

**الأخلاقيات فى مجال العمل**  
**[ إطار عام تكاملى مقترح لتنمية بيئة العمل الأخلاقية ]**

أستاذ دكتور  
أسامه عبدالحليم مصطفى  
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة  
جامعة الزقازيق

## ملخص البحث

يتناول البحث موضوع الأخلاقيات فى مجال العمل حيث استهدف دراسة وتحليل بعض العناصر الرئيسية الفاعلة والمحددة للمناخ الأخرافى فى بيئة العمل فى المنظمات الإدارية والأعمال .

وقد توصل البحث إلى تشكيل تلك العناصر فى شكل إطار تكاملى مقترح يستهدف تنمية بيئة الأعمال الأخلاقية فى تلك المنظمات فى البيئة المصرية بما يتمشى مع العوامل والمتغيرات السائدة فى تلك البيئة .

## مقدمة :

### أهمية موضوع البحث :

تتفاوت الرؤى الخاصة بالمنظمات الإدارية والأعمال ما بين الرؤية التي تركز على أهمية الكفاءة المادية متمثلة في الكسب المادي ( الربحية ) وكفاءة استخدام العناصر المادية المتاحة لتلك المنظمات .

في حين ترى الرؤية المعاصرة لتلك المنظمات أنه من الضروري أن تكون هناك أسس ومعايير أخلاقية وقيمية ، تستند إليها إدارة تلك المنظمات .

ولقد انتشرت في الآونة الأخيرة مجموعة من الممارسات والتصرفات غير الأخلاقية لإدارة بعض المنظمات الإدارية والأعمال في منظمات كبيرة كانت تتسم بالشهرة والسمعة الطيبة ، وقد ساهم ذلك في زيادة واتساع الانتقادات الموجهة لتلك المنظمات ، واتهامها بإهمال مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والتركيز على الجوانب المادية في شكل زيادة في الأرباح والتوسع والنمو ، وقاد تلك الاتهامات والانتقادات الأطراف ذوى العلاقة المتعاملين مع تلك المنظمات مثل المستهلكين ، المستثمرين ، فئات المجتمع المختلفة وغيرها .

ولقد انعكس تأثير ما سبق الإشارة إليه في شكل زيادة الاهتمام وبذل الجهود التي تستهدف توضيح أهمية ودراسة وتحليل أخلاقيات العمل ، وعقد كثير من المؤتمرات والندوات العملية ، وتصميم البرامج التدريبية ، وتأليف الكثير من المراجع والمصادر العلمية المتخصصة في أخلاقيات العمل ، بالإضافة إلى اهتمام الكليات والمعاهد الجامعية وغيرها من مراكز البحوث بتدريس مقررات دراسية في مجال أخلاقيات الأعمال وذلك في كثير من تخصصات تلك الكليات والمعاهد .

### مشكلة البحث :

على الرغم من تزايد الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين الأجانب ، والجهات ذات العلاقة بموضوع أخلاقيات الأعمال ، إلا أنه يلاحظ أن هذا الموضوع لم يلق المستوى المطلوب من الاهتمام والذي يتناسب مع أهميته وخطورته في دول العالم العربى ، حيث يلاحظ قلة وضعف الكتابات والبحوث والمؤلفات في هذا الصدد ، رغم ما نلاحظه من سرعة التغيرات والتحويلات الجارية في عالم اليوم ، والتي تحتاج من رجال الإدارة العصريين إلى ضرورة تدقيق الاختيار بين ما هو صواب وما هو خطأ يضاف إلى ذلك ما أظهرته كثير من الدراسات والبحوث التي أجريت

فى الآونة الأخيرة ، من انتشار كثير من مظاهر السلوك غير الأخلاقى مثل الاختلاس والرشوة والسرقفة ، وعدم الشفافية ، واستغلال السلطة والنفوذ ، وعدم الاحترام المتبادل بين المرؤوسين بعضهم البعض ، فى العديد من منظمات الأعمال المصرية العامة والخاصة ، فى القطاعات الصناعية ، والتجارية ، ومجال الخدمات وغيرها .

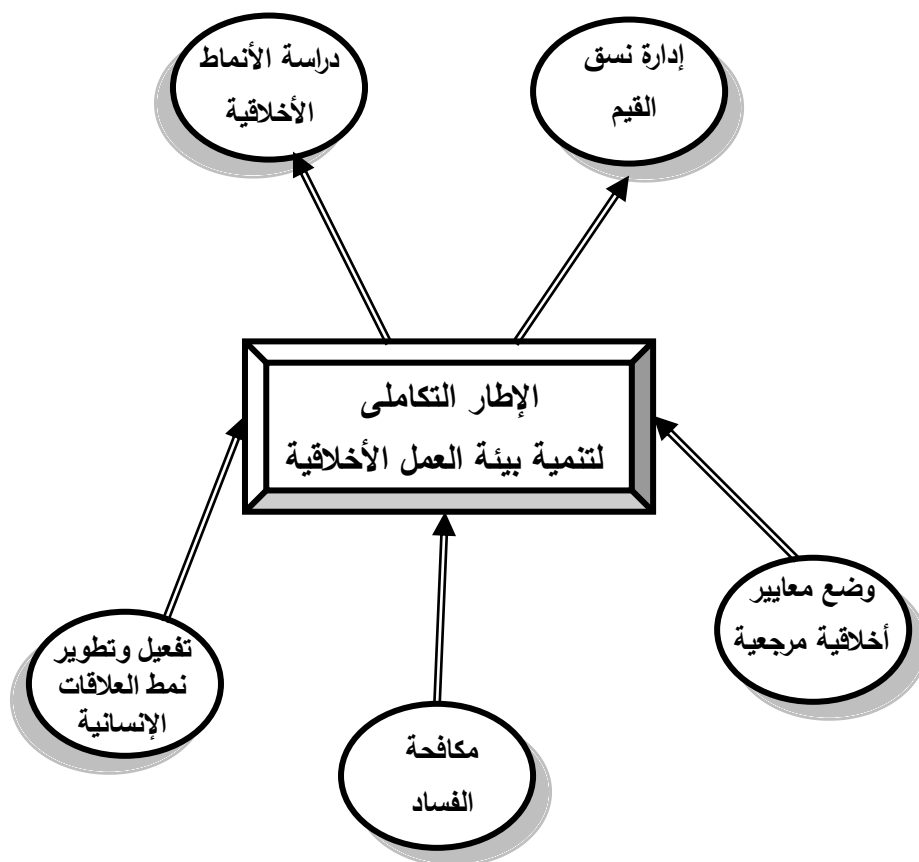
ومن هذا المنطلق فإن الباحث يرى أن الظروف والمتغيرات العالمية والداخلية التى تعيشها الدول العربية وبخاصة ظروف مصر الحالية تستلزم ضرورة مواجهة حالات الفساد بشكل عام والفساد الإدارى على وجه الخصوص ، بالإضافة إلى مواجهة السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية بالشكل الذى يساهم فى تنمية بيئة العمل الأخلاقية فى جميع أنواع المنظمات.

### أهداف البحث :

يستهدف البحث الحالى دراسة وتحليل بعض العناصر الرئيسية الفاعلة والمحددة للمناخ الأخلاقى فى بيئة العمل فى المنظمات الإدارية والأعمال ، وتشكيل تلك العناصر فى شكل إطار تكاملى مقترح يستهدف تنمية بيئة الأعمال الأخلاقية فى تلك المنظمات فى البيئة المصرية بما يتمشى مع العوامل والمتغيرات السائدة فى بيئة الأعمال المصرية ، وتحديدًا يتناول ذلك الإطار التكاملى المقترح العناصر الرئيسية الآتية :

- (١) إدارة فاعلة لنسق القيم الأخلاقية فى بيئة العمل .
- (٢) دراسة للأنماط الأخلاقية السائدة فى بيئة العمل .
- (٣) وضع معايير أخلاقية مرجعية .
- (٤) مكافحة الفساد بكافة صورة .
- (٥) تفعيل وتطوير نمط العلاقات الإنسانية السائدة فى محيط العمل .

ويوضح الشكل التالى هذا الإطار التكاملى المقترح



شكل رقم (١) : إطار تكاملي مقترح لتنمية بيئة العمل الأخلاقية

أولاً : الإدارة الفاعلة لنسق القيم الأخلاقية في بيئة العمل :

تؤثر قيم العمل في تشكيل سلوك واتجاهات أفراد الموارد البشرية ، كما تساهم في المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية سديدة مما يساهم في إنجاح العمل الإداري وتحقيق فعالية المنظمات ورضاء الأفراد<sup>(١)</sup>.

(١) للمزيد في هذا المجال يرجع إلى :

- د. وجيه عبدالستار نافع ، قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بمحافظة الطائف ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ٢٠٠٩ .
- د.أسامه عبدالحليم مصطفى ، نمط القواعد السلوكية التنظيمية - دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد السادس ، ١٩٨٤ .
- د. أسامه عبد الحليم مصطفى ، دراسة لبعض القيم الاجتماعية في مجال العمل ، في منظمات متنوعة في مصر، مجلة العلوم التجارية ، جامعة المنوفية ، العدد الخامس ، يونيو ١٩٨٦ .

ومن ناحية أخرى فإنه ينشأ داخل العمل مجموعة من أنماط القواعد السلوكية تتشكل عن طريق التنظيمات سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية تظهر في شكل مظاهر اجتماعية معينة ، وتؤدي القواعد السلوكية في منظمات الأعمال دوراً كبيراً ، حيث تصبح تدريجياً قواعد أساسية لنشاط تنظيمات الأعمال ، وتمثل نماذج سائدة للسلوك بصرف النظر عما إذا كان هناك بعض الأفراد الذين لا يفضلون العمل بهذه القواعد في العمل .

كما أننا نجد أن الأفراد الجدد بالمنظمة سرعان ما يعتقوا هذه القواعد السلوكية السائدة ويبدأون في التأقلم مع جو العمل السائد .

وبالرغم من أن هذه القواعد السلوكية تكون غير مكتوبه وغير واضحة ومفهومة ، إلا أن تأثيرها كبير على أداء وفاعلية التنظيم ، حيث نجد أنه كلما كانت هذه القواعد أكثر إيجابية ، كلما ساهم ذلك في إنجاح العمل بالمنظمة ورفع كفاءة الأداء ، في حين لو كانت هذه القواعد أكثر سلبية ، كلما ساهم ذلك في إضعاف المنظمة والحد من كفاءتها وفعاليتها .

ويمكن تصنيف القواعد السلوكية في عدة فئات محددة ، ومنها ما يتعلق بطبيعة البحث الحالي مثل قواعد متعلقة بالفخر الشخصي والوظيفي ، وقواعد سلوكية خاصة بالأمانة وغيرها .

أن هناك مجموعة من الخصائص العامة للقيم يمكن أن نستنبطها على النحو التالي<sup>(٢)</sup>:

- ١ - القيم هي معتقدات مصدرها الثقافة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبين خبرات حياته معينة.
- ٢ - القيم تصح عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار بين البدائل المتاحة .
- ٣ - القيم تتسم بالاستمرار النسبي وتخضع للتغيير ، وليست هناك قيم ثابتة .
- ٤ - القيم ذات أهمية نسبية تتحدد داخل ما يعرف باسم تدرج القيم أو سلم القيم ، ونعني بذلك أن هناك قيمة لها أهميه في بعض الأحيان أكبر من قيمة أخرى ، وهذه القيم النسبية تختلف من مرحلة تاريخية إلى مرحلة تاريخية أخرى.

ونخلص مما سبق أن القيم الاجتماعية التي يعتنقها أفراد المجتمع وبخاصة في مجال العمل سواء الايجابي منها أو السلبي عملية ضرورية ، لأنها تعد أحد الموجهات الأساسية لسلوك هؤلاء الأفراد، ينبغى تحليل جذورها ووضع الحلول اللازمة لمواجهتها والتغلب على سلبياتها ودعم ايجابياتها قبل أن تستعمل ويتضاعف خطرها وتأثيرها.

---

(٢) أ. سيد ياسين ، القيم ودورها في رفع الإنتاجية ، مجلة المدير العربي ، جمعية خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، عدد ٨٣ - يوليو ١٩٨٣ ، ص ٢٧ .

تناولنا فيما سبق القيم بوجه عام ، والقيم السلوكية والاجتماعية وأهميتها في مجتمع العمل .  
واستكمالاً لنسق القيم نتناول فيما يلي القيم الأخلاقية ، حيث نجد الاهتمام المتزايد بها من  
جانب الفكر الإداري الحديث، والتي أصبحت من ضمن الاهتمامات والأولويات الإدارية (٣).  
إن فعالية العمل الإداري تعتمد على مجموعة من الأخلاقيات والممارسات الأخلاقية في كافة  
المجالات مما دفع بالبعض إلى اعتبار أن الأخلاقيات الإدارية تعد أصلاً من الأصول الرئيسية في  
المنظمة (٤) .

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالأخلاقيات في مجال الأعمال سواء التجارية منها أو  
الصناعية ، وذلك نتيجة لانتشار حالات الفساد في المنظمات الإدارية .

ولقد انعكس اهتمام الفكر الإداري بموضوع الأخلاقيات الإدارية على اهتمام الجامعات  
والكليات والمعاهد المعنية بالعلوم الإدارية بذلك حيث ضمنت مقرراتها الدراسية وخططها التعليمية  
مناهج تشتمل مبادئ وقواعد السلوك والأخلاقيات الإدارية .

وتأسيساً على ما تقدم فإن الباحث يرى أنه لكي يمكن دعم نسق القيم ، والقيم الأخلاقية  
السائدة في مجال العمل بوجه خاص فإنه يمكن اتخاذ ما يلي :

١ - انتهاج سياسة إعلامية تدعو وتكرس للقيم الاجتماعية الوطنية ، والتي تدعو لدعم العمل  
الجماعي والتطوعي من أجل الوطن ، وزيادة العطاء للمجتمع ، وأهمية اشتراك جميع  
المواطنين في حل مشاكل المجتمع دون استثناء فصيل واحد بذلك ، وفي إطار خطة قومية  
شاملة ، ودعم المثل العليا التي تقدم للشباب في المواد الإعلامية ، وبما يؤدي إلى تبنى  
وانعكاس ذلك على الممارسات في المنظمات الإدارية والأعمال .

٢ - ضرورة تبنى أجهزة الدولة لقيم العدل الاجتماعي ، وعدالة التوزيع وتكافؤ الفرص ، وأن  
يحصل كل فرد من أفراد المجتمع على نصيب عادل من الثروة والخدمات القومية ، طبقاً

---

(٣) راجع في ذلك :

- د.أسامة عبد الحليم مصطفى ، مدى إدراك الأخلاقيات الإدارية في مجال العمل ، دراسة على عينة من طلبة  
فرع جامعة الإمام محمد بن سعود بالقصيم بالسعودية ، مجلة آفاق جديدة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول ،  
١٩٩٢ .

(4) Charles R. Stoner, the foundations of Business ethics Exploring the Relationship  
Between organization culture Moral values, and actions, (SAM Advanced  
Management Journal. Vol.54, No.3 summer 1989)p.38.

- للجهد المبذول ، والعمل على القضاء على قيم الاستغلال والتسلط وبخاصة فى ظل الظروف التى يمر بها الوطن حالياً .
- ٣- إهتمام الأسرة ، والمؤسسات التربوية المختلفة ، بتزويد النشء منذ مراحل العمر المبكرة، بالقيم الاجتماعية والسلوكية التى تتناسب مع ظروف وواقع المجتمع المصرى .
- ٤ - الاهتمام بالتوعية الدينية والخلقية ، وترجمة القيم الدينية إلى مبادئ تطبيقية للسلوك العام، والاهتمام بالجذور الحضارية المصرية والتراث المصرى الأصيل وتنقيته من السلبيات المختلفة التى تشويهه .
- ٥- تدعيم قيم المشاركة بكافة أشكالها ومجالاتها ( سياسية ، إدارية ، .... الخ) ، والتعبير عن الرأى فى إطار شرعى يقره المجتمع .
- ٦ - أن تتولى الإدارة المسئولة فى كل منظمة بدراسة وفهم القيم التى يعتنقها أفراد قوة العمل بها، والقيام بدعم النواحي الايجابية منها ، وقيمتها والاستفادة منها ، ومحاولة مواجهة جوانبها السلبية .
- ٧- أن يضرب الرؤساء المثل ولقدوة لمرؤوسيه فى كافة تصرفاتهم ، والابتعاد عن الشللية، والابتعاد عن الانحرافات والتمسك بمعايير العدالة الاجتماعية .
- ٨- قيام الرؤساء بمواجهة الانحرافات بالحزم والشدة المطلوبة ، والقضاء على كافة مظاهر الفساد .
- ٩- زيادة الاهتمام من جانب الكليات الجامعية والمعاهد العلمية والتربوية بتدريس الأخلاقيات وتطبيقاتها فى مجال الأعمال ، لما لها من انعكاسات إيجابية على سلوك الخريجين بعد التخرج ، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بها كل فى تخصصه على الكتابة فى مجال الأخلاقيات وتطبيقاتها ، وعلى سبيل المثال تحدد معايير أخلاقية فى التخصصات الفرعية الآتية :
- ◆ أخلاقيات الباحث .
  - ◆ أخلاقيات المراجع .
  - ◆ أخلاقيات المحاسب .
  - ◆ أخلاقيات رجل البيع .
  - ◆ أخلاقيات المسئولين عن أداء الخدمات الجماهيرية وغيرها من التخصصات الأخرى .



## ثانياً : دراسة الأنماط الأخلاقية السائدة في بيئة العمل :

يعرف البعض المناخ الأخلاقي بأنه مجموعة إدراكات الخاصة بالأفراد العاملين للمعايير الأخلاقية المتعلقة بقواعد وقيم وإجراءات وممارسات المنظمة (٥) .

وفيما يتعلق بأبعاد المناخ الأخلاقي ، فقد تعددت تصنيفاتها ، ومن أكثر تلك الأبعاد شيوعاً التصنيف التالي الذي يشتمل خمسة أنماط للمناخ الأخلاقي وهي كما يلي <sup>٦</sup> :

### النمط الأول : ( مناخ الرعاية ) :

ويقوم هذا النمط على الاهتمام بالآخرين من خلال العطاء ، سواء كان الآخرون من داخل المنظمة أو من خارجها ، ويتسم هذا المناخ بأهمية إشاعة الحب بين الأعضاء ، ويعد هذا النمط أكثر أنماط المناخ الأخلاقي شيوعاً .

### النمط الثاني : ( مناخ الاستقلالية ) :

ويستند هذا المناخ الأخلاقي على المعتقدات الأخلاقية الشخصية للأفراد ، حيث يتصرفون بناءً على هذه المعتقدات دون التأثر بأي قوى أو مؤثرات خارج بيئة العمل .

### النمط الثالث : ( مناخ المرجعية المعيارية ) :

حيث يستند هذا النمط إلى قواعد خارجية مثل القانون ، وقواعد المهنة والمرجعيات الدينية ، ولذلك فإن أصحاب هذا النمط يعتقدون أن المنظمة تدعم تصرفاتهم الأخلاقية المستندة لتلك المعايير ، وليس وفقاً لمعتقداتهم الشخصية .

### النمط الرابع : ( مناخ قواعد السلوك ) :

وطبقاً لهذا النمط تتولى المنظمة تحديد مجموعة من قواعد السلوك أو المعايير التي يجب أن يلتزم بها متخذ القرار فيما يتعلق بقرارات أنشطة وأعمال المنظمة .

---

(5) Bobin, Barry J., James S . Boles, and Donald P. Robin (2000) " Representing the perceived Ethical Work climate Among MARKETING Employees" , Academy of Marketing science, 28, p.347.

(6) Matin, K.D. and J.B. Cullen (2006) . " Continuities and Extensions of Ethical climate theory : A meta-Analysis Review " , Journal of Business Ethics, 69, p.175.

## النمط الخامس : ( المناخ النفى ) :

حيث يستند هذا النمط الأخلاقى إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية - ويعتقد أصحاب هذا النمط أن الأهتمامات الشخصية هى التى توجه السلوك بصرف النظر عن إحتتمالات حدوث أضرار للآخرين .

وقد أوضحت كثير من الدراسات أن هذا النمط من أنماط المناخ التنظيمى أقلها تفضيلاً.

وتعليقاً على الأنماط الخمسة السابقة لمناخ العمل الأخلاقى بالمنظمات ، فإنه يلاحظ أن تلك الأنماط يؤثر كل منها بدرجة أو بأخرى على العديد من النتائج والظواهر التنظيمية مثل الرضاء الوظيفى ، والالتزام التنظيمى ، والانتماء وغيرها<sup>(٧)</sup> .

وعليه ، فإنه ينبغى على إدارة المنظمات اتخاذ ما يلزم نحو تحسين مناخ العمل الأخلاقى داخلها ، بالشكل الذى يؤثر إيجابياً على النتائج والظواهر التنظيمية .

ومن ناحية أخرى فإنه من المرغوب فيه أن تقوم إدارة المنظمة بإيضاح طبيعة مناخ العمل الأخلاقى السائد بها ، بشكل محدد وواضح ومفهوم لجميع أفراد الموارد البشرية بها ، مع إتاحة الفرصة للأفراد للاشتراك فى صياغة معايير وقواعد هذا المناخ ، كذلك تحديد الجوانب الإيجابية والأخرى السلبية التى تسود النمط السائد وإنعكاساته على مدى رضاء الأفراد عن وظائفهم والتزامهم التنظيمى .

## ثالثاً : وضع معايير أخلاقية مرجعية :

يعبر عن المعايير الأخلاقية بأنها المعايير التى تستخدم كمرجع لسلوك الأفراد بحيث تفرق بين التصرف الصحيح والتصرف الخاطى ، وهى بذلك تعد مرشداً لتصرفات الأفراد وبخاصة فى المنظمات ، ومن ناحية أخرى فإن تلك المعايير تعد موجهها للإداريين ، ومرشداً فى عملية اتخاذ القرارات .

وبرغم أن تلك المعايير الأخلاقية والقيم الإنسانية بشكل عام مستمدة من الديانات السماوية، بالإضافة إلى العناصر المختلفة المكونة لتقافة أى مجتمع ، فإن الكثير من الأفراد يرون أن

(٧) للمزيد عن ذلك يرجع :

- د.شوقى محمد الصباغ ، د.عبد العزيز على مرزوق ، المناخ الأخلاقى وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين - دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠١٢ .

المسألة ليست بالبساطة والوضوح وذلك من وجهة نظرهم حيث يرون أن هناك غموضاً وحيثه تحيط بالتصرف الصحيح ، يضاف إلى ذلك أن هناك صعوبة فى عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لأى تصرف معين .

كما أن الأفراد من ناحية أخرى يعتقدون بوجود معضلات أخلاقية يواجهونها كثيراً فى ممارسة حياتهم العملية ، ومثال ذلك مقاومة الأفراد لعملية سداد المستحق عليهم من ضرائب تعلقا بظروف الحياة القاسية ، رغم أن الضرائب تمثل مصدرا أساسيا فى تمويل ما تقدمه لهم الدولة من خدمات فى كافة مناحى حياتهم .

ولذلك فإن الأفراد يقعون فى حيرة تجاه المعايير الأخلاقية المحددة فيعتقد بعضهم بأن المعايير الأخلاقية المهنية تعنى الالتزام فقط بالقوانين والقواعد القانونية الحاكمة للعمل . فى حين يرى البعض الآخر أن أخلاقيات العمل هى مسألة دينية تتعلق بعلاقة الفرد بخالقة.

من ناحية أخرى قد يتساءل بعضهم عن مسألة تطبيق تلك القواعد وهل المطلوب هو التطبيق الحرفى لها دون الالتفات إلى حكمتها .

ويرى البعض الآخر أن التدريب فى مجال الأخلاقيات المهنية تقل فائدته كثيرا فى تغيير سلوكيات الأفراد داخل العمل .

ورغم ما ذكرناه آنفا ، فإن من الضرورى لكل منظمة أن تتولى صياغة ميثاق اخلاقى Code of Ethics يتناول أخلاق وآداب المهنة فى شكل ميثاق مكتوب ( دستور مهني ) يتضمن معايير تكون مرجع ومرشد لسلوك الأفراد إداريين وغيرهم من أفراد الموارد البشرية ، مع المتابعة والرقابة لمدى الالتزام بما ورد فى هذا الميثاق ، كأساس للمحاسبة وتقويم السلوك ، مع مكافأة من يلتزم به دعما لهذا السلوك الملتزم ، ومحاسبة من يخرج عما ورد من قواعد بهذا الميثاق كنوع من الردع لهذا الخروج .

والآتى أمثلة على بعض القواعد والمعايير التى يمكن أن يتضمنها الميثاق الأخلاقى فى مجال العمل :

- الالتزام باللوائح والقوانين .
- الأمانة والنزاهة .

- الشفافية .
- الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس .
- إتقان العمل وبذل الجهد .
- المحافظة على المال العام .
- الانتماء والالتزام فى المنظمة .

#### رابعاً : مكافحة الفساد بكافة صوره :

تنامت ظاهرة الفساد فى الدول النامية والمتقدمة على السواء ، ولانستطيع أن نستنتى منها بلداً معيناً ، وأصبحت تلك الظاهرة من القضايا الهامة التى تشغل بها تلك الدول ، حيث تتفاوت درجة خطورتها ، ومدى اتساعها وانتشارها ، والأسباب التى أدت إلى ظهورها ، لذلك أعدت تلك الدول حزمة من الإجراءات والتدابير لمواجهة تلك الظاهرة ومحاول القضاء عليها ، حتى لا تساهم فى توفير القطاعات الإنتاجية والحيوية بها ، بما يفوق مقدرة الطاقات البشرية والمالية ، ومما هو جدير بالذكر أن تأثير تلك الظاهرة تستفحل آثاره ونتائجه فى الدول النامية بدرجة أكبر، ويرجع السبب فى ذلك إلى محدودية الموارد المتاحة بتلك الدول ، بالشكل الذى يؤثر على جميع القطاعات بها بشكل يهدد درجة نموها وسعيها إلى التقدم<sup>(٨)</sup>.

ويختلف مفهوم الفساد الإدارى باختلاف التوجهات الفكرية ، والزوايا التى يتم تناول تلك الظاهرة ، حيث عرفها البعض بأنها سلوك منحرف لتحقيق منافع ذاتيه بطرق غير شرعية. فى حين يرى البعض أن الفساد يتعلق بانحرافات إدارية ووظيفية وتنظيمية تصدر عن الفرد أثناء تأديته لمهام وظيفته .

#### (٨) للمزيد فى ذلك يرجع :

- جورج مودى ، تكاليف الفساد الإدارى ، نشرة الندوة ، المجلد الرابع ، العدد الثانى (القاهرة : منتدى البحوث الاقتصادية ، أيلول / تشرين أول ، ١٩٩٦) .
- عامر الكيسى ، الفساد الإدارى ، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٢٠ ، عدد ١ ، حزيران ٢٠٠٠ ، ص ص ٨٥ - ١٢٢ .

كما يرى البعض أن الفساد يتعلق بقيام الفرد بتقديم خدمات من المفروض أن تكون ضمن المهام المعتادة للفرد في مقابل حصوله على رشوه ، أو الإفشاء بمعلومات سرية أو إعطاء تراخيص ممنوعة <sup>(٩)</sup>.

وتتعدد الأسباب التي تدفع إلى الفساد الإداري فمنها ما هو قانوني يتعلق بمدى كفاءة وفاعلية القوانين السائدة ، ودورها في مكافحة والحد من الفساد ، ومدى فاعلية وإيجابية الأجهزة الرقابية ومن الأسباب أيضاً ما يرجع إلى عوامل تنظيمية تتعلق بالنظم والقواعد والإجراءات الإدارية المتبعة ومدى سيطرة الأساليب البيروقراطية .

كما قد ترجع ظاهرة الفساد إلى أسباب تتعلق بالقيم السائدة سواء كانت اجتماعية أو دينية، ومدى محافظة الأفراد عليها واحترامها .

كذلك قد يرجع تلك الظاهرة إلى مدى التوازن الموجود بين الهياكل الأساسية في الدولة ونعنى بها سلطات الدولة من تشريعية وقضائية وتنفيذية ومدى الاستقلالية بينها .

ومن ناحية أخرى قد تؤثر منظومة العوامل الاجتماعية السائدة في المجتمع على ظاهرة الفساد ، من ناحية طبقات المجتمع وعلاقاتها ببعضها البعض ، ومدى توزيع السلطة والثروة في المجتمع .

ويعد أن استعرضنا فيما سبق مفهوم الفساد والأسباب التي قد تساهم في وجوده وانتشاره فإننا نورد فيما يلي بعض العوامل والإجراءات التي تساهم في مواجهته في بيئة العمل :

- (١) تصميم سياسات وآليات عمل إدارية وتنظيمية وإجرائية تساهم في منع حدوث الممارسات الإدارية الفاسدة وتحكم قبضة الجهة الإدارية على الجهاز والهيكل الإداري التابع لها .
- (٢) ضرورة الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية التي تستهدف محاربة الفساد بكافة صورته والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا الخصوص بالإضافة إلى أشراك منظمات المجتمع المدني في عملية التطوير والإصلاح الإداري ومكافحة الفساد .
- (٣) التوسع في استخدام أساليب الإدارة الإلكترونية ، وتطبيقها في جميع قطاعات الدولة ، وبما يؤدي إلى تحقيق الشفافية ، وتصعيب الاستفادة الشخصية بدون وجهة حق ، وإغلاق الأبواب التي تساعد على الإغراءات ، وسد الثغرات التي تسهل ذلك .

---

(٩) للمزيد يرجع في ذلك إلى :

- Kau Fmann, Corruption, The facts, Foreign policy, No (107), Summer, 1997.

- (٤) التحديد الواضح للأهداف والمهام والصلاحيات التي تؤسس على أصول علمية ومنهجية، بما يساهم فى منع الازدواجية والتنازع فى الاختصاصات والصلاحيات ، والتحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات .
- (٥) وضع نظم دقيقة وموضوعية لتقديم أداء الأفراد فى كافة القطاعات ، والمتابعة المستمرة لانجازات الأفراد .
- (٦) توعية الأفراد بالحقوق والواجبات ، وتفعيل دور المؤسسات الدينية فى إظهار العقوبات الدينية فى جرائم الفساد ، وخطورته على المجتمع .
- (٧) تشجيع الأفراد على الإبلاغ عن مظاهر وممارسات الفساد وتعاونهم مع الجهات المسؤولة فى القضاء عليه ، عن طريق تقديم ما يتوافر لديهم من معلومات فى هذا الصدد .
- (٨) توفير حدود دنيا وقصوى للرواتب والأجور من جانب الدولة والعمل على تحسينها بشكل مستمر بما يتوافق مع الظروف المعيشية للمواطنين حتى لا يضطروا للانزلاق إلى مواطن الفساد .

#### خامساً : تفعيل وتطوير نمط العلاقات الإنسانية السائد فى محيط العمل

ترتبط العلاقات الإنسانية بتصرفات وسلوك الأفراد العاملين بالمنظمات ، فهى تتعلق بشعور الفرد وعواطفه وميوله واتجاهاته ورغباته فى أن يكون موضع تقدير وإحترام ، وأن يحيا حياة اجتماعية سليمة ، مع توافر ضمانات لتأمين مستقبله ، وهى مطالب ملحة وضرورية بالنسبة لأفراد قوة العمل<sup>(١٠)</sup>.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى منظمات الأعمال ، يستهدف تحسين الصلات وعلاقات العمل وإيجاد الترابط وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، مع العمل المستمر على استمرار الرغبة فى بذل الجهود والعمل وتحقيق رضاء الأفراد عن الأعمال التى يقومون بها .

وحتى يتيسر للإدارة فهم الناحية النفسية والاجتماعية لعاملها ، فقد عملت على الاستعانة بأخصائيين اجتماعيين يختصوا بتوجيه الأفراد نحو الأعمال التى تلائم استعدادهم وكفاءتهم ، والعمل على حفزهم واستثارة حماسهم للعمل ، ورفع معنوياتهم ، كذلك العمل كحلقة وصل بين الإدارة وبين نقابات وممثلى العمال .

(١٠) د. أسامة عبدالحليم مصطفى ، أصول السلوك التنظيمى فى المنظمات المعاصرة ، بدون ناشر ، ٢٠١٢ ، ص ص ١٤٨ - ١٦١ .

كما أن هؤلاء الأخصائيين يعملون على دراسة الجوانب الإنسانية للمشاكل التي تعترض سبيل القوى العاملة في المنظمة والعمل على تذليلها ، وتوفير برامج للرعاية الاجتماعية لهم ، حتى يتحقق لهم الاستقرار والطمأنينة لهم ولعائلاتهم .

ومن مظاهر الاهتمام بالنواحي الإنسانية في منظمات الأعمال ، تنظيم برامج تدريبية لرؤساء العمال والإدارة الوسطى للتدريب على ممارسة وإدارة شئون العلاقات الإنسانية حتى يمكن تفهم اتجاهات الأفراد ومطالب الإدارة والعمل على إحداث التوازن بينها.

### دور الإدارة الفاعلة للعلاقات الإنسانية في توجيه سلوك الأفراد :

تحتاج الممارسة الفعلية للعلاقات الإنسانية حتى يمكن أن تحقق الأهداف التي تصبو إليها إلى وضع برنامج متكامل للجوانب يشمل الأهداف والسياسات وطرق العمل المختلفة ، التي تحقق الأستخدام الأفضل للأفراد ، بما يتضمن رفع الروح المعنوية ، وتحقيق أفضل للعلاقات الإنسانية داخل مجتمع العمل ، بما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية .

إن دور العلاقات الإنسانية يبدأ منذ عملية تحديد احتياجات العمل من الأفراد وتوصيف الوظائف المبني على تحليل العمل ، وذلك بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تتطوى عليها وظيفة معينة ، حيث ينظر إلى ما تشمله الوظيفة من اتصالات ، وما تحتويه من تعامل مع مختلف الأفراد ، كذلك دراسة قيم العمل . وتساعد الأمور السابقة على تحديد المواقف الإنسانية المختلفة التي قد يواجهها الفرد عند أدائه لوظيفة من وظائف المنظمة .

ثم يلي ذلك عملية المقابلة واختيار الأشخاص الذين يصلحون لشغل وظيفة معينة من وظائف المنظمة ، حيث يتم في هذه الخطوة دراسة الصفات الشخصية للمتقدم للوظيفة ، وجمع المزيد من المعلومات عن شخصيته ، ومدى ما يتمتع به من استقرار عاطفي وخصائص اجتماعية، وكذلك دراسة اتجاهات هذا الشخص وميوله الشخصية .

وبعد تعيين الفرد في الوظيفة الشاغرة ، تعمل إدارة العلاقات الإنسانية الفاعله على تحسين أنماط العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل عن طريق تقديم الكثير من المعلومات النفسية والاجتماعية للعاملين تفيدهم في مواجهة الكثير مما يصادفهم أثناء العمل .

وفى أثناء العمل تقوم إدارة العلاقات الإنسانية بدراسة ظروف وشروط العمل التى يعمل فى ظلها العاملون بغرض تحسين هذه الظروف والأحوال (فنية - نفسية وإجتماعية) وذلك حتى يقوموا بأعمالهم بأحسن كفاءة إنتاجية ممكنة .

وقد يحدث فى مجال العمل أن تظهر بعض المشكلات النفسية والاجتماعية والمواقف غير الملائمة ، وهنا يكون للعلاقات الإنسانية أيضا دورها فى العمل على دراسة هذه المشكلات والمواقف حتى يمكن التوصل إلى حلول لها وإزالة المواقف غير الملائمة مثل الشكاوى ، وحالات عدم الرضا، ومن الأدوار الهامة التى تؤديها إدارة العلاقات الإنسانية توفير برامج الخدمات الاجتماعية والترفيهية والأنشطة الترويحية للعاملين لتجديد طاقاتهم وتحقيق التكيف والتوازن النفسى والاجتماعى .

### أسس فعالية إدارة العلاقات الإنسانية :

تتطلب الإدارة الفاعلة للعلاقات الإنسانية فى مجال إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال مجموعة من الأسس تعتبر الدعائم الأساسية التى ينبغى أن يبنى عليها صرح العلاقات الإنسانية والتى من أهمها ما يلى :

أولاً : منح الأفراد شعور وإحساس بأن منظماتهم تحتضنهم وترعاهم بالشكل الذى تهدف منح الفرص الكاملة أمامهم للنمو والرقى وإتاحة برامج التدريب التى تمكنهم من ذلك .

ثانياً : العمل المستمر على دراسة حاجات ورغبات الأفراد ، ومحاولة الوفاء بها ، مما يساهم فى رفع روحهم المعنوية .

ثالثاً : وحتى تكون السياسات الموضوعية للعلاقات الإنسانية بالمنظمة مبنية على أسس أكثر واقعية ، ينبغى الاهتمام بالبحوث التى تستهدف دراسة أنماط العلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة ، ومحاولة دعم إيجابياتها وتلافى سلبياتها .

رابعاً : تحقيق مرونة السياسات الإدارية طبقاً للتغيرات التى تحدث لأفراد قوة العمل بحيث يمكن مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد جسمانيا وعقليا ووجدانيا وذلك بشكل مستمر ، حتى يمكن التعامل معهم بشكل يتناسب مع تلك الاختلافات والتغيرات .



**خامساً :** أتباع الأسس العلمية والمنهجية فى التعامل مع المخطئين من الأفراد ، حتى يمكن تصويب تلك الأخطاء بالشكل الذى يشعر الفرد بخطأه دون أن يسئ ذلك إليه أو يجرح كرامته.

**سادساً :** الاحترام المتبادل بين الأفراد بعضهم البعض وبين المرؤوسين والرؤساء ، وأن تسود فلسفة احترام الفرد ومعاملته وتقديره كإنسان .

**سابعاً :** عدم الانتقاص من احترام الفرد لذاته أو كرامته ، حتى لا يحدث الشعور بالإحباط والسخط والنفور .

**ثامناً :** العمل الدؤوب على إشعار الأفراد بالاطمئنان على حاضرهم ومستقبلهم ، وتحريرهم من القلق ، وتقديم الضمانات الكافية لهم حتى يتفرغوا للعمل بكل الجدية والاطمئنان .

## الهوامش والمراجع

- (١) د. وجيه عبد الستار نافع ، قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمى – دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة – جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الثانى ، ٢٠٠٩ .
- د. أسامه عبد الحليم مصطفى ، نمط القواعد السلوكية التنظيمية – دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق ، العدد السادس ، ١٩٨٤ .
- — ، دراسة لبعض القيم الاجتماعية فى مجال العمل فى منظمات متنوعة فى مصر ، مجلة العلوم التجارية ، جامعة المنوفية ، العدد الخامس ، يونيو ١٩٨٦ .
- (٢) أ. سيد ياسين ، القيم ودورها فى رفع الإنتاجية ، مجلة المدير العربى ، جمعية خريجي المعهد القومى للإدارة العليا ، عدد ٨٣ ، يوليو ١٩٨٣ .
- (٣) د. أسامه عبدالحليم مصطفى ، مدى إدراك الأخلاقيات الإدارية فى مجال العمل، دراسة على عينة من طلبة فرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالقصيم بالسعودية ، مجلة آفاق جديدة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول ، ١٩٩٢ .
- (4) Charles R. Stoner, the foundations of Business ethics Exploring the Relationship Between organization culture Moral values, and actions, (SAM Advanced Management Journal. Vol.54, No.3 Summer 1989).
- (5) Bobin, Barry J., James S . Boles, and Donald P. Robin (2000) "Representing the perceieved Ethical Work climate Among Marketing Employees" , Academy of Marketing science, 28,.
- (6) Matin, K.D. and J.B. Cullen (2006) . " Continuities and Extensions of Ethical climate theory : A meta-Analysis Review " , Journal of Business Ethics, 69.
- (٧) د.شوقى محمد الصباغ ، د.عبد العزيز على مرزوق ، المناخ الأخلاقى وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين – دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠١٢ .

(٨) جورج مودى ، تكاليف الفساد الإدارى ، نشرة الندوة ، المجلد الرابع ، العدد الثانى (القاهرة :  
منتدى البحوث الاقتصادية ، أيلول / تشرين أول ، ١٩٩٦) .

- عامر الكبيسى ، الفساد الإدارة ، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ، المجلة  
العربية للإدارة ، مجلد ٢٠ ، عدد ١ ، حزيران ٢٠٠٠ .

(9) Kau Fmann, Corruption, The facts, Foreign policy, No (107), Summer,  
1997.

(١٠) د. أسامه عبدالحليم مصطفى ، أصول السلوك التنظيمى فى المنظمات المعاصرة ، بدون  
ناشر ، ٢٠١٢ .