع المرؤوسين والموظفين بطريقة عادلة ومنظمة، غير متحيزة، فذلك يؤدي إلى إدراك الموظفين، بأنهم يعاملون بشكل عادل من قبل مديري العمل، وهذا يؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل والمنظمة، لأنها تنعكس في الرضا والالتزام والولاء للمنظمة، وتحسين الأداء الوظيفي والجودة في العمل، ولا شك أن السياسات العادلة والإجراءات والتعاملات بين المديرين والموظفين؛ تساهم في ظهور وتعزيز سلوكيات الموظفين الأخلاقية الإيجابية، وتحدد مدى فاعلية المنظمة، وشكل ثقافتها المسيطرة، بمعنى أن إدراك المدير والأفراد للعدالة التنظيمية بوجود أخلاقيات وظيفية (الأمانة، القدوة، تحمل المسؤولية، التطوير الذاتي، حسن التعامل، الشورى) مع تصرفات المديرين الإيجابية؛ سوف ينعكس على فاعلية الإدارة، ورضا الموظفين، وتحسين مستوى أدائهم.

ثالثاً : نظرية الثقافة التنظيمية

في بداية ثمانينيات القرن الماضي؛ ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية، وفحوى هذه النظرية: أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم، ثم الافتراضات الأساسية التي يكوها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، (سويري، 1421هـ)، وقد أكد هيجان (1992)؛ أن الافتراضات الأساسية التي يكوها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية؛ تنبع من نمط الإدارة إلى حد كبير عبر الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، فهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيفية الفهم والشعور والتفكير حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان، وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية، وبالطبع؛ ليس من السهل ملاحظتها، لأنها تتطلب دقة وعناية في البحث، وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، وأشار الثوبي (2009)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ هي امتداد للثقافة المجتمعية، وبالتالي؛ فإن سلوك الفرد الوظيفي؛ لا ينشأ من فراغ فكري يعيشه؛ وإنما نتاج السلوك المجتمعي السلي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد؛ هي المكونات الأساسية الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته.

وأشار فورمان وويتن (Foreman and Whetten 2002) إلى أن الثقافة التنظيمية؛ تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكها، ومن ثم؛ تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرها للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة،

كما كشفت دراسة Ott (1989)؛ أن الثقافة التنظيمية؛ هي المنظمة نفسها، وليست جزءاً منها، وأن ضعف ثقافة المنظمة؛ يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلباً على أنشطتها، ويؤدي إلى هبوط مستوياتها وعدم الرضا بين العاملين المشتغلين معها.

كما نجد أن الثقافة التنظيمية؛ تتكون من القيم والمعتقدات السائدة، فالثقافة السائدة في المنظمة؛ تؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها، وأداء الفرد والجماعة، كما أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة؛ تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإحراز الأعمال الخاصة بالمنظمة، فالثقافة لها تأثير شامل يمس سلوك كل فرد يومياً في كافة مجالات العمل، كما أن الثقافة تؤثر على السلوك التنظيمي أو الإداري للمديرين والأفراد، فتوجه سلوكهم التنظيمي، وتؤثر في قراراتهم التي توجه المنظمة بأسرها إلى أداء العمل وتحقيق الأهداف بأسلوب معين، يختلف باختلاف الثقافة.

وبناء على ما سبق؛ يمكن دون شك؛ أن تضيف النظريات في هذه الدراسة؛ سيصبح من الضروري إنشاء الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، وربط المتغيرات مع بعضها البعض.

2.6.2 فروض الدراسة

بعد أن تم وضع أهداف الدراسة؛ تبدأ مرحلة صياغة الفرضيات، وذلك بصياغة بعض الفرضيات عن سبب المشكلة أو سبب الظاهرة المراد دراستها، حيث يضع مجموعة من الفرضيات ويعمل على دراستها إن كانت لها علاقة في إيجاد المشكلة، ولا بد أن يعلل سبب اختياره لتلك الفرضيات وعلاقتها بمشكلة الدراسة، ويطلق على ذلك؛ التبرير للفرضيات، فكلما كان الباحث قوياً في تبرير اختياره لتلك

الفرضيات؛ فذلك من شأنه المساعدة في نجاح البحث والتعرف على سبب المشكلة المراد دراستها بشكل أسرع وأنجح.

وعرف عريفج (1987) الفروض بأنها؛ حلول مؤقتة أو تفسيرات قوية الاحتمال للمشكلة المطروحة، ويستخدم الفرض كموجه لخطوات الباحث في فحصه للمشكلة ومناقشته لها، والفرض إجابة محتملة لأسئلة البحث، وتمثل علاقة بين متغيرين أو أكثر، منها تابع ومنها مستقل، لكن الفروض ليست استنتاجاً عشوائياً؛ بل استنتاج منطقي على معلومات أو نظرية أو خبرة عملية محددة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة لغرض تحديد متغيرات الدراسة؛ تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى ثلاثة متغيرات: متغير مستقل، يتمثل في أخلاقيات الوظيفة العامة، وقد تم تحديد ست مؤشرات لقياس الأخلاقيات في هذه الدراسة تمثلت في (الأمانة، القدوة الحسنة، الشورى، حسن التعامل، تحمل المسؤولية، التطوير الذاتي)، ومتغير وسيط يتمثل في الثقافة التنظيمية، ومتغير تابع هو فاعلية الإدارة، وفيما يلي؛ فرضيات الدراسة التي ربطت العلاقة ما بين المتغيرات.

1- أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة

تقترح الدراسة الحالية؛ وجود علاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، وفيما يلي

الاعتبارات النظرية والتجريبية المتعلقة بالمعطيات:



شكل 2.2 مخطط نموذج الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الباحثة

أشار نجم (2000)؛ إلى أن اتباع الأخلاق؛ هو أمر يجب أن يعرض عليه كل شخص، لكن إدارة العمل لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية؛ بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذلك؛ فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل؛ يؤثر سلباً على أداء الإدارة وفعاليتها، كما أوضح (Hosmer، 1995؛ رضوان طارق، 2009)؛ أن توافر المعايير الأخلاقية والمعلنة لجميع العاملين؛ تساعد في التحكم في سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام الأخلاقي للعاملين بالمنظمة، مما يعكس إيجاباً على فاعلية المنظمة، خاصة في حالة ارتباط نظم الثواب والعقاب داخل المنظمة بالسلوك الأخلاقي للعاملين، لذا فإن أخلاقيات العمل في المنظمة؛ هي المفتاح للسلوك الأخلاقي للموظفين، وتؤثر معنوياً في درجة إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي على الفاعلية التنظيمية، والمنظمات التي تركز على تطوير أخلاقيات العمل ذات الصلة بالقضايا التي تواجه العاملين؛ ستجعل الموظفين يتصرفون أخلاقياً، وبالتالي تحسن من أدائها (2007, Valentine & Barnett)، كما أشارت انتصار شهباز (2004)؛ أن هناك محددات متعددة تؤثر في أخلاقيات الوظيفة العامة؛ منها: الكفاءة والفاعلية والخبرة والمخرجات.

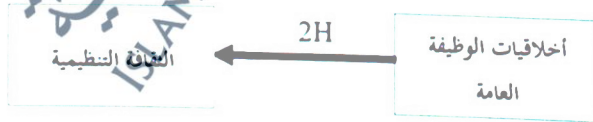
وتوصل كل من (Kumar and Rose، 2010)؛ (Sidiqi et al.، 2011)؛ إلى عدة ممارسات أخلاقية، مثل العمل الجاد، والالتزام والولاء للعمل، والإبداع في العمل، والتعاون والتطوير، والقدرة على المنافسة العادلة في مكان العمل، والشفافية والنزاهة، تلك هي أخلاق الموارد البشرية الهامة التي تزيد من فاعلية الإدارة، وإنتاجية العامل وأدائه، وأكد العديد من الباحثين؛ أن المبادئ الأخلاقية، وسلوكيات ومواقف الموظفين والقادة؛ تساهم في تحسين أداء الأفراد وفاعلية المنظمات، (أحمد، 2011؛ Ali and Al-، 2011؛ Owaihan، 2008؛ وحسين عبد الجليل، 2012؛ وآخرون، 2010؛ Kumar and Rose، 2010؛ Koys، 2001)،

كما اقترح معمري(2014)؛ ومنصور الخطيب (2005)؛ أن العناية بالسلوكيات الأخلاقية؛ تسهم في تحسين الكفاءة والأداء والفاعلية التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، وأيد ذلك العنزي والعدم (2006)، كما جاءت نتيجة الدراسة التي قام بها Mohamed.et al., (2014) لدراسة علاقة أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة ارتباط قوي بين أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء، وتوصل رضوان طارق (2008)؛ إلى أن أخلاقيات العمل الإداري؛ تؤثر إيجاباً في تحسين فاعلية المنظمات، ويدعم ذلك نظرية التبادل الاجتماعي، التي تنص على أن التفاعلات والتعاملات أو التبادلات التي تحدث ما بين المدير وموظفيه؛ يمكن أن تؤدي لدعم السلوكيات الإيجابية الأخلاقية في العمل، من خلال استخدام أساليب الثواب والعقاب، وتأسيساً على المعلومات الواردة أعلاه؛ تم بناء الفرضية التالية:

"توجد علاقة تأثير مباشر لأخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة".

2- أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية

تقترح الدراسة؛ أن هناك تأثير لأخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية.



شكل 2.3 مخطط نموذج الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي هذا أكد كانت (Cante 1995)؛ أن المقاييس الخاصة بتصرف أخلاقي أو اجتماعي مسؤول؛ قد جرى تجسيدها داخل كل موظف فضلاً عن داخل المنظمة نفسها، وأن هناك قوى تفسر القرارات الأخلاقية، وتسهم في صنعها، تتمثل بالنسيج الثقافي المكون للفرد، كما يشير (Hellriegel et al... 2001)؛ إلى المديرين والباحثين؛ قد بدأوا باستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن أن تشكله الثقافة التنظيمية في التصرف الأخلاقي، وأشارت ميد (Mead 1998)؛ أن الشركات التي تعكس القيادة الأخلاقية؛ تميل إلى خلق صورة إيجابية في عين الجمهور، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية، وقال بورتر (Porter 2010)؛ إلى لكل ثقافة تاريخ فريد، ومجموعة من الشروط والظروف التي تؤثر على معاني معينة للعمل في حياة الناس، وأن الثقافة مع الخلفية الدينية؛ لها تأثير على الفكر والسلوك الأخلاقي للأفراد، وأيد القدوس وآخرون (2009) ذلك وأوضح كل من (Trevino et al. 1998, Nill and Schibrowsky 2005)؛ أن جزءاً كبيراً من قيم ومعتقدات الفرد داخل تنظيم ما، -وميله نحو القيام بالتصرفات الأخلاقية أو غير الأخلاقية- إنما يحدد في ضوء الثقافة السائدة في هذا التنظيم، التي هي نتاج التفاعل بين مجموعتين من النظم، وهي النظم الرسمية والنظم غير الرسمية، وتشمل النظم الرسمية؛ نمط القيادة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظم الثواب والعقاب، ونظم التدريب والتوجيه، ووجود دليل لقواعد السلوك الأخلاقي بالمنظمة، بينما تشمل النظم غير الرسمية؛ العيادات والأعراف، والقصص، والطقوس السائدة، والأساطير، والخيالات والبطولات وغيرها.

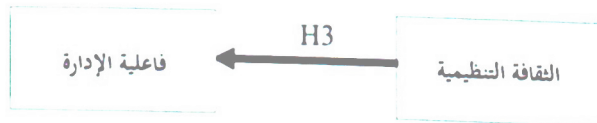
وأوضح رضوان طارق (2009)؛ أن ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات المصرية؛ مؤشر أساس على ضعف البعد الأخلاقي في الثقافة السائدة في تلك الشركات، وتعرض (الباروني، 1995؛ و Finegan, 1994)؛ إلى الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى ظهور السلوك غير الأخلاقي، وضعف المعايير

والقيم الشخصية للموظف، وتردي المعايير الاجتماعية والثقافية، وجادل يوسف (Yousef 2001)؛ بأن دعم أخلاقيات العمل الإسلامي؛ يختلف باختلاف العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة في العمل، والثقافة التنظيمية، ويشير أسار عبد اللطيف (2006)؛ إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق أخلاقيات الإدارة؛ ناتجة عن مؤثرات داخلية وخارجية، إذ لا تشكل التحديات الخارجية خطراً كبيراً على الأفراد، كالذي تشكله التحديات الفاعلة من المنظمة نفسها، التي عن تعبر الثقافة السائدة فيها، كما اقترح أكرم (2012) والقحطاني (1999)؛ ضرورة إيجاد وتعزيز ثقافة تنظيمية وأخلاقية داخل المنظمات، عبر استقطاب واختيار الأفراد، الذين يتميزون بالالتزام العالي بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، وعقد دورات تدريبية للتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها في سلوكيات وأخلاقيات العاملين، كما بينت الدراسات التجريبية؛ أن هناك أثر الأخلاقيات الوظيفية على الثقافة التنظيمية (الحبيب وآخرون AL-Habib et al., 2002؛ السنغاز، 2001)، وجاء على هذه الخرج؛ تقترح الفرضية التالية:

"توجد علاقة تأثير مباشر لأخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية".

3- الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة

أحد أهداف هذه الدراسة؛ كان لتشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة، لذلك؛ تقترح الدراسة بأن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة.



شكل 2.4 مخطط نموذج الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي هذا الصدد؛ يشير لوكاسوف وآخرون (2006)؛ أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في عمليات المنظمات وفعاليتها، كما أنها تمثل عاملاً محدداً يؤثر في وجود الحياة لأعضاء المنظمات، في حين ركزت العديد من الدراسات الحديثة جهودها - في مجال العلوم السلوكية؛- لتحليل العلاقة السببية بين الفاعلية التنظيمية وبين الثقافة، وقد ابتدأت عملية التحليل تلك في مستهل السبعينات، وازدادت انتشاراً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، حيث شكلت الدراسة التي أجراها: بيرتر وآخرون و...perter et al. (1974)؛ إحدى المحاولات المهمة التي تصب في دراسة التغيرات في درجة الثقافة، وأثر ذلك في فاعلية المنظمة (الرضا الوظيفي ومعدل الدوران).

وأكد ذلك هيوينج؛ Huang (2003) في دراسته، حيث ذكر أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بأغلب مقاييس الفاعلية (الرضا الوظيفي، تطوير الخدمات، جودة المنتجات)، وفي نموذج النظري؛ حاول Evan (1977) تحليل العلاقة السببية بين كل من الفاعلية وبين الثقافة التنظيمية، وتوقع أن تكون العلاقة إيجابية، أي أن زيادة مستوى الثقافة؛ تؤدي إلى زيادة الفاعلية، واكتشف Fry & Zeithmal (1982)؛ العلاقة بين مستوى الفاعلية؛ وبين الثقافة المستخدمة في ظل اختلاف الظروف البيئة، وأكد العديد من الباحثين؛ وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وأن بينهما أثراً إيجابياً، (البدراني، 2006؛ أحمد، 1995؛ الصلاوي، 1996؛ خوين ومندس، 2009؛ عبد الرحمن 2009؛ Benton، 1999، Vas، 2009، Lejeen & Kennedy، 1982، Aydin & ceylen، 2009).

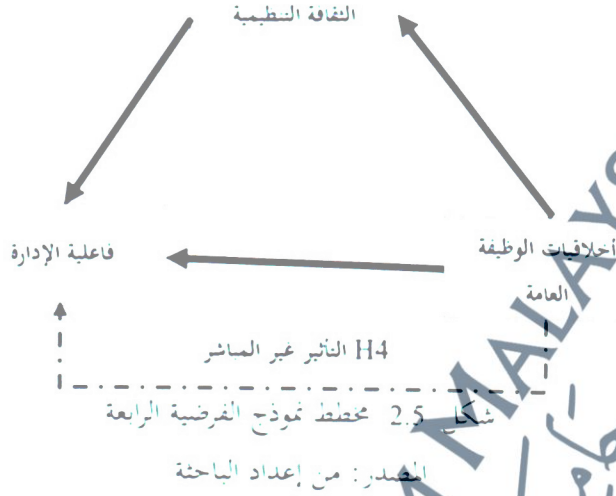
وأشار دنسون Denison (1984)؛ إلى العلاقة الخكمة بين الثقافة والفاعلية داخل المنظمة، كما اقترح Denison (1995)؛ - في دراسة أخرى له- أن الثقافة يمكن اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من عملية التكيف في المنظمات، وأن صفات ثقافية معينة؛ قد تكون مفيدة للتنبؤ بالأداء والفاعلية، وفسر Zheng et al., (2009)؛ أن إدارة المعرفة؛ تتوسط العلاقة في أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وأيد ذلك sathe (1983)؛ بأن علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية عبر تأثيرها في تنظيم سلوك العاملين، والملح كونو kono (1994)؛ إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة والفاعلية داخل المنظمة في عينة مجموعة من المنظمات اليابانية، ولاحظ Humble & Thomson (1994)؛ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في عينة ضمت معي منظمة أمريكية، كما أوضح بعض الباحثين؛ العلاقة بين الثقافة وبعض المتغيرات، ومنها الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، (البريدي، 2008؛ سالم، 2010؛ الفاع، 2010؛ Reilly et al., 1991)، ومن هذا المنطلق؛ وضعت الفرضية التالية:

"توجد علاقة تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على فاعلية الإدارة".

4- أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة بوجود تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية.

أحد الأسئلة الرئيسة لهذه الدراسة، كانت: ما هي العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية

الإدارة - بوجود الثقافة التنظيمية كعامل وسيط-؟



لقد أوضح يرغش (2007) أن أهمية الثقافة التنظيمية؛ بمثابة دليل للإدارة والعاملين، بحيث تشكل السلوك والأخلاقيات والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية؛ تحدد لهؤلاء العاملين السلوك المتوقع منهم، وتحد من أنماط العلاقات التي يتعاملون معها، وبالتالي يؤثر على فاعلية إدارتها.

ويرى شوارتز وديفيس Schwartz & Davis (1981) أن هناك ترابطاً كبيراً بين مكونات المنظمة، وأن الخلل في أي منها؛ يترتب عليه خلل في المنظمة كلها، وتتمثل المكونات التنظيمية من وجهة نظرهما، من هذه المكونات:

أ- الأنظمة المتمثلة في قواعد وسياسات وإجراءات الأفراد، من حيث القدرات والمهارات والتوافق والعلاقات.

ب- الثقافة المتمثلة في القيم والمعتقدات والأخلاقيات وقواعد السلوك.

ج - الهيكل المتمثل في السلطة والمسؤولية والعلاقات المركزية واللامركزية والإدارة.

فممارسة أخلاقيات العمل؛ هي وسيلة فعالة لتحسين أداء المنظمة وفعاليتها، وخصوصاً عندما تستخدم المنظمة نهج مختلفة في خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية بين الموظفين (Valentine et al., 2011) وذكرت ميد (1998)؛ أن المنظمات تبين الانحياز الأخلاقي لإدارة الإنتاج بصورة إيجابية في عين المجتمع؛ لتشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية، يقول Barutcugil (2004): "إن المنظمات الأخلاقية؛ ربما سوف تحقق عدداً من المزايا، على سبيل المثال؛ فاعلية الإدارة، ومساءلة الموظف، وفعالية الاتصالات، لمزايا التنافسية، ودعم الحجج النظرية"، وهناك بعض النتائج التجريبية المتصلة بالعلاقة المقترحة، في ذلك أشار Zahari et al. (2012)؛ أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأن العلاقة بين هذه المتغيرات؛ علاقة إيجابية، وأيد ذلك Shurbagi (2015)؛ في دراسة أخرى له، حيث ذكر أن الثقافة التنظيمية؛ بمثابة الوسيط، تؤثر على العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي، وجاد يوسف (Yousef 2001)؛ بأن الثقافة التنظيمية؛ لا تؤثر على العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي وبين بعض من المتغيرات (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي)، وأن هناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة ارتباط بين العلاقات الوظيفية وفعالية الإدارة، (الفرضية الأولى)؛ وما بين أخلاقيات الوظيفة والثقافة التنظيمية (الفرضية الثانية)، فيتحوّل ذلك التأثير أو يتقلّ إيجاباً إلى فاعلية الإدارة، وما ذكره بعض الباحثين في العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، وُضعت الفرضية التالية:

"توجد علاقة تأثير غير مباشر بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفعالية الإدارة، بوجود الثقافة التنظيمية كعامل وسيط".

2.7 خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل؛ الدراسات السابقة والإطار النظري، وتركيز الدراسة على أخلاقيات الوظيفة العامة التي يمكن أن تعزز وتزيد من فاعلية الإدارة، ويتم التعامل مع الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة؛ باعتبارها المتغير الوسيط لأنها لها دور قوي في التأثير بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، وصولاً إلى نظريات الدراسة وفروضها.