



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مختبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البدوية

## بيان تأكيد

مختبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات  
دول الشمال الإفريقي

تشهد هيئة المؤتمر أن: د/ بويعية حسان من: جامعة تسلية  
قد شارك (ت) في المؤتمر الدولي الرابع عشر الموسوم بـ: سلوكيات المواطن والمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال في الوطن العربي -  
الواقع والآليات التجسيمـ. المنظم يومي: 27 و 28 نوفمبر 2018  
بعد اخراجها عنوانها:

تشديد السلوك الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية

عبد الحكيم  
عميد الكلية  
عبد حفيظة العلوم الاقتصادية  
والتجارية / علوم التسيير  
جامعة حسيبة بن بوعلي



رئيس المؤمن



## استماراة مشاركة

ط.د. قاسي عائشة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

[gasmi.aicha@gmail.com](mailto:gasmi.aicha@gmail.com)

استاذ متعاقد بجامعة الشهيد حمزة خضر بالوادي

د. بوبعاية حسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

[hacene.boubaya@univ-msila.dz](mailto:hacene.boubaya@univ-msila.dz)

استاذ محاضر أ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### عنوان المداخلة : ترشيد السلوك الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية

#### الملخص:

في هذه الورقة البحثية نهدف إلى تحديد أهمية ترشيد السلوك الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية وكيفية إعداد الموظفين العموميين أخلاقياً من أجل الالتزام بكافة الإجراءات الادارية وحسن تنفيذها إضافة إلى تعزيز التفكير الجماعي، وهذا كله يتطلب تبني الوعي الجاد والمساند للسلوك الأخلاقي من طرف القيادات وتتوفر جو يتلاءم مع متطلبات هذه المؤسسات والعنصر البشري العامل بما من أجل تغيير التفكير الأخلاقي السائد بما وبالتالي تحسين أدائها والرفع منه. على أن نأخذ بعين الاعتبار النظرة الايجابية للإتجاه الأخلاقي للحد من الدوافع التي وراء السلوكات اللاأخلاقية.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك الأخلاقي، المورد البشري، المؤسسات العمومية، ترشيد السلوك الأخلاقي.

#### Résumé:

Dans cet article, nous cherchons à déterminer l'importance de rationaliser le comportement éthique des ressources humaines dans les institutions publiques et de préparer moralement les fonctionnaires afin d'adhérer à toutes les bonnes procédures administratives et d'améliorer la réflexion collective. Cela nécessite l'adoption d'une prise de conscience et d'un soutien sérieux pour la conduite éthique des dirigeants. Et fournissent une atmosphère adaptée aux exigences de ces institutions et à l'élément humain qui travaille à changer la pensée morale qui prévaut en elle, et ainsi améliorer sa performance et la soulever. Prenant en considération la vision positive de l'orientation morale pour réduire les motifs derrière les comportements de l'immoralité.

**Mots-clés:** comportement éthique, ressources humaines, institutions publiques, rationalisation du comportement éthique

#### مقدمة:

يعتبر السلوك الأخلاقي للمورد البشري الإلتزام بمبادئ العمل الأخلاقي داخل المؤسسة، وجوانب السلوك الأخلاقي أصبحت موضوعا حيويا مهما تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أنها غير مرتبطة بمجتمع معين، ومفهوم الأخلاقيات يرتبط بالعديد من المواضيع والموارد وطاقات بشرية كالإدارة والعاملين والقيادة والمديرين وغيرهم، من هنا أصبح هذا المفهوم من الأمور المهمة في المؤسسة العمومية، إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، كما تستمد المؤسسة العامة أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها، ولذلك لا بد من البحث عن أرضية أخلاقية لها ولذلك يعتبر الحفاظ على المبادئ، القيم والسلوكيات الأخلاقية ذو أهمية بالغة لأن المورد البشري له سلوكياته، اتجاهاته، دوافعه، قيمه وثقافته الخاصة، المتنوعة والمختلفة، من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى كيفية السلوك الأخلاقي في المؤسسة العمومية وذلك من خلال طرح الأشكالية التالية "كيف يتم ترشيد السلوك الأخلاقي للمورد البشري بالمؤسسة العمومية؟

و لمعالجة هذه الأشكالية يتم التطرق إلى المحاور التالية:

- 1- الاطار النظري للمؤسسات العمومية؛
- 2- السلوك الأخلاقي للمورد البشري؛
- 3- ترشيد السلوك الأخلاقي في المؤسسة العمومية؛

## I. الاطار النظري للمؤسسات العمومية

نتطرق في هذا الجانب إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة العمومية، وذلك تحديد الأطر المفاهيمية للخدمة العامة، بدراسة أبعاد المفهوم، وما يرتبط به، من خلال توضيح المقصود بالخدمة العامة وكذا أنواعها والمؤسسات المكلفة بأداء الخدمة.

### I.1. المؤسسات العمومية

تعرف المؤسسات العمومية هي المؤسسات التي تستثمر في المجالات التي يعجز القطاع الخاص عن الاستثمار فيها نتيجة لارتفاع تكلفتها، أو خوف الدولة من تركها للقطاع الخاص من أجل احتكارها، وبذلك فإن المنظمات العمومية تسعى لاستغلال أفضل الموارد المتاحة للدولة بما يتلاءم واحتياجات المواطنين، ويمكن أن تأخذ هذه المؤسسات عدة أشكال، منها<sup>1</sup> :

- المرفق العام: المرفق العام هو "تعبير عن نشاط أو خدمة ترتبط بحاجات المجتمع، و يتولى هذا النشاط الحكومة أو أحد أشخاص القانون العام، كما أن هذه الخدمات يتم تقديمها بشكل مستمر و منتظم"
- المشروع العام: يمثل المشروع العام" وحدة اقتصادية تملكها الدولة إما كلياً أو جزئياً، مستقلة عن الجهاز الإداري للدولة، تتولى إنتاج السلع والخدمات التي قد تكون خاصة أو جدية بالإشباع، و تعمل في نطاق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها.
- المؤسسات العمومية الاقتصادية: عرف المشروع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة 02 من الأمر 01 "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام، من خلال هذا النص فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تمتاز بالطابع المزدوج العمومية والمتاجرة.

- **الإدارات العمومية:** تعرف بأنها "كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة فالهدف العملي للحكومة هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفاعلية والإتقان مع رغبات الناس وحاجاتهم . فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها...، وهي بذلك تمثل تحطيط وتنظيم وتوجيه (النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات

## **I.2. ميزات المؤسسات العمومية:**

يتميز المؤسسات العمومية بمجموعة من الميزات من أهم هذه الميزات ذكر<sup>2</sup>:

- 1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكوئنها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها.
- 2- أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتياطي الكامل (عارض وحيد وطالبين متعددين) ولذلك فكامل زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع.
- 3- أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات ضخمة وكبيرة، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثمارها الحقيقة.
- 4- ليس من أولويات أغلب مؤسسات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي.
- 5- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي تخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.
- 7- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بعيار "كتافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتماها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأس المال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركبة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير.

وتجدر الاشارة هناك ارتباطاً موجباً بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكلف بها المصالح العمومية "كلما ازداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكلف بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضاً".

## **I.3. تشخيص ناقص بالمؤسسة العمومية:**

تعتبر الإدارات العمومية من بين أكثر المؤسسات العمومية احتكاراً بالمواطن نظراً للإقبال المستمر والتزايد على الخدمات المقدمة من طرفها ، لذلك فقد شكل إعادة تأهيله محور وصلب اهتمام السلطات العمومية. لقد أخذ قطاع الحالة المدنية على عاتقه مهمة التكفل بكل متطلبات المواطن أثناء تعامله مع الإدارية وهذا تكريساً وتحسيناً لمفهوم وجود الدولة على المستوى المحلي ، ومسايرة للتتحولات التي مست بنية المجتمع. وقد صاحب هذه التتحولات تزايد حاجيات المواطن اليومية بالموازاة مع تطور المجتمع ما أثر سلباً على حسن أداء هذا المرفق. غير أنه يجب أن نشير إلى أن نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المرافق تبقى دون المستوى المطلوب ودون مستوى الطموحات المرجوة بالنظر للإمكانيات المخصصة لها، الأمر الذي يشكل مصدر إحباط للمواطن ، ما من شأنه أن يوسع الهوة بين الدولة والمواطن لاسيما مع استفحال ظواهر البيروقراطية. لقد شكل المنشور الوزاري الصادر بتاريخ 14 نوفمبر 2012 إحدى أهم

المساهمات التي قامت بها الدولة في تشخيص عيوب المرفق العمومي الإداري من خلال التقييمات والمعاينات التي تم القيام بها إلى تسجيل مجموعة من النواقص ترکرت على ثلات نقاط أساسية ستمثل فيما بعد محور للإصلاح وهي<sup>1</sup>:

أ. النواقص المسجلة فيما يخص استقبال المواطنين والتکلف بانشغالاتهم وطلباتهم من العادات السلبية التي تسود الادارات العمومية ، و تلخص مجموعة من النقاط منها أن بعض المسؤولين الخليلين لا يقومون بإستقبال المواطنين، وفي حالات أخرى يقوم هؤلاء بتکليف بعض المسؤولين لاستقبال المواطنين والذين غالبا ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالاستقبال وبالمعالجة الملائمة لطلبات المرتقين والتکلف الصحيح بانشغالاتهم، ومن جهة أخرى عدم توفر الظروف المناسبة للاستقبال وأكثر من ذلك يسجل أن بعض المسؤولين يميلون إلى تخصيص ردود سلبية الأمر الذي لا يساهم بتاتا في تعزيز علاقة الثقة بين المواطن والإدارة. ويشكل ايضا تضخم عدد الوثائق الإدارية نقطة أخرى لا تقل سوءا عن النقطة السابقة فيتطلب مثلا استخراج وثيقة إدارية أن يجبر المواطن على الانتظار مدة طويلة.

#### ب . نقص التوجيه، الاتصال و اعلام المواطن:

بها الصدد تمت الاشارة إلى عدة ملاحظات منها ما يتعلق بنقص في إعلام المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية التي تقدمه لاسيما فيما يخص:

- الشروط التنظيمية للاستفادة من بعض الخدمات وإستحقاقها.
- الإجراءات الواجب إتباعها لإعداد الملفات الإدارية.
- أجال معالجة الطلبات.

### II. السلوك الأخلاقي للمورد البشري:

لدى مورد البشري صفات تتأثر ببيئة العمل وكذا بثقافة المؤسسة ؛ وما تحويه من قيم و أخلاقيات العمل. ويعتبر السلوك البشري داخل المؤسسة " هو مجموعة الاستجابات التي تصدر عنه بشكل مباشر وغير مباشر بسبب تعاملاته مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وهذه الاستجابات تترجم إلى أعمال وتصرفات أو أقوال ناتجة عن تفاعلات داخلية للمورد البشري وعن تفكير وإدراك " إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل إنها أصبحت موضوعا حيوياً مهما تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المنظمية والموارد وطاقات بشرية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وهذا المفهوم أصبح من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في الشركة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل<sup>3</sup>.

#### II.1 تعريف الاخلاق:

تعرف الاخلاق على أنها مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصريح والخاطئ من التصرفات ، كما أنها تسهم في تحديد المعايير الازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد<sup>4</sup>. و تعرف ايضا بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي صوتها وميزاتها يحسن الفعل في نظر الانسان أو يصبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه<sup>5</sup> . وكما تعرف ايضا على أنها هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة، وهي ايضا "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بن يوسف ، اصلاح الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع الدولة المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 1 ، 2015/2014 ، ص 12-18

و تعتبر الأخلاق أمر هام ونافع للعمل ، حيث تعتبر العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. كما سوف تزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. تلعب الثقة دورا هاما وحيويا في العمل. فنظرًا لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمور المستجدة أثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للشركة. وبالفعل، هناك آراء قوية تقول بأن الضعف النسبي للثقة خارج محيط الأسرة في بعض البلدان (وخاصة البلدان النامية) إنما يفسر انتشار المؤسسات العائلية وندرة المؤسسات الكبرى<sup>7</sup>.

مفهوم مدونة الأخلاق : وتعني الاعتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار المؤسسات العامة ، تحدد للعاملين فيها مجموعة المعايير والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهامهم وفي علاقتهم بالجمهور، وترتبط هذه الخدمة بنظام الخدمة المدنية ، بحيث يمكن ضمان تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال: وتميز المدونات النصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي من قبل المؤسسات الحكومية والموظفين العموميين، حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة<sup>8</sup>.

## II.تعريف أخلاقيات العمل :

تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تحدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار<sup>9</sup>.

و تعرف أخلاقيات العمل على أنها "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس للسلوك المستحب من أفراد العمل ويعهد أفراده بالإلتزام بها".<sup>10</sup> كما تعرف أيضا على أنها " التفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية".<sup>11</sup>

أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون ببراعة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقا لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم، فإن هناك تباين بين ما يكتب عن الأخلاق وما يجري تطبيقه، حيث غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية. ولا ريب أن هناك مديرون أكثر وعيًا ويحرضون على مزاولة أنشطتهم وفقاً للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك خيار استراتيجي<sup>12</sup>.

لذلك التقييد بأخلاقيات الأعمال يعد من المسائل المهمة في ظل ما تشهده البيئة من تغيرات و اهم هذه لتغيرات ذكر:<sup>13</sup>

- شيوع بعض الممارسات المضادة أو غير المرغوب فيها وبما لا يتفق مع أهداف وسياسة المنظمة ؟
- حاجة المجتمع لوضع قواعد أخلاقية لعمل المنظمات، نتيجة الضغوطات والتغيرات التي تواجهها من الرأي العام أو التنظيمات الحكومية؛
- سلوك الأفراد داخل المنظمة لا يمكن ضبطه من خلال التشريعات القانونية فقط، لذلك تكون الحاجة لمعايير أخلاقية تحدد النمط السلوكي للأفراد وبما يتفق مع القيم الاجتماعية السائدة ؛
- عدم ثبات القيم فالقيم التي كانت سائدة في الماضي أصبحت اليوم محل تساؤل.

و يعتبر السلوك الأخلاقي للمورد البشري هو السلوك الصائب و الخيار السليم الملزوم بالمبادئ الأخلاقية، وهو عكس السلوك غير الأخلاقي الذي لا يخضع للمعايير والمبادئ الأخلاقية الأساسية. ومن بين السلوكات الأخلاقية المطلوب توفرها في المورد البشري<sup>14</sup>:

- أن يعرف ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنظفات عمله ؟
- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به ؟
- أن يؤديه على أحسن الوجوه أي كان نوع العمل ؟
- أن يؤدي ذلك بأمانة واحلاص دون غش أو اهمال ؟
- عدم استغلال عمله ليجر بذلك نفعا له ؟
- عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها فتضيع الوقت، الغش، أخذ الرشوة وتعطيل أعمال الناس خيانة...، فمهما كان نوع عمله ولم يؤديه وفق ما طلبه منه فهو خائن لأمانته.

ويتكلف المدراء بإدارة السلوك الأخلاقي للمورد البشري داخل المنظمة ، لأنهم يعتبرون بمثابة القدوة لهم . وهنا يجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء المدراء بالصدق والاستقامة وأن تعكس تلك السمات في قرارتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج الشركة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية. حيث لا يمكن لهم توقع سلوك أخلاقي من المورد البشري إذا لم يتصرف المدراء بسلوك أخلاقي<sup>15</sup>.

## II.1. السلوك الأخلاقي للمورد البشري:

تترك المنظمات المعاصرة على الأهداف والمبادئ والقيم والأخلاقيات في تطوير أداء الأفراد العاملين ، الذين أصبحوا الآن أفضل مورد من موارد المنظمة ويعثرون رأس مال معرفي ، يتم التركيز عليهم وبناءهم بناء روحيا وفكريا من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات والقدرات والسلوك في إطار ثقافة المنظمة، والذي فيه أصبح توجه المنظمات والمدراء نحو أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة، وهذا يتطلب منها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية<sup>16</sup>.

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية مستعملة من أجل تعديل سلوك المورد البشري تتمثل في<sup>17</sup>:

- 1- **الاتجاه السلوكي:** يقوم على فكرة أن سلوك المورد البشري ليس عرضًا وإنما هو مشكلة بحد ذاته وأنه يجب التعامل معه، فهمه، تحليله، قياسه، ودراسته ووضع أفضل الإجراءات للتعامل معه حسب أوقات وأماكن حدوثه وأنه يمكن التحكم فيه عن طريق التحكم في المثيرات التي تحدثه وفي النتائج المرتبطة عليه.
- 2- **الاتجاه المعرفي:** يرى بأن سلوك المورد البشري ليس ناتجا عن تفاعل بين المثيرات البيئية والمورد فقط ، وأن استجابات البشرية ليس مجرد ردود أفعال على مثيرات بيئية وإنما هناك عوامل معرفية لدى المورد البشري قد تكون مسؤولة عن سلوكياته مثل ثقافته ومفهومه عن ذاته وخبراته وطرق تربيته وتنشئته وطرق تفكيره عقلانية كانت أو غير ذلك وعلى مدى تفاعل حديثه الداخلي مع بناءاته المعرفية وطرق اكتسابه لتعلم السلوك الخاطئ.
- 3- **اتجاه التعلم الاجتماعي:** يرى أن السلوك البشري يتعلم بالتقليد، المحاكاة...، وأن معظم السلوكيات الصحيحة والخاطئة هي سلوكيات متعلمة من بيئته الفرد.

## II.2. السلوك الأخلاقي للمورد البشري في المؤسسة العمومية

يعتبر مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورية في المؤسسات العمومية.ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقدم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد حيث إن المواجهة الحقيقة للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات، إن ما

يُكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر. إذن ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والإستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة (القيم والمبادئ والاتجاهات، أي نقل مركز التأثير في مواجهة الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية إلى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة النوعية والمعيارية إذن لا مناص من البعد الإنساني وإن المؤسسة بدون التزام نفسي هي شبيه بالفرد الخالي من الروح<sup>18</sup>.

## II. تأثير الثقافة المؤسسة على السلوك الأخلاقي في المؤسسة العمومية:

يسود هذه المؤسسات نوع من القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد توجهاتهم وهو ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وتأثر هذه الأخيرة على الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد من حيث طريقة تقديم عملهم قراراتهم حتى نظرتهم للعمل في حد ذاته والمؤسسة عموماً، تعرف الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشتراك بها أفراد المنظمة<sup>19</sup>، وفي تعريف آخر، هي "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة"<sup>20</sup> كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة<sup>21</sup>، الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم الأساسية التي تتبعها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.<sup>22</sup>

إن أحد أسباب ظهور السلوكات غير الحبدة والمعيبة للأداء هو "غياب الأطر الثقافية والمؤسسية" كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي، بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد، ولا شك أن السلوكات غير الحبدة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغنى عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكات، لقد تعددت تعريفات أخلاق العمل، إذ يرى أن أخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وحرصاً على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي فقد سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء كانت خاصة، عامة أم دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين، وذلك سعياً منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين في مؤسسة. بهذا الخصوص ترى بعض الدراسات الشاملة التي أعدتها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاقي العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية كما أن غيابه يساعد على ازدهار الفساد السياسي، وقد سار على هذا المنهج العديد من الأجهزة الفنية مثل جمعية الإدراة العامة. ولا شك أن وضع ميثاق خاص لأخلاقيات العمل يحدد التسلسل الرتيبوي الضابط للأداء وذلك وفق ما يلي:<sup>23</sup>

1. طبيعة العلاقة بين الموظف والرؤساء و الزملاء ، وتحديد طبيعة التعاون ( وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء)؛
2. تحفيز أخلاق العمل الإيجابية مثل حسن معاملة المراهقين وإنجاز العمل وعد تأجيله؛
3. تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والأعراف والتقاليد أثناء العمل والفصل بين الممتلكات الشخصية والملكية العامة؛
4. حفظ حقوق الموظف، وحفظ ممتلكات المؤسسة، وحفظ خصوصيات العمل والأفراد.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أحد أهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري يعود إلى غياب معايير أخلاقية داخل المؤسسات العمومية ، الذي حدد أحد أهم أسباب تفشي السلوكات غير الحبدة وعلى رأسها الفساد في ما يلي:

1. غياب معايير لأخلاقي العمل في القطاع الحكومي؛
2. ازدياد سوء الأوضاع الاقتصادية مما يوفر البيئة المناسبة لانتشار الفساد الإداري؛
3. غياب القدرة والالتزام من القيادات السياسية؛
4. اتساع دور الدولة في تقديم الخدمات؛
5. تأثير القيم والأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف.

من القضايا الهامة في مجال التخفيف من الانحراف و تعزيز الشفافية في الأداء مثل:

1. تأكيد القيم الأساسية للمجتمع والنظم الدستورية المتفق عليها؛
2. تعميق الحصول الحميد وتأكيدها وعدم التنازل عنها؛
3. تعليم الأخلاق والتدريب عليها؛
4. تعميق عنصر المواطنة ونظرية الديمقراطية ومارستها.

ما سبق يتضح الترابط بين الأخلاق العامة للوظيفة في الأداء من جهة والأخلاقيات العامة دورها في تشكيل ثقافة مؤسسية إبداعية من جهة ثانية.

### III. ترشيد السلوك الأخلاقي واثره على تحسين الخدمة بالمؤسسات العمومية:

تقوم المؤسسات العامة على تقديم خدمات المجتمع، والموظف هو جزء من المجتمع، لذا يجب أن يتحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة. فقد يلجم الموظف العام إلى استغلال وظيفة لتحقيق مصالحة الشخصية، إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة، لأنه يقلل من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور، فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة التي تعكس بشك و مباشر في عدم الاستقرار السياسي، كذلك هناك آثار اقتصادية تمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبييض الثروات والمساعدات والقروض، فضلاً عن هناك آثار قانونية، إدارية، أخلاقية، اجتماعية.<sup>24</sup>

ان اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم، لابد أن تعامل روح العداء والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع، لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يجيئون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك، لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالحة المؤسسة، لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداء هي المنتشرة بين العاملين، لا يمكن أن تقبل أن يندفع موظفاً عميلاً أو مورداً أو مُتقدماً لوظيفة، لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا قيمة من الموردين أو العملاء، يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف<sup>25</sup>.

تأسيساً على ما سلف هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف انواعها باتجاه تحسين الأداء هي:

- ان الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة، سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء؛
- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها؛
- تطوير قدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة؛
- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين؛

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد؛
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين، سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

### **III.1. أهمية ترشيد السلوك الأخلاقي بالمؤسسة العمومية:**

ترجع أهمية ترشيد الجانب الأخلاقي بالمؤسسات العمومية في ما يلي:

- إصلاح القوانين والنظم، ومحاربة الفساد؛
  - الإصلاح المؤسسي ويدخل ضمن ذلك إصلاح الإدارة المالية الحكومية وأنظمة الخدمة المدنية ومراجعة نظم المناقصات (العقود) وتقوية الرقابة؛
  - الرقابة من قبل المؤمنين على المال العام، ويدخل ضمن ذلك الإجراءات الخاصة بالمؤسسات المانحة للمساعدات كرفع مستوى الشفافية في معاملاتها، ورفع مستوى المعايير الأخلاقية لدى موظفي هذه المؤسسات.
- ورغم صعوبة وضع معايير أخلاقية صارمة وتقنيتها إلا أن هذا الجانب الأخلاقي أصبح أمراً ضرورياً لوضع إطار عام للأخاء تضمن الشفافية وتحدد الحوافر، وتقنن طرق الأداء، وتنمن الإبداع، وتحتفظ من السلوكات السلبية، وبهذا الخصوص نشير إلى مفاهيم ثقافية ومؤسسية جديدة يتم تداولها ضمن الأديبيات الاقتصادية مثل: الحكم الرشيد، التنمية الإنسانية، توسيع السياق للحرية والمعرفة وتحديد الإطار المؤسسي لإدارة التنمية واكتساب المعرفة وتوظيف القدرات البشرية. أن الوقت الحالي يتطلب حاجة ماسة إلى:<sup>26</sup>
1. إعادة النظر في مفهوم الخدمة العمومية بالجزائر؛
  2. وضع إطار أخلاقي أو ميثاق أخلاقي مكمل لقانون الوظيف العمومي يعمل على نجاعة الأداء وتحقيق الشفافية؛
  3. التفكير الجاد في وضع الإطار المؤسسي لإدارة القانونية الاقتصادية التي تعمل على تحسين الاعتبارات السابقة.

### **III.2. آليات ترشيد السلوك الأخلاقي في المؤسسات العمومية:**

نشير هنا إلى ضرورة امتلاك المؤسسات العمومية لرموز وبرامج أخلاقية رسمية تسعى إلى إنشائها ودعمها وتطويرها باستمرار، ويجب أن تسعى تلك الإدارات إلى أن تكون تلك الرموز والبرامج الأخلاقية هي السائدة دائماً، وأن يتم النظر إلى تلك الرموز بوصفها أدوات تقود إلى إحداث السلوكيات المتوقعة من قبل جميع أفراد المنظمة قادة وأفراد عاملين وفي كافة مستوياتها كما يتوجب أن تكون تلك الرموز قادرة على جعل الأفراد قادرين على فهم ما يتوقع منهم من سلوكيات أخلاقية في بيئة العمل من جهة، وفي حالات الاتصال التي تحدث فيما بين الأفراد في المنظمة والأطراف المتعددة من المشاركون من جهة أخرى، كما أن وجود مثل تلك الرموز والبرامج الأخلاقية بصيغها الرسمية يمكن أن يوفر وسائل للتعامل مع الأزمات والضغوط المختلفة التي تتعرض لها المنظمات العربية في إطار ممارستها لأعمالها، إن إدارة العملية الأخلاقية سيتمكن المنظمات من جني ثمار القيام بإدارتها للعملية الأخلاقية والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الجوانب الآتية:<sup>27</sup>

1. البناء الصحيح لولاء العاملين وبالتالي الوصول إلى ميزة تقليل الكلف التي تتكبدها المنظمات العربية ولاسيما كلف التشغيل (الأجور) والتدريب.
2. تقليل أو الحد من حالات الفساد الإداري والتجاوز على المال وتقليل حجم الممارسات الفردية المضادة (المناقضة) لوجهات ومصالح المنظمة.
3. قد تتمكن المؤسسة العمومية من خلال قيامها بإدارة العملية الأخلاقية من خلق مجتمع أفضل يوفر لها الدعم في توجهاتها الاستراتيجية.
4. تقليل حالات الاختلاف مع الجهات المساعدة لأنشطتها ومنها المجهزين، وبذلك تتمكن المنظمة من تقليل الكلف غير المتوقعة وغير المنظورة.

- ومن بين الآليات التي تقوم على تحسين وتنمية الاعتبارات الأخلاقية في المؤسسات العمومية فيما يلي:<sup>28</sup>
- التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين؛
  - مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي؛
  - وضع عقوبات رادعة لمن يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين؛
  - تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة؛
  - الاعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين؛
  - التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين؛
  - الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية؛
  - الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي؛
  - الشفافية والمساءلة والقدرة الحسنة.

#### خاتمة:

- يمكن القول ترشيد السلوك الأخلاقي للمورد البشري في المؤسسة العمومية من خلال تطبيق مجموعة من التوصيات:
- 1- معاقبة السلوكات اللاأخلاقية ومكافحة الموظفين ذوي السلوكات الأخلاقية مما يؤدي بهم إلى تمسكهم بالسلوك الأخلاقي.
  - 2- توظيف التدريب الأخلاقي من خلال ترسیخ القيم الأخلاقية الصحيحة للمورد البشري .
  - 3- سياسة التكوين على اخلاقيات المهنة .
  - 4- تحبيبة المناخ الأخلاقي من خلال تعزيز المسئولية والمساءلة الامانة و الثقة والاحترام و اعتبارها من عرف المؤسسة لكي يتلزم بها جميع الموظفين.
  - 5- انشاء وحدات للرقابة وتعيين لجان اخلاقية من اجل الكشف عن التجاوزات الاخلاقية للحد من الفساد الاداري.
  - 6- محاولة تقييم فعالية الموظفين.
  - 7- تطبيق الشروط الاخلاقية في مجال التوظيف و الترقية بحيث يكون على اساس الكفاءة.

- <sup>١</sup>- حمزة العربي، فايز سايع ، الأسس النظرية للخدمة العمومية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المفق العام، يومي 02 و 03 مارس، 2014، جامعة البليدة، ص 11-12.
- <sup>٢</sup>- برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 54-59.
- <sup>٣</sup>- خالد الطراونة، محمد أبو جليل ، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، ورقة مقدمة المؤتمر الدولي الثاني "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية" جامعة مؤتة – الأردن ایام 25, 24 , 23 نيسان 2013 م.ص.5.
- <sup>٤</sup>- Hellriegel, D.and Slocum, J, Management, 6<sup>th</sup>.ed, Addison Wesley Longman Inc, New York -U.S.A,1996, p 146
- <sup>٥</sup>- بلا لال السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان 2009، ص 19
- <sup>٦</sup>-Stephen ROBBINS and Mary COULTER, Management, Prentice-Hall, 6<sup>th</sup> Ed, New Jersey 1999, P16.
- <sup>٧</sup>-Fukuyama, F. Trust, The Social Virtue and the Creation of Prosperity. London ,1995, Penguin Books.
- <sup>٨</sup>- مريزيق عدمان، التسبيب العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، دار جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2015 ، ص 117.
- <sup>٩</sup>- خالد الطراونة، محمد أبو جليل ، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، ورقة مقدمة المؤتمر الدولي الثاني "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية" جامعة مؤتة – الأردن ایام 25, 24 , 23 نيسان 2013 م.ص.5.
- <sup>١٠</sup>- بلا لخلف السكارنه، مرجع سابق، ص 20.
- <sup>١١</sup>- شارلز هل وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 121.
- <sup>١٢</sup>-Thomsen, S. "Business Ethics as Corporate Governance" European Journal of Law and Economics", vol 11, no 2, 2001, p 153-164.
- <sup>١٣</sup>- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 140.
- <sup>١٤</sup>-Henry suen, sai-on cheung and reulen mondejar, "managing ethical behavior in construction organizations in asia", International Journal Of Project Management, 2007, n°3, p 257.
- <sup>١٥</sup>Ibid , P 257.
- <sup>١٦</sup>- Richard L. DAFT, Management, 6<sup>th</sup> Ed., Thomson South-Western Publishing, 2003, P162.
- <sup>١٧</sup>- خالد الطراونة ، محمد ابو خليل، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سابق ، ص 3.
- <sup>١٨</sup>- اغاث أمين حاجي، و محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثيرها على أداء منظمات الاعمال، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 7.
- <sup>١٩</sup>- حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2003، ص 262 .
- <sup>٢٠</sup>- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, " Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management , Vol. 10, No. 1/2 2004, p. 26-34.
- <sup>٢١</sup>- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص 627.
- <sup>٢٢</sup>- محمد قاسم القربي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 1، 2000، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 286.
- <sup>٢٣</sup>- بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث ، العدد 02, 2003, ص 72
- <sup>٢٤</sup>- علاء الزبيق، أخلاقيات العمل والإدارة، على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr11456.html> تم زيارته في 2017/08/12 ، على الساحة 9.30.
- <sup>٢٥</sup>- عدمان مريزيق، مرجع سابق، ص 118.
- <sup>٢٦</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 118.
- <sup>٢٧</sup>- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 76 .
- <sup>٢٨</sup>- عدمان مريزيق، مرجع سابق، ص 119