



أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية التنظير

د. عبد الله محمد الأشهب

جامعة مصراته

المقدمة

تأتي الأخلاق الفاضلة النبيلة في مقدمة العوامل الهامة لتقدم أي أمة من الأمم ودعامة لرفقها ونهضتها، وتجمع الديانات والمبادئ على اختلاف أنواعها ومشاربها على أهمية الأخلاق، وفي الإسلام يمدح الله رسوله عليه السلام بسمو أخلاقه بقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم:4)، ويقول الرسول الكريم: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) ويجعل مكارم الأخلاق مرتبطة بالقرب منه ومن منزلته بقوله: (إن أحبكم إليّ وأقربكم مني منزلاً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً الموطئون أكنافاً الذين يألفون ويؤلفون) وهذا أمير الشعراء أحمد شوقي يجسد قيمة الأخلاق وأثرها في بناء الأمم بقوله:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هموا ذهبت أخلاقهم ذهبوا

ويشير أحد الباحثين إلى أهمية الأخلاق بقوله (لو بذل الإنسان في سبيل السيطرة على كبح جماح نفسه بعض ما يبذله من الجهد في السيطرة على قوى الطبيعة لكان عالمنا اليوم عالم مهارة وسعادة).

هذا بالرغم من أهمية الأخلاق في تحقيق التقدم والرخاء فإننا في الوقت الذي نلاحظ فيه التقدم في النواحي المادية والتقنية، إلا أن التقدم الأخلاقي لا يسير بنفس القوة ولا يحظى بالاهتمام كما هو الحال بالنسبة للتقدم المادي، وهذا ما يزيد المعاناة التي تتعرض لها الإنسانية بمرور الأيام والسنين.

معنى الأخلاق

اختلف العلماء في تناولهم لموضوع الأخلاق فقد ربطه البعض بالشخصية وربطه آخرون بالناحية الوجدانية وبالدكاء، وهناك من يرى أن دراسة الأخلاق يمكن أن تتم بالطرق الكيميائية وتحليل عناصر الجسم لأن بعض المواد الكيميائية تؤثر على أخلاق الفرد ومزاجه وربط البعض بين دراسة تقاطيع الوجه والجمجمة والأخلاق، وعندما ظهر علم النفس كعلم مستقل نالت دراسة الأخلاق عناية كبيرة وظهرت الكثير من البحوث والمؤلفات التي تناولت هذا الموضوع، وقد عُرِفَ الذكاء تعريفات مختلفة فالخلق في نظر (ماكدو جل) وجهة خاصة في الشخصية النامية تؤدي بالشخص إلى:

1 - التماسك:

بحيث يظهر الاتساق في السلوك والأفعال في المواقف والحالات المتماثلة والمتشابهة ويعني هذا أن المتصف بصفة يكرر نفس السلوك في المواقف المتشابهة فالكريم يتصف بالكرم ولا يبدي الكرم في مواقف والبخل في غيرها.

2 - العزيمة:

والتي تعني تدبر الإنسان للموقف قبل أن يبدأ العمل وفق متطلبات الموقف وبيذل الجهد والنشاط اللازم دون ملل إلى أن يتم له تحقيق الهدف.

3 - ضبط النفس:

ويعني قدرة الفرد على كبح جماح نفسه عندما تراوده نفسه على القيام بفعل يتنافى مع مبادئ الأخلاق.

4 - التوجيه:

بمعنى قدرة الفرد على توجيه ذاته والاستقلال بشخصيته وعدم الاعتماد على الغير والتوجه إلى ما يتفق مع القيم والمبادئ بما يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع والخير.

وقد عرف (باجلي) الخلق بأنه عبارة عن العادات الصالحة وهي تتمثل في:

- ❖ عادات مرتبطة بالنشاط الجسمي والحركي وما يخدم الصحة العامة للفرد.
 - ❖ عادات مرتبطة بضبط النفس ومنعها من القيام بأفعال لا تتفق مع المعايير الاجتماعية ويتخذ باجلي العادات النافعة للمجتمع أساساً للسلوك الخلق.
- ويعرف (روباك) الخلق بأنه ميل نفسي يتحكم في الغرائز ويمنعها من تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على مبدأ منظم لتلك الغرائز، فالأخلاق عنده ما هي إلا أداة للتحكم في الغرائز وتوجيهها وتهذيبها.

ويرى (هارفل) أن الخلق هو صفة النفس المتزنة تلك التي تنتظم فيها الميول الطبيعية والعواطف وتتجه إلى غاية واحدة فالخلق صفة النفس والإرادة سلاحها.

هذا ويؤكد (كلباتريك) على ثلاثة عوامل بكل عمل خلقي:

- الحساسية لما يمكن أن يتضمنه موقف ما.
- الرؤية والإمعان والتدبر فيما يجب عمله.
- الرغبة الملحة وتنفيذ العمل.

[الحساسية تتضمن إدراك الموقف وتدبر عواقبه ثم اتخاذ قرار يتوقف على المعرفة والخبرة ونوع التفكير والذكاء، وبحيث يسلك في ضوء مقياس مكون من المبادئ والمستويات التي تكونت أثناء حياته من تجاربه ومعلوماته وخبراته].

ويمكن أن ننسب من التعاريف السابقة أن أهم وظائف الأخلاق يمكن تحديدها فيما يلي:

أ - الثبات والتماسك والتوافق فعواطف الإنسان نحو أسرته لا تتعارض مع عواطفه نحو وطنه ومجتمعه.

ب - التنبؤ فمعرفة ما يمكننا من التنبؤ بتوقع سلوكه في موقف معين.

ج - الاتجاه نحو غاية والتوجه بانتظام نحوها مع بذل الجهد في الوصول إليها.

د - قوة الإرادة: يمنح الخلق قوة الإرادة مهما كان الاختيار صعباً ومؤملاً.

هـ - الخلق نظام معقد ينمو ببطء وتتدخل فيه عوامل كثيرة منها:

☒ الغرائز وهذه يجب أن تخضع لمبدأ يسيّرهما ويتحكم فيهما.

☒ العادات وتتجه وفق المبدأ الأخلاقي للصالح العام.

☒ العواطف التي يجب أن تتجه إلى كل ما هو خير ونبذ الشر والباطل.

ولمزيد من فهم الأخلاق يمكن أن ننظر إليها في المنظور الاجتماعي فإذا كان الإنسان اجتماعياً بطبعه فإن أخلاقه لا تظهر إلا وسط اجتماعي، فالخلق هو عبارة عن سلوك الفرد في المجتمع وميوله واتجاهاتها نحو الجماعة وتفاعله معها، فالأخلاق هي حياة الفرد في الجماعة وهي مرتبطة بعلاقة الفرد بغيره وما يقوم به من سلوك في جماعته، وهذا يعني أن الأخلاق لها جانبين خارجي وداخلي، أو روحي وجسدي، أو الخلق والسلوك فالخلق شيء باطني في الإنسان ليس له علاقة إطلاقاً بالبيئة إلا عن طريق السلوك والناظر للإنسان لا يرى الأخلاق وإنما يشاهد السلوك، فالأخلاق هي السبب والسلوك والعمل هو النتيجة وهذا ما يدفعنا إلى مناقشة مستويات السلوك حيث أن السلوك يتغير من شخص لآخر، وهذا ما دفع (ماكدو جل) إلى تأكيد المستويات التالية وهي:

1- المستوى الأول ويشمل مرحلة السلوك الغريزي ويتعدل هذا فقط وفق مبدأ اللذة

والألم المرتبطين بالنشاط الغريزي للفرد.

2- المستوى الثاني والذي يتعدل فيه السلوك الغريزي بتأثير الثواب والعقاب الذي

يتعرض له الفرد في الوسط الاجتماعي.

3- المستوى الثالث ويتأثر بالمدح والذم الاجتماعي.

4- المستوى الرابع ويرتبط فيه السلوك بالمثل العليا التي تمكن الإنسان من أن

يعمل ما يراه متفقاً مع المثل دون اعتبار للمدح والذم من الوسط الاجتماعي.

وعليه فإن النمو الخلقي يمر بأربع مراحل هي:

1. مرحلة الحذر.
2. مرحلة السلطة.
3. المرحلة الاجتماعية.
4. المرحلة الشخصية.

الأخلاق والتربية

لعل من أهم الأغراض التربوية التي يهدف إليها أي نظام تربوي معاصر هو الهدف الأخلاقي ويؤكد أحد المربين هذا الاتجاه بقوله (إن التربية الخلقية ليست مهمة فقط ولكنها الهدف من التربية، فإذا بلغنا هذا الهدف نجحنا في مهمة التعليم، وإذا أخفقنا أخفقنا في مهمتنا) فهذا ما جعل فريق من المصلحين والعلماء على مر العصور يؤكدون على أهمية الأخلاق والتربية، ويمكن أن نلخص أهم آرائهم فيما يلي:

1/ سقراط:

يرى سقراط أن الفضيلة تُكتسب بالتعليم وأن هناك قواعد ثابتة تصلح لكل الأفراد ولكل زمان، وهي مقياس لأعمال الإنسان مثل العدالة، المروءة، والعفة فهي المبادئ الأولى التي لا تتغير وهي الأصول الثابتة، وهذا ما جعله يؤكد أن العلم فضيلة، وليس معنى هذا أن تكون جميع الأعمال صحيحة لمجرد العلم بالفضيلة، وإنما يرى أن الذي لا يعرف الخير لا تعد أعماله فاضلة.

2/ أرسطو:

قسم أرسطو الخير نوعين خير الإدراك والثاني خير الخلق، ينشأ الأول وينمو عن طريق التعليم وهو من نتائج الخبرة، أما خير الخلق فينشأ عن العادة، وبناءً على هذا يتكون الخير من عنصرين:

⊗ الوجود الخيّر وهو خير الإدراك أو فضيلته.

⊗ العمل الخيّر وهو خير العمل أو فضيلته.

فالفضيلة لا تتكون من مجرد معرفة الخير بل من تطبيق هذه المعرفة.

3/ يرى فلاسفة الإسلام أن الخلق هو ميل نفسي يدفع صاحبه للبذل والعطاء، وهذا ما يؤكد الإمام الغزالي وابن عربي بقولهما أن أهم أغراض التربية هو تهذيب النفوس وتحصيل الفضيلة، ويستندون في ذلك إلى قول النبي صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) ويؤكد الإمام الغزالي (أن الخلق الحسن صفة

المرسلين وأفضل أعمال الصديقين وهو على التحقيق شرط الدين وثمره مجاهدة المتقين ورياضة المتعبدين).

ويرى ابن خلدون أن خير وسيلة للتربية الخلقية هي القدوة الحسنة (فالأطفال يأخذون بالتقليد والمحاكاة أكثر مما يأخذون بالنصح والإرشاد، ومن أحسن ما كتب حول هذا الموضوع ما كتبه عمرو بن عتبة إلى معلم ولده (ليكن أول إصلاحك لولدي إصلاحك لنفسك، فإن عيونهم معقودة بعينيك، فالحسن عندهم ما صنعت والقبح عندهم ما تركت، علمهم كتاب الله ولا تملهم فيه فيكرهوه ولا تكرهم فيه فيهجروه.....).

هذا وقد أكدت التربية الإسلامية على مجموعة من الصفات الأخلاقية المرتبطة بالإيمان والعمل الصالح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والشورى وأخذ الرأي والنصيحة وعدم الغلظة، والرحمة واللين والاعتزان والتحكم في النفس عند الغضب، وحرصت على العمل في الدنيا والعمل من أجل الآخرة وأكدت على حسن التعامل والمعاملة والصدق والأمانة والعفة والنزاهة والخلق الحسن والعدل والمساواة، وغير ذلك مما لا يتسع المكان لإثبات شواهد أو عده من القيم السامية النبيلة التي هي مدعاة لسعادة الإنسان في الدنيا وذخراً له لأخراه.

4/ جون لوك:

يرى أن الفضيلة من أهم أغراض التربية ويقول (كما أن قوة الجسم إنما تكون بقدرته على احتمال المشاق كذلك فإن قوة العقل إنما تكون في ضبط النفس ومقاومة الشهوات).

5/ جان جاك روسو:

يرى عدم جدوى النصح والإرشاد في تربية الأطفال تربية خلقية، ويؤكد على الطرق العملية بدفع الأطفال إلى مخالطة الناس ومعاملتهم والقوة الحسنة، وتتكون العواطف والوجدان والرحمة والحنان بالمعاملة وزيارة المستشفيات وملاجئ العجزة والاطلاع على مظاهر البؤس والحرمان التي يقاسيها بعض الناس، بشرط عدم الإكثار مما يكسب قلبه الجمود والصلابة ويضعف الوجدان.

هذا وقد أكد كل رجال التربية من أمثال (بستالوزي وهربرت سبنسر وفروبل وجون ديوى) على أهمية الفضيلة والأخلاق وجمعون على أن اكتسابهما لا يكون بالوعظ والإرشاد، ويرون أن أفضل وسيلة لتعليم الأخلاق هي العمل والنشاط وما يؤديان إليه من التعاون وخدمة الغير والأمانة والصدق وغير ذلك فالأخلاق يجب أن لا تفصل

عن التعليم كما لا يجب أن يفصل العلم عن العمل فالأخلاق لا يكتسبها الفرد بالتلقين بقدر ما يكتسبها من الحياة والعمل.

السلوك الأخلاقي والشخصية

يرتبط مفهوم الأخلاق بالسلوك ذلك السلوك الذي يتصف بالثبات والاستمرار، ويتخذ شكل عادات توجه الإنسان في عمله وعلاقاته الاجتماعية ومفهوم الأخلاق لا يمكن أن يفهم بمعزل عن دراسة الشخصية التي تعتبر أحد مباحث علم النفس العام، وقد حظي مفهوم الشخصية باهتمام كبير من قبل علماء النفس المحدثين، وتباينت آراؤهم وتفسيراتهم في العوامل التي تكون الشخصية، ولا يعني هذا الاختلاف التقليل من الجهود المبذولة بقدر ما يشير إلى تعقد وصعوبة دراسة الشخصية، ويشير إلى أهمية النظر إلى أن هذه الآراء على اختلافها وتتوحد يمكن أن تعطي صورة أكثر وضوحاً تساعد على مزيد من الفهم والوضوح لهذا المبحث، ومن أبرز تعريفات الشخصية التعريفات التالية:

- أنها التنظيم الفريد لاستعداد الشخص للسلوك في المواقف المختلفة.
 - أنها التنظيم الفريد للأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم والعادات التي نظمها الفرد في شكل أدوار ومراكز يستغلها في تفاعله مع الغير ومع نفسه.
 - أنها مجموعة الصفات والمزايا الذاتية التي يمتاز بها الشخص عن غيره.
 - أنها مجموعة الصفات الجسمية والعقلية والخلقية التي يتصف بها الإنسان.
 - أنها مجموعة الفروق التي تميز الشخص عن غيره.
- رغم تعدد هذه التعريفات إلا أنه من الصعب أن نصل إلى تعريف عملي إجرائي لمكونات الشخصية يشمل كل صفاتها، والشخصية بشكل عام تتميز بما يلي:
- 1- التفرد: بمعنى أنها تختلف من شخص إلى آخر، ولا يعني التفرد عدم وجود تشابه بين بعض الأفراد بحكم تشابه ظروف وعوامل مكونات شخصياتهم.
 - 2- أنها تمثل صفات الشخص الحالية الثابتة التي يكتسبها عن طريق تفاعله مع الآخرين.
 - 3- أنها نسبية وتختلف قوة ونوعاً باختلاف الأشخاص.
 - 4- أنها لا تمثل وتفسر بالسلوك الظاهري للفرد، ولكنها الاستعداد للسلوك بما يسمى بالعادات والسمات والخصائص أو القيم والعواطف والدوافع وما إليها.

5- القابلية للتغير عن طريق التفاعل الاجتماعي والتعديل التدريجي، قد تتعرض للصحة والمرض أو الاستقرار والاضطراب والتكامل والانقسام تبعاً للظروف التي يمر بها الفرد وما يطرأ على جسمه من تغيرات أو تتبدل نتيجة ظروف طارئة بحيث يحدث تغيير في سلوك الفرد وتفكيره ومشاعره وانفعالاته ومزاجه.

وباختصار فإن الشخصية هي عبارة عن محصلة لتفاعل العوامل العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية فشخصية الإنسان تتحدد على هذا الأساس بميراثه البيولوجي وما يوجد لديه من إمكانيات عقلية وجسمية، وما يكتسبه الفرد من البيئة المادية والبشرية المحيطة به حيث تعمل هذه جميعاً على تكوين مجموعة السمات التي تكون الشخصية.

وعليه فإن التكامل في هذه العوامل جميعاً تساعد على تكوين الشخصية السوية الناضجة التي تتصف بالترباط والاتزان وعدم الانقسام والثبات، ويعني النضج تكامل الوظائف وفاعلها وفق مراحل النمو في جميع الجوانب الانفعالية والاجتماعية والعقلية والروحية، ويمثل النضج الانفعالي القدرة على ضبط النفس والبعد عن التهور والاندفاع والتعبير المتزن والتصرف وفق ما يقتضيه الموقف والثقة بالنفس والتفاؤل والقدرة على المتزنة في التعبير عن الأحاسيس والمشاعر وفق ما يتطلبه الموقف من حزن أو طرب، ومن صفات التكامل في الشخصية النضج الاجتماعي الذي يعني القدرة على مشاركة الناس أفرحهم وأحزانهم، والتواصل معهم والتواضع وعدم الأنانية ونكران الذات واحترام الآخرين والعطف والصراحة والصدق والأمانة وعمل الواجب وتحمل المسؤولية والتفاني في خدمة الجماعة دون كلل أو ملل.

ومن علامات النضج العقلي القدرة على حل المشاكل ومواجهة المواقف والحكمة وحسن التصرف وسرعة البديهة والاستقلال في الرأي والوضوح والموضوعية والنزاهة وقوة الملاحظة والقدرة على التركيز وحصر الاهتمام في العمل، والقدرة على التفسير وربط الأسباب بمسبباتها، والقدرة على التعميم والاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة المواقف المتتالية.

أخلاقيات الوظيفة العامة

ترتبط أخلاقيات الوظيفة العامة وتتحدد في ضوء المتطلبات الإدارية، وعليه لا يمكن تحديدها إلا بربطها بمفهوم الإدارة والتي تعني استخدام الموارد المادية المتاحة من قبل أفراد لتحقيق أهداف معينة والسلوك الإداري يرتبط بطبيعة السلوك المميز للإنسان عموماً، الذي يسعى دائماً للبحث عن أشياء ضرورية لتحسين حالته ويشعر بالرضا والارتياح عند تحقيق أهدافه، وهو بهذا يسعى دائماً لتعديل سلوكه وتصرفاته

في مجال حيوي حيث أن أي عمل في أي مؤسسة لا يمكن أن يؤديه الفرد بنفسه والنشاط الجماعي الذي يتطلبه أداء العمل يقتضي القيام بأدوار ومسؤوليات معينة تتحدد في ضوء متطلبات العمل.

والسلوك الإداري يمكن تعريفه بأنه (السلوك الذي يؤثر في نشاط المنظمة وتوجيه مجهوداتها نحو تحديد هدف والسعي للوصول إليه) والذي يتحدد وفق ثلاث محاور أساسية هي: درجة الاهتمام بالعمل، ودرجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ودرجة الفاعلية ويتطلب أداء العمل مجموعة من الشروط اللازمة لنجاحه تتحدد وفق نماذج تحليل العمل والتي تتلخص فيما يلي:

أولاً / نوع العمل:

- 1 - طرق العمل ووسائله من مواد وآلات وأجهزة وإشراف ومستويات.
- 2 - الظروف الطبيعية لبيئة العمل المكان والإضاءة والتهوية والأمان.
- 3 - علاقات العمل بين الأفراد والتناسق مع الأعمال الأخرى ذات العلاقة.
- 4 - شروط التعيين ووسائل الاختيار وساعات العمل والحوافز وفرص الترقى.

ثانياً / نموذج تحليل الأفراد:

- 1 - الشروط البدنية: القدرة، الاحتمال، التناسق، المرونة.
 - 2 - الشروط الحسية وتعني سلامة الحواس.
 - 3 - الشروط الإدراكية ودقة التمييز.
 - 4 - الشروط العقلية: الذكاء، الاستعداد الخاص، التفكير وحسن التصرف، والابتكار.
 - 5 - الشرط المعرفية: لغوية، رياضية، ميكانيكية، وخاصة.
 - 6 - الشروط الاجتماعية: المظهر، حسن المعاملة، التفاهم مع الآخرين.
 - 7 - الشروط الخاصة بالمبول نحو العمل والأشياء والتجديد.
 - 8 - الشروط الانفعالية من اتزان وضبط النفس وتوافق الشخصية.
- هذا ويمكن أن تحدد نماذج أي وظيفة الاختبارات التي يتم بموجبها التنبؤ بنجاح الفرد في مجال عمله أو ما يعرف بالاختيار والتوجيه.

هذا الاستعراض لمتطلبات شغل الوظائف ضروري لمناقشة أخلاقيات الوظيفة العامة لأن سلوك الأفراد لا يمكن فهمه إلا في إطار وضعه في منظومة متكاملة تتأثر فيها العناصر بعضها ببعض الآخر وأنها تؤثر بأشكال مختلفة وتعكس مظاهر الأداء والسلوك للعاملين بمختلف درجاتهم، ولعل عدم تكامل هذه العناصر يعكس لنا ويظهر أسباب كثير من المظاهر السلبية التي نحس بها ونلاحظها في سلوك وأداء العاملين، وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى بعض الظواهر الأخلاقية السلبية في الأداء الوظيفي وذلك في ضوء ما تم رصده من خلال الخبرة والمعايشة، ومن خلال ما يظهر من تقارير رقابية وإشرافية ومن شكاوى المواطنين في تعاملهم مع المؤسسات الإدارية في مختلف مستوياتها، وهذه النماذج هي على سبيل المثال لا الحصر:

1. استغلال الوظيفة لقضاء مصالح خاصة بما في ذلك الاستغلال المادي لأجهزة وأدوات ووسائل العمل أو العاملين أو التأثير المعنوي على الغير لقضاء مصالح خاصة.
2. عدم الالتزام بأداء العمل وفق متطلبات الزمن المحدد ويتخذ أشكالاً متعددة منها عدم المحافظة على مواعيد العمل، والغياب بخلق الأعذار، أو الانشغال في وقت العمل بأمر لا علاقة لها بالعمل، وإضاعة الوقت باجتماعات غير منضبطة في جداول أعمالها، وآلية تسييرها والأوقات اللازمة لها، والانشغال بمقابلات لا جدوى من ورائها.
3. مظاهر مرتبطة بالتقصير الإداري من إهمال وعدم الإحساس بالمسؤولية والتسيب وترك المكاتب والتظاهر بالانشغال بأعمال وهمية.
4. خلق مشاكل أو افتعالها مع الزملاء وما يبرز عنه من ظهور انقسامات وتكتلات وشكاوى بين العاملين بما يؤثر على إنجاز الأعمال المطلوبة.
5. انتشار مظاهر أخلاقية سلبية تتعلق بالأمانة والصدق والمحافظة على أسرار الوظيفة والإهمال وعدم الاكتراث، وما رافق ذلك من قبول الرشاوى والعمل بمقابل مادي أو معنوي والمجاملات والتزييف والتزوير والتحايل على القانون والتمسك بشكليات لتحقيق أغراض مصلحة معينة، ويشمل ذلك التزوير في المستندات والأوراق الرسمية، أو عدم التدقيق خاصة فيما يتعلق بالمستندات المالية التي تتخذ في كثير من الأحيان الشكل القانوني دون استيفاء متطلباتها الفعلية الواقعية، ويشمل ذلك أيضاً الوساطة والمحسوبية.

6. سوء المعاملة للمتفعين بالخدمة إما بالإشارة أو اللفظ أو الفعل لإظهار النفس بمظهر الرجل المهم وما ينجم عن ذلك من عدد مرات تردد المتفعين على الشبايبك والمكاتب وطول فترات انتظارهم دون أن يلقوا أي اهتمام من قبل العاملين.

7. التحايل بمختلف أشكاله وأنواعه بما في ذلك زيادة ساعات العمل الإضافي أو ساعات التعاون على حساب الوقت الأصلي، وخلق وافتعال مهام السفر والتنقل وبدل المبيت، ويشمل التحايل توقيع العقود مع شركات أو جهات بعد أن يتم الاتفاق على نسب تغطيتها مسبقاً الأسعار المقدمة وفي بعض الأحيان على حساب الجودة أو النوعية، ويشمل هذا إرساء مزايدات وتمليك آليات أو مصانع أو عقارات بقيم لا تتناسب وقيمها الحقيقية، ويشمل ذلك استغلال آليات الأجهزة والقطاعات لخدمة أفراد دون تعرضهم للمساءلة.

8. القصور الواضح وما ينجم عنه من مظاهر ترتبط بمحاولة العاملين والموظفين تغطية هذا القصور إما بالمظاهر الزائفة والاعتناء بالقشور دون الجوهر أو تحمل أفراد معدودين تبعات أعمال آخرين وما ينتج عنه من تراكم للأعمال وتعطيل وكثرة المراجعات.

وسنحاول أن نكتفي بهذا القدر في إشارتنا لبعض مظاهر الانحراف الإداري، ونرى من المهم الإشارة إلى أمثلة واقعية تجسد هذا الواقع المريض وذلك وفق ما يلي:

أولاً / في مجال التعليم

✕ انتشار الدروس الخصوصية للمعلمين وخاصة غير الوطنيين، عندما يلجأ المدرس إلى التقصير في إعطائه للدرس، وعدم إعطاء المادة حقها، مع الإيحاء لطلابه بإمكانية تحسين قدراتهم عن طريق الدروس الخصوصية، وما رافق ذلك من استغلال درجات أعمال السنة وتظهر المقارنة بين أعمال السنة ونتائج امتحانات آخر العام، هذا الاستغلال الذي يظهر في امتحانات الشهادات العامة، واستغل بعض مدراء المدارس وظائفهم بالتزوير في مستندات رصد الدرجات والتي لا تمثل الدرجة الحقيقية للطلاب، ويشمل التحايل في بعض الأحيان تسريب الأسئلة أو الإيحاء للطلاب بمواقع أسئلة الامتحان وغير ذلك من الأساليب، وشمل التسريب الموجهين المنشغلين بأعمالهم الخاصة، وعدم تنفيذ زيارتهم على الوجه الأكمل وذلك بإعطاء درجات وتقديرات ممتازة لتفادي تعرضهم لاعتراضات المدرسين المقصرين، ولأمانة نقول أننا لا ننكر تضحيات

الآلاف من المدرسين الشرفاء والعديد من مدراء المدارس الذين يؤدون واجباتهم على النحو الأكمل، وكذلك بعض الموجهين ولكن ذلك لا يمنع من نقشي هذه الظواهر اللاأخلاقية التي أشرنا إليها.

✘ التسبب الإداري والمالي في القطاع في مجال تنفيذ أعمال الصيانة والإنشاءات ورصد الكثير من السلبيات المتعلقة بصرف مبالغ الصيانة في غير الأوجه المخصصة لها، وكذلك صرف المستخلصات المالية مع عدم التدقيق الميداني لنسبة إنجاز المشاريع، أو ترسية عقود بأسعار مبالغ فيها، أو تعمد تأخير المستخلصات الجاهزة للدفع بقصد الحصول على منافع خاصة، أو تحميل المشاريع بأعمال إضافية قد تكون لا علاقة لها بالقطاع، أو شراء أثاث وسيارات وغير ذلك على حساب المباني التعليمية.

✘ ومن السلبيات أيضاً المجاملات وعدم الالتزام بقواعد وشروط التعيين مما حمل أعباء مالية كثيرة على القطاع بتكدس أعداد كبير غير مؤهلة للعمل به.

ثانياً / في مجال الصحة

هناك مظاهر سلبية إدارية ومخالفات مالية متفكة مع غيرها من القطاعات الأخرى، ومن المظاهر اللاأخلاقية للعاملين بالقطاع استغلال بعض الأطباء لتجهيزات المستشفيات والمعدات والأدوية، وتظهر المتابعة محاولات سابقة لسرقة الأدوية ومحاولات تهريبها أو بيعها بالصيدلية الخاصة وبأسعار خيالية وترصد بالقطاع مظاهر تتمثل في الدسائس والمكائد والخلافات بين فئة الأطباء وبما يتعارض وأخلاقيات المهنة، كما تنتشر ظواهر التسبب والإهمال في العمل الرسمي نتيجة فتح العيادات الخاصة والمجاملات في الإيفاد للخارج دون الالتزام بالشروط والقواعد المطلوبة، ومن بين المظاهر استغلال سيارات الإسعاف لنقل المرضى أو حتى في حالات الوفاة باشتراط السائق الحصول على مقابل (200 دينار مقابل نقل متوفى في حادث مؤلم من الهيثة الجديدة إلى مصراتة).

ثالثاً / في قطاع المرافق والإسكان

وجود مضاربات في تخصيص الأراضي والشقق، بل وجدت حالات من محترفي الحصول على الشقق وبيعها بتسهيلات من بعض مرضى النفوس ورصدت حالات استغلال آليات القطاع من سيارات وجرارات وغيرها لصالح أفراد وممارسات استغلالية للحرس البلدي بقبول رشاي مقابل عدم المتابعة لشروط التراخيص وغيرها.

إننا إذ نكتفي بهذه الأمثلة نود الإشارة إلى التأكيد على ما سبق أن قلناه أن هذه الظواهر اللاأخلاقية التي أشرنا إليها لا تنفي وجود آلاف العاملين ممن يتحلون بالصدق والأمانة والتضحية في أداء الواجب وتحمل المسؤوليات، بل أن بعضهم يرتبط بخدمة مؤسسته أكثر من تفكيره في خدمة ومتطلبات حياته المعيشية، وأن حجم العمل الذي يؤديه لا يقارن بما يعود عليه من دخل، ولكن رصد تلك الظواهر أمر لا بد منه للحرص على دراستها ورصدها والتعرف على أسباب تفشيها ومن ثم العمل على تقديم البرامج التي من شأنها تقديم العلاج اللازم وحصرها ومحاصرتها أولاً بأول. وللإشارة إلى بعض الأسباب يمكن ذكر ما يلي:

1. الاستقرار الوظيفي والإداري عامل هام من عوامل نجاح أي إدارة من الإدارات، وهذا يعني أن عدم الاستقرار يزيد من تفشي الظواهر المشار إليها.
2. عدم الالتزام بالشروط والقواعد في الاختيار والتعيين والتكليف وفق متطلبات كل وظيفة من الناحية العقلية المعرفية ومن الناحية الجسمية المهارية، ومن النواحي الروحية والوجدانية، ولعل نظم إعداد الكوادر في المؤسسات التعليمية والتركيز في المناهج على النواحي المعرفية فقط مسؤول إلى حد كبير عن عدم تخريج مؤهلين للعمل، فالمعرفة لا تعني القدرة على الإنجاز، وكذلك النجاح في العمل، فالشهادات تمنح وفق معايير المعلومات دون تقويم للنواحي المهارية والروحية والوجدانية، وهذا يتطلب الاهتمام بتطوير المناهج والبرامج والتركيز إلى جانب الدراسة النظرية على الجوانب العملية والتطبيقية ومتابعة الجوانب النفسية والانفعالية، ولضمان هذا نرى أن يشترط في قبول العاملين نجاحهم في اختبارات اللياقة المهنية وفق اختبارات تعد لهذا الغرض.
3. ضعف الرقابة والإشراف وضعف المتابعة وتوقيع الجزاءات والعقوبات، إن هذا الضعف مسؤول مسؤولية كبيرة على تفشي الكثير من مظاهر الانحراف وفساد الضمائر والذمم (المال السايب يعلم السرقة).
4. تولي المناصب والإدارات لا يخضع لضوابط وإجراءات اللياقة والصلاحيات وتمتع الشخص بمتطلبات الوظيفة، خاصة الوظائف القيادية التي يقع على عاتقها مسؤولية الكثير من مظاهر الانحراف (متى يستقيم الظل والعود أعوج).
5. نقص وضعف برامج التدريب أثناء الخدمة، فنحن في مجتمع الألفية الثالثة، مجتمع يستهدف تقدماً سريعاً وتطوراً في مختلف مجالات الحياة، وتطوراً في

الأساليب والوسائل، وضعف برامج التدريب يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على مواكبة متطلبات العصر.

6. قلة المرتبات والأجور والحوافز مع الضغوط الاجتماعية المتمثلة في مظاهر الإسراف والبذخ لدى فئات في المجتمع قليلة يؤدي إلى ضغوط نفسية واجتماعية لا يستطيع دخل الموظف المحدود مواجهتها مما يدفعه إلى الانحراف في بعض الأحيان، أو الانشغال بأكثر من عمل على حساب عمله الأصلي، وفي أعمال قد لا تتفق وطبيعة عمله.

7. ضعف العلاقات الإنسانية نتيجة البيروقراطية الإدارية واتباع أساليب الإدارة التقليدية والتي تتركز فيها السلطة في يد الرئيس وتتجز الأعمال بالأوامر والتعليمات وبتطبيق العقوبات، دون الحوافز وما يرافق هذا من وجود تنظيمات غير رسمية تعمل في الخفاء من أجل الإحاطة برؤسائهم، وباختصار فإن العمل لا يوفر علاقات إنسانية يسودها العمل في جو من المحبة والتعاون والتقدير وإنكار الذات بما يساهم في زيادة الفاعلية.

أمثلة من برامج مقترحة لعلاج السلبيات

رصدت الكثير من الظواهر والأمراض التي أشرنا إليها في كثير من البلدان بما فيها البلاد المتقدمة والتي أظهرت الدراسات أنها تتلخص فيما يلي:

1. لماذا يصبح الناس كسالى وغير مرنين كلما مر بهم الزمن ؟
2. لماذا يفقد الناس روح التحدي الذاتي والحافز الداخلي لتأدية عملهم وأصبحوا متأثرين بالمرتبات والمكافآت التشجيعية ؟
3. لماذا أصبح الناس أكثر تزمناً وأكثر تحفظاً وتمسكاً بالقديم كلما توسعت أعمال منظماتهم وتعدد أنشطتها وزادت مسؤولياتهم ؟
4. لماذا يحجم الناس عن القول والتعبير عما يشعرون به فعلاً ويؤمنون به ؟
5. ما الوسيلة لخلق المواطن الذي يتصف بروح الابتكار والتجديد والاستعداد لتحمل المخاطر ؟
6. هل يمكن التخلص من المناخ التنظيمي الحالي الذي يسوده الكثير من الصراعات والخلافات بين الأفراد والجماعات والذي أدى بالضرورة إلى زيادة عمليات الرقابة وكثرة التفاصيل والإجراءات والقواعد والشعور بالخوف وعدم

تحمل المسؤولية، ثم تطبيق نظم العقاب والثواب بطريقة تخلق أفراداً لهم سلطة ونفوذ وآخرين لهم التبعية والقنوط ؟

إن الإنسان في التنظيم القيادي يرى نفسه منفصلاً عن العالم الخارجي الذي يعيش فيه، وتكمن سعادته في إشباع ما يشعر به داخل نفسه ليجد نفسه في صراع مستمر ومربح مع غيره، لما يحتاجه من موارد خارجية محدودة وهذا ما يجعل العلاقات الإنسانية التي تقوم بين الأفراد علاقات تنافسية استغلالية تغلب عليها المصلحة الذاتية، فكل فرد يعمل جاهداً على استغلال غيره لإشباع حاجاته مما يعرض الإنسان للقمع والقهر تارة واللين تارة أخرى، فاعتمد أسلوب التشدد على التنظيم الهرمي للرئاسات، تتركز السلطة في القمة إلى القاعدة، بحيث يسمح كل فرد في المستوى للمستوى الإداري الأعلى منه أن يتحكم في سلوكه ومشاعره وأحاسيسه مقابل حصوله على حاجاته (في الحاجة تكمن الحرية) فإذا تقبل الفرد القيود التي تحد من حريته وتقيد سلوكه بما يرضي رئيسه كان ذلك برهاناً على كفاءته ومنحه ترقية وسلطة أكبر وينتج عن ذلك شعور أكبر بالحرية في تحديد نوع السلوك الذي يريده.

ومن الفروض الأساسية في هذا النوع من التنظيم ما يلي:

1. نوع العلاقات داخل المنظمة تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية.
2. التفكير المنطقي هو الذي يحدد ويوجه سلوك الفرد.
3. يؤدي المروءسون أعمالهم إذا كانت الإجراءات التي تحكمهم واضحة وتمنعوا بحوافز تشجع السلوك المبني على التفكير المنطقي.
4. حل مشكلات المنظمة واتخاذ القرارات من سلطة ومسؤوليات الرؤساء وغلبة المركزية.
5. الرئيس يتمتع بالسلطة والنفوذ.
6. يكون الفرد أكثر فاعلية إذا لم يؤخذ رأيه في طريقة تقييم العمل الذي يؤديه.

هذه الفروض تعطي تصوراً بأنه إنسان يعتمد على الغير، مرؤوس سلبي يكتفح أحاسيسه ومشاعره ولا يشارك في توجيه سلوكه وتكوين علاقات إنسانية مع الغير ويحاول مع هذا أن يتمتع بالتفكير المنطقي الموضوعي لأن ذلك هو معيار النجاح ومن متطلبات الوظيفة.

إن هذا النوع من التنظيم قد يصلح لمجتمع جامد غير متطور، ولكنه لا يصلح لمجتمع يتميز بالفاعلية والديناميكية والحركة المستمرة، وقد أكدت هذا نتائج دراسات علماء النفس الذين أجروا الكثير من البحوث الميدانية وأثبتوا بالدليل القاطع أن العوامل التي تتصل بالروح المعنوية والراحة النفسية للأفراد على جانب كبير من الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما أشار إليه (دوجلاس روجرز) في كتبه (الجانب الإنساني للاستثمار) حيث أثبت في نظريته أن الأفراد الذين يشتركون في تسيير أعمال منظماتهم ويسمع رأيهم في الأمور التي تتعلق بمصيرهم، ويشعرون في نفس الوقت أن حاجاتهم ورغباتهم الذاتية تؤخذ بعين العطف والرعاية من المسؤولين، هؤلاء الأفراد أكثر فاعلية وأعلى إنتاجية وأكثر انتماء إلى منظماتهم وأكثر تمسكاً بمصالحها في المدى الطويل من غيرهم، ممن لا يتمتعون بهذا الحق، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النمو السريع في العلوم والتكنولوجيا والتغيرات السريعة في نظم التعليم، كل هذا يؤكد على إعطاء الفرد حريته وحقه الكامل في تقرير مصيره وأدى هذا إلى التفكير في فلسفة المجتمع ذاته والفروض التي يعتمد عليها وفق التالي:

❖ لم يعد ينظر للفرد على أنه مجرد آلة وأن سلوكه يحكمه ويوجهه تفكيره المنطقي المجرد من أحاسيس وانفعالات ومشاعر.

❖ لم تعد السلطة تمارس في صورة قوة وبطش من جانب الرئيس مقابل خوف وطاعة من جانب المرؤوس، إنما يجب أن تمارس السلطة في إطار من التعاون المشترك والمسؤولية التضامنية.

❖ لا تستمد قيم المنظمة من قوانينها فقط.

والإجراءات الموضوعية في التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة لا بد أن تأخذ في الاعتبار الجانب الإنساني وفق ما يلي:

□ العلاقات الإنسانية الهامة لا ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة فقط بل هي التي تضع في حسابها حاجة الفرد إلى أن يتكيف مع مناخ المنظمة والبيئة التي يعمل بها، بحيث يصبح النظام الداخلي للمنظمة والتوازن بين الاهتمامات التي تتعلق بمشاكل العمل من الناحية الإجرائية والفنية والمشاكل التي تتعلق بالعنصر الإنساني.

□ لا يمكن توجيه سلوك الفرد عن طريق التوجيه والتوبيخ والأوامر والعنف والتكليف والثواب والعقاب وزيادة مسؤوليات الرقابة والتفتيش بغرض الكشف عن الأخطاء ومعاينة المسؤول ولكن يمكن التأثير في سلوك الفرد عن طريق الالتزام الداخلي للفرد وإتاحة الفرصة له للتعبير عما يجول بخاطره من انفعالات وأحاسيس ومشاعر، وهذا كله يتطلب برامج من شأنها إحلال قيم جديدة محل القيم القديمة لمعالجة الأمراض التي يعاني من الكثير وأن هذا يتطلب نوعاً جديداً من التعليم، فلا بد أن يشعر الأفراد بحاجتهم الملحة إلى استبدال قيمهم القديمة بقيم أخرى جديدة، مع ضرورة إكساب الفرد المهارات اللازمة لتطبيق هذه القيم الجديدة وممارستها، وهذا ما أدى إلى استخدام الأسلوب المعلمي في التدريب لتحقيق الأهداف المشار إليها وفق الأسلوب المعلمي الذي يسمى (D - GROUP أو T - GROUP) وأول من نادى به أربعة من علماء الاجتماع على رأسهم الأستاذ (كيرت ليفين) الألماني وتلميذه (لييت) وتقويم هذه الفكرة الأساسية في محاولة تعديل سلوك وقيم الفرد على فرضين أساسيين:

الفرض الأول:

أن تغيّر سلوك الفرد تحكمه قوتان متضادتان، القوة الضاغطة من أعلى والمحافظة المتأثرة بمجموعة من العوامل السلبية التي تقلل من قدرة الفرد على التعبير والقوة الضاغطة الصاعدة المساعدة لعملية التغيير وتتكون من مجموعة العوامل الإيجابية واستعداد الفرد لتغيير سلوكه، وتعمل وفق المعادلة التالية:

- قوة ضاغطة = قوة صاعدة ← عدم حدوث تغيير في السلوك
- قوة ضاغطة < قوة صاعدة ← زيادة التشبث ومقاومة أي تغيير
- قوة ضاغطة > قوة صاعدة ← الاستعداد للتغيير وتقبل الجديد

الفرض الثاني:

أن الفرد لا يستطيع أن يفهم الآخرين إلا إذا فهم نفسه أولاً، وتمر عملية التغيير بثلاث مراحل في برنامج التدريب على النحو التالي:

1. مرحلة تسييح وتمييع القيم القديمة.
 2. مرحلة إحلال القيم الجديدة بدلاً من السابقة.
 3. مرحلة تثبيت وتدعيم وتقوية القيم الجديدة.
- هذه أبرز البرامج التي نأمل أن تلفت النظر إليها كمحاولة لتوجيه الجهد نحو أساليب جديدة لإيجاد حلول جذرية للكثير من الصعوبات التي تواجهنا.