

المسؤولية بين الممارسة الإدارية والأخلاق الوظيفية

—دراسة مقارنة بين المقاربة الدينية الإسلامية ومقاربة "هنري فايول"

من زاوية واقع التنظيمات في الجزائر-

د. بوجمعة كوسة

أقربوة زينب

جامعة جيجل

ملخص:

يلعب المنصب الوظيفي المصمم بشكل جيد داخل المنشآت دورا بارزا في الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، فيلبي جانب أن عملية التصميم تعنى بالكثير من الأمور المادية والبيئية والعلائقية والاتصالية المرتبطة بالوظيفة وشاغل الوظيفة، إلا أنه في كثير من الأحيان يبقى سلوك الفرد من خلال ممارسته لهذه الوظيفة وتفاعله معها ومع بقية الوظائف والأفراد ذات العلاقة بوظيفته واتصاله معهم مرهون ببعض الأمور التي تتجاوز عملية التصميم والتوصيف والتحليل للوظائف، إنما الأخلاق الوظيفية التي ترتبط بتنشئة الفرد وأخلاقه وضميره واتجاهاته، فمهما كانت النقائص التي لم تغطها عملية التصميم، تستطيع أخلاق الفرد العمل الوصول إلى الكثير من الأمور التي تخدم الوظيفة إيجابيا بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، متى حرص على ذلك وشعر أنه مسئول على ذلك مسؤولية دينية أمام الله ومسؤولية إدارية، ومسؤولية اجتماعية ووطنية.

الكلمات المفتاحية: التنظيمات، الوظيفة، العامل، المسؤولية، النزاهة.

Responsibility between Administrative exercise and Functional Ethics: Comparative Study between Islamic Approach and "Henry fayol" from the Institutions Reality in Algeria

The well designed job post in institutions has a major role in both functional and institutional performance. Besides design process focuses on many material, ecological, relational, and communicational matters that are related to both the Function and the Functionary; in many times, the individual behavior through his job exercise as well his interaction with and with other functions and individuals relative to his function. Therefore, his communication with them is pretty dependant on some features that exceed the function's design, description and analysis process, which is called "functional ethics" that are pretty related to the nurture, morals, conscience, and trends of the individual. Even though some problems are not well covered by the design process, the morals of the individual worker can prove the point for many issues that positively influence the function in particular and the institution in general, whenever he cares about that and feels that he is responsible from many ways: Religious, as he is responsible towards God; Administrative, Social and National Responsibility.

Key words : organizations , job , worker, responsibility, integrity.

مقدمة

لا شك أن تراثنا الإسلامي زاخر بنماذج رائعة تتعلق بالفرد والمجتمع ومؤسساته. هذا التراث نابع من الناموس الإلهي والسنة النبوية الشريفة . "كلكم راعي، وكلكم مسؤول عن رعيته " حديث يعرفه الجميع، ينطبق على كل فرد واعى يضطلع بعمل مهما كان محله أو نوعه، لكن ما لا نعرفه هو كيف نتحمل تلك المسؤولية ومتى وأين، وما هي مظاهر تحمل المسؤولية وأبعادها، وما هي نتائج وإفرازات التفريط في تحمل المسؤولية؟

لقد اعتمدت العملية الإنتاجية في النظام الرأسمالي على عناصر ثلاث هي العمل ورأس المال والطبيعة، لكن مع بدايات القرن العشرين أضيف عنصرا رابعا هو عنصر التنظيم، أين ينضوي تحته العنصر البشري بكفاءته وأخلاقه وسلوكه، ينضوي تحته

استغلال التطور العلمي لصالح التنظيمات، أمور أصبحت في غاية الأهمية وتشكل الفارق بين التطور والتخلف وبين النجاح والإخفاق.

هذه الأهمية برزت من خلال تناول رواد الفكر التنظيمي لقضية الأخلاق داخل التنظيمات، وتناول في هذه المقالة العلمية مقارنة "هنري فايول" وتركيزه من خلال مبادئه الأربعة عشر على الأخلاق كعنصر فعال في نجاح التنظيمات عامة والعملية الإدارية خاصة.

كما نتطرق في مقالنا هاته إلى الهوية التنظيمية أو خصوصيات الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، هل تبنت مرجعيتنا الأصلية والأصيلة أم هل تبنت مرجعيات غربية أم ماذا تبنت؟ هل نحتكم إلى الأخلاق في أعمالنا وتعاملاتنا؟ أسئلة نحاول الإجابة عليها من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين المقاربة الدينية الإسلامية ومقاربة "هنري فايول" (الأخلاق في الفكر التنظيمي) أين نشرح واقع السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، والمقاربة الأخلاقية المعتمدة فيها؟ وبغية الإجابة على التساؤلات السالفة الذكر، ارتأينا التطرق إلى المسؤولية قانونيا وتنظيميا، التي تشمل على المسؤولية القانونية والمسؤولية التنظيمية، ثم المسؤولية في الإسلام، فالمبادئ الأخلاقية في الإسلام، والمبادئ الأخلاقية في المقاربات التنظيمية الغربية (هنري فايول نموذجاً)، منتهين بتحليل الثقافة التنظيمية والأخلاق الوظيفية في المؤسسات الجزائرية.

1- مفهوم المسؤولية : أولاً يشير مصطلح المسؤولية إلى هي التبعة، ومنه تحمل التبعة، وهو اصطلاح قانوني حديث، يقابله عند فقهاء الإسلام "الضمان"، ويعني أن الشخص الضامن هو المتحمل لغرم الهلاك أو النقصان أو الغلط إذا طرأ على الشيء. وقد أطلق الضمان على الالتزام، باعتبار أن ذمة الضامن منشغلة بما ضمن فيلتزم بأدائه.

ومن معاني الضمان عند الفقهاء "الالتزام بتعويض مالي عن ضرر الغير"، واستعمله جل الفقهاء بمعنى تحمل تبعة الهلاك، وهو المدلول المقصود في قواعدهم "الغرم بالغنم" والخراج بالضمان

ثانياً: تطلق المسؤولية اصطلاحاً على عدة معانٍ متقاربة، ومنها:

-المؤاخذه أو المحاسبة على فعل أو سلوك معين.

-الجزاء المترتب عن ترك الواجب، أو فعل ما كان يجب الامتناع عنه.

-تحمل الشخص نتائج وعواقب التقصير الصادر عنه، أو من يتولى رقابته أو الإشراف عليه.

ونقرأ أن المسؤولية تكون في الأساس فردية، طالما أن الإنسان مكلف في عبادته وفي عمله، أمام الله وأمام نفسه وأمام المجتمع، وتطور المجتمعات جعل من العمل محكاً أساسياً لقضاء الحاجات الشخصية للأفراد والمجتمعات لذا اتسمت المجتمعات الحديثة بمجتمعات المؤسسات، ومن هنا يمكن تقسيم المسؤولية إلى :

أ-مسؤولية قانونية : وهي مسؤولية ذاتية تنبع من تحمل الشخص تبعات أموراً أسندت إليه وقبل بتحمل تبعاتها، أو أن تبعاتها تكون بصفة تلقائية، هذه المسؤولية القانونية تكون في غالب الأحيان مكتوبة في شكل قوانين أو أوامر أو نصوص تنظيمية أو غيرها. فإن كانت المسؤولية جزائية فيترتب عنها العقاب أو القصاص، أما إذا كانت المسؤولية مدنية فيترتب عنها التعويض.

ب-مسؤولية تنظيمية: وهي مسؤولية شخصية تتضمن تحمل الشخص أو الفرد العامل تبعات المركز الوظيفي الذي يشغله داخل التنظيم، مهما كان نوع التنظيم الذي يعمل فيه، والمعنى أن يلتزم بتبعيته لصاحب العمل وأن يلتزم بأداء العمل المطلوب منه والمرتبط بمهامه الوظيفية على أكمل وجه، مع شيء من المثابرة والاجتهاد والإتقان. وكل سلوك خلاف ذلك قد يعيق التنظيم على تحقيق أهدافه.

وتقع المسؤولية أيضا على الحاكم والمسير، فما نجاح الكثير من التنظيمات إلا نتيجة تحمل المسئولين لمسؤولياتهم وتفانيهم وإخلاصهم في العمل .

2-المسؤولية والعدالة في الإسلام:

عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلّ الله عليه وسلم أنه قال: "ألا كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده، وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع مسئول عن رعيته". متفق عليه ونستشف من هذا الحديث الرائع للنبي المصطفى صلى الله عليه وسلم، ما تم التطرق إليه في أن المسؤولية تكون شخصية، أي مسؤولية الشخص على نفسه وأمام نفسه، ومسؤولية اجتماعية لمجتمعهم، وطاقه دافعة للمؤسسات الاجتماعية التي ينتمي إليها؛ سواء عينية، باعتباره جزءا لا يتجزأ من التركيبة الاجتماعية لمجتمعهم، وطاقه دافعة للمؤسسات الاجتماعية التي ينتمي إليها؛ سواء كانت غير رسمية في شكل أسرة، وما عليه من مسؤوليات اتجاهها، وفي ذلك يقول رسولنا الأكرم " ما من مولود إلا يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه" ونقرأ من هذا الحديث مسؤولية الوالدين اتجاه أبنائهم سواء في الأمور العقائدية أو غيرها من الأمور التي يشب الطفل عليها نظير تربية والديه. أو مسؤولية رسمية كأن يكون عاملا أو مستولا أو تاجرا أو غير ذلك من النشاطات الاجتماعية.

وقد كان "عمر بن الخطاب" نموذجا فريدا للحاكم الذي يستشعر مسؤوليته أمام الله وأمام الأمة، فقد كان مثالا نادرا للزهد والورع، والتواضع والإحساس بثقل التبعة وخطورة مسؤولية الحكم، حتى إنه كان يخرج ليلا يتفقد أحوال المسلمين، ويلتمس حاجات رعيته التي استودعه الله أمانتها، وله في ذلك قصص عجيبة وأخبار طريفة، من ذلك ما روي أنه بينما كان يعس بالمدينة إذا بجيمة يصدر منها أنين امرأة، فلما اقترب رأى رجلا قاعداً فاقترب منه وسلم عليه، وسأله عن خبره، فعلم أنه جاء من البادية، وأن امرأته جاءت المخاض وليس عندها أحد، فانطلق عمر إلى بيته فقال لامرأته "أم كلثوم بنت علي". هل لك في أجر ساقه الله إليك؟ فقالت: وما هو؟ قال: امرأة غريبة تمخض وليس عندها أحد. قالت نعم إن شئت فانطلقت معه، وحملت إليها ما تحتاجه من سمن وحبوب وطعام، فدخلت على المرأة، وراح عمر يوقد النار حتى انبعث الدخان من لحيته، والرجل ينظر إليه متعجبا وهو لا يعرفه، فلما ولدت المرأة نادى أم كلثوم "عمر" يا أمير المؤمنين، بشر صاحبك بغلام، فلما سمع الرجل أخذ يتراجع وقد أخذته الهيبة والدهشة، فسكن عمر من روعه وحمل الطعام إلى زوجته لتطعم امرأة الرجل، ثم قام ووضع شيئا من الطعام بين يدي الرجل وهو يقول له: كل ويحك فإنك قد سهرت الليل!

وكان "عمر" عفيفا مترفعا عن أموال المسلمين، حتى إنه جعل نفقته ونفقة عياله كل يوم درهمين، في الوقت الذي كان يأتيه الخراج لا يدري له عدا فيفرقه على المسلمين، ولا يبقي لنفسه منه شيئا.

وكان يقول: أنزلت مال الله مني منزلة مال اليتيم، فإن استغنيت عفت عنه، وإن افتقرت أكلت بالمعروف. وخرج يوما حتى أتى المنبر، وكان قد اشتكى ألما في بطنه فوصف له العسل، وكان في بيت المال آنية منه، فقال يستأذن الرعية: إن أذنتم لي فيها أخذتها، وإلا فإنها علي حرام، فأذنوا له فيها. عدل عمر وورعه.

كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه دائم الرقابة لله في نفسه وفي عماله وفي رعيته، بل إنه ليشعر بوطأة المسؤولية عليه حتى تجاه البهائم العجماء فيقول: "والله لو أن بغلة عثرت بشط الفرات لكنت مسئولا عنها أمام الله، لماذا لم أعبد لها الطريق."

وكان "عمر" إذا بعث عاملاً كتب ماله، حتى يحاسبه إذا ما استعفاه أو عزله عن ثروته وأمواله، وكان يدقق الاختيار لمن يتولون أمور الرعية، أو يتعرضون لحوائج المسلمين، ويعد نفسه لهم في أفعالهم .

واستشعر عمر خطورة الحكم والمسئولية، فكان إذا أتاه الخصمان برك على ركبته وقال: اللهم أعني عليهم، فإن كل واحد منهما يريدني على ديني. بل يروى عنه أنه كان يستعمل شمعتان واحدة إذا كان استعماله للشمعة لفائدة مصالح المسلمين، فتكون تلك الشمعة من بيت مال المسلمين، أما إذا كان العمل خاصاً بعمر فيظن تلك الشمعة ويوقد أخرى ملكاً له وهذا حتى لا يخلط بين ماله وما ليس له، إنها قمة المسؤولية والأمانة، التي لا نعمل بها اليوم، ويعمل بها غيرنا من هم ليسوا بمسلمين.(1)

3-المبادئ الأخلاقية في الإسلام:

الأخلاق في اللغة يقصد بها السجية، الطبع، العادة، المروءة والدين، ولقد جاء في لسان العرب لابن منظور مايلي: الخلق - ب ضم اللام وسكونها-وهو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولها أوصاف حسنة وقيحة والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة.(2)

أما اصطلاحاً، فقد انتقل مدلول الأخلاق إلى الاصطلاح العلمي، فأصبح يقصد بهذا المصطلح العلم الذي يبحث فيما ينبغي أن يكون عليه سلوك الإنسان، ويمدى ارتباطه بقيمة الخير الأعظم، أو هو العلم الذي يبحث في القيم العليا التي يسعى الإنسان إلى الحصول عليها. وقد برز عدة مفكرين أمثال " إمانويل كانت" و "جان جاك روسو" و"جون بول سارتر"... وغيرهم من مفكري العصر الحديث والمعاصر من الذين خاضوا في موضوع الأخلاق .

أما إذا رجعنا إلى المصادر الإسلامية، فإننا نجد أن هناك عدة فلاسفة قد عرفوا هذا العلم بقولهم :

يقول "التهاتوي": "علم الأخلاق هو علم السلوك وهو من أنواع الحكمة العلمية، و يسمى تهذيب الأخلاق"

أما بالنسبة إلى "يحي هويدي" فهو يعرفه بمايلي: "هو العلم الذي يتناول دراسة أفعال الناس بالقياس إلى مثل أعلى حتى يتسنى له وضع قواعد عامة لسلوكهم وتصرفاتهم تعينهم عن فعل الخير والابتعاد عن الشر"(3)

ولقد أجمع العلماء أن القرآن هو الأصل الأول والرئيسي لأحكام التشريع الإسلامي، والقرآن الكريم هو كلام الله المنزل على نبيه محمد عليه الصلاة والسلام المكتوب في المصاحف والمنقول إلينا نقلاً متواتراً والمتعبد بتلاوته.

ومن هذا المنطلق القرآني الكريم، لا يستطيع الباحث المسلم مهما ملك من القدرات الذهنية وبلاغتها أن يستغني على أمهات الأخلاق وأصولها الموجودة في القرآن الكريم والسنة الشريفة. فإذا كان القرآن الكريم كتاب عقائد وعبادات ومعاملات وتشريع، فإنه يحتوي كذلك على أمهات الأخلاق وأصولها كفضيلة العمل والعفة والوسطية والحكمة والترفع والإحسان والكرم...

إن المجتمع نسق متماسك، فالأخلاق لا تنفصل عن الاقتصاد والسياسة ولا تنفصل عن العلم، فالدعوة إلى إصلاح الأخلاق في أي مجتمع لا يمكن أن تنجح إلا إذا رافقها إصلاح الأوضاع الاقتصادية فيها.(4)

3-1-الأخلاق المهنية للعامل في الإسلام

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خُلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة والأمانة ، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل - أو معظمها - تحت هذين الخُلقين المهمين. فستحدث عن هذين الخلقين أولاً، ثم نتبعهما بعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

أ-القوة :

القوة في الأصل ضد الضعف " تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (- خذوا ما آتيناكم بقوة - .. ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب ..) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرفه ، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته. أن القوة المعنوية مطلب مهم " وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى : (خذوا ما آتيناكم بقوة) أي تقبلوه واحرصوا عليه، واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن. فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى (إن خير من استأجرت القوى الأمين) - القصص :26 - " فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة." ومن هنا يجب أن تكون القوه مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي ، وماهو معنوي. فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب، فيختار له العامل القوى البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعتة ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه ، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واثقناً وفي هذا يقول ابن تيمية رحمة الله (والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب ... والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام). وهذه الأعمال التي يتولى بعض الناس القيام هي بلا شك ولايات وأمانات فليتنظر الإنسان موقعه من تحمل تلك الأمانة. (5)

ب-الأمانة :

لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة ، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق ، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) - المؤمنون 8 - وقال تعالى (إن الله يأمركم أن تودوا الأمانات إلى أهلها) - سورة النساء : 58 - والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة ، ومنها أن يخلص في عبادته ، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل، والصانع، والتاجر عمله، و أن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

ولا شك أن هذا الخلق الجميل أساس من أسس الدين فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم قوله " الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانه له" ولما كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصيل كان النبي صلى الله عليه وسلم معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه صلى الله عليه وسلم.

وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل كما يقول ابن تيمية رحمة الله.

ويظهر مما سبق (أن خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم واتصف بالأمانة، فإن قوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وإنجازته، وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إتقان العمل وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال " يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين " ولا يطمح أصحاب العمل و لا يريدون من العامل أكثر من ذلك) هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية :

• أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.

- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به.
- أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك.
- أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يتقنه " وهذا يعني بداهة أن الله يمقت التقصير والإهمال في العمل قال صلى الله عليه وسلم (من غش فليس منا).
- عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها. فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، فكل من تقلد عملاً. مهما كان نوعه ولم يؤديه وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته والله تعالى يقول (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) - الأنفال : 27 - .
- عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني، فإن هذا الاستغلال يعد جريمة، إذ المال العام أمانة عند من استأمنوا عليه ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول. " فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة . (6)

4- المبادئ الأخلاقية في المقاربات التنظيمية الغربية (هنري فايول نموذجاً)

يعتبر النظام الرأسمالي من أقوى الأنظمة الاقتصادية على الإطلاق، ورغم ما يشاع عنه من جشع، وسحقه للطبقات الضعيفة، إلا أن المقاربات التنظيمية التي سارت في فلكه لم تخلو من الكثير من مبادئ رفيعة تحفظ قوة التنظيمات ونجاحها وبالتالي استمرارية النظام الرأسمالي، فإذا كان "تايلور" يؤكد على مبدأ الجدارة والاستحقاق في توظيف العمالة، فإن "ماكس فيبر" يؤكد كذلك على العدالة والمساواة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، وهي مبادئ لاقت الكثير من الاهتمام من قبل "هنري فايول".

أ- هنري فايول Henry Fayol : (1841 - 1925) مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره. وكان فايول يعمل مديراً لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه. وكتب عنه أنه كان مديراً ناجحاً لشركته، غير أن اهتمامات فايول أنصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورشة العمل كما فعل تايلور، وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة بالنظر إلى مساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة والتي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علماً مستقلاً جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى.

وقد وثق هنري فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة"، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفون. (7)

فقد قسم فايول الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنشأة إلى ستة أنشطة رئيسية هي: النشاط التجاري، النشاط المحاسبي، النشاط المالي، الضمان الاجتماعي والتأمين، النشاط الإداري. كما حدد فايول في كتابه "مواصفات المدير الناجح"، وقال يجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين لبيده، وأن يمتلك القدرة على التخلص من العمال غير القادرين على العمل، وأن يكون من ذوي الأخلاق وحسن السلوك، وأن يكون قدوة لغيره، وعلى معرفة بأنظمة العمل، والاستفادة من

قدرات الأفراد والعاملين لديه ويعطيهم الفرص لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية وأن يكون قادرا على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل وتعديل ما يجب تعديله.

ب- مبادئ هنري فايول:

أولا: تقسيم العمل وتدرج السلطة:

1- تقسيم العمل:

وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريا للتطبيق في العمل، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقل الوقت اللازم للتعلم، ويلاحظ أن هذا المبدأ يطبق بكفاءة في تنظيماتنا المعاصرة، وبالرغم من تبني تشارلز أهمية هذا المبدأ من قبل إلا أنه نظام انحصر تطبيقه على المستوى التنفيذي (العمال)، بينما ذهب فايول أبعد من ذلك حيث نادى بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية. (8)

2- تدرج السلطة: ومضمونه أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

ثانيا: السلطة والمركزية:

3- السلطة: يرى فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير والتي يستمد منها مركزه، والسلطة الشخصية والتي تعكسها شخصيته مثل: الذكاء، الخبرة، القدرة على القيادة. (9)

4- المركزية: تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات أما لو كانت القرارات تزيد عن مسؤوليات وسلطات المستويات الإدارية الأقل فإن هذا معناه درجة أكبر من اللامركزية.

وقد لاحظ فايول أن الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة. وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف ونوع المشاكل، قدرات المرؤوسين، طبيعة التنظيم...إلخ.

ثالثا: وحدة الأمر ووحدة التوجيه:

5- وحدة الأمر: ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر، وقد شعر فايول أن حصول المرؤوس على أكثر من أمر وأكثر من مشرف أو رئيس يؤدي إلى نوع من التعارض في هذه التعليمات مما ينتج عنه تخبط في هذه التعليمات والأوامر. (10)

6- وحدة التوجيه: ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص، وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى هدف واحد، وكما نعلم مما سبق أن هنري فايول قسم نشاطات المصنع إلى ستة نشاطات أساسية وهو يشترط هنا أن يكون لكل نشاط رئيس واحد كالنشاط المالي أو النشاط التجاري. وتجدد الإشارة أن مبدأ وحدة التوجيه لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، ذلك لأن هذا الأخير يمارس على الأشخاص لتنفيذ المهام بينما الأول يقتضيه التنظيم السليم للمشروع بأسره. (11)

رابعا: المكافأة والمساواة:

7- المكافأة: عن المكافأة على العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دفع الأجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي.

8- المساواة: أي يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهم على أساس العدل والصدقة والعطف، حيث أن ضمان ولاء المرؤوسين للمنظمة وتفانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم.

خامسا: استقرار العمال والانضباط:

9- استقرار العمال: إن استقرار العمالة يؤدي إلى كفاءة الأداء وارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل والوقت اللازم للتعلم وتزيد أهمية الحصول على استقرار في معدل الدورات في المستويات الإدارية العليا، حيث يتطلب الفرد وقتا أطول للتأقلم مع مشاكل وظروف العمل ومن ثم فقد أقترح فايول أن من الأفضل الاعتماد على مديرين متوسطي الجودة وأكثر استقرارا بدلا من الاعتماد على مديرين مَهرة أقل إستقرارا.

10- الانضباط: وينظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة. ويتحقق ذلك - من وجهة نظر فايول - من خلال القيادة الجيدة الرشيدة على كل المستويات داخل التنظيم والاتفاقيات العادلة (مثل على ذلك: زيادات معقولة في الرواتب للعاملين) بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام.(12)

سادسا: التعاون وإخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

11- التعاون: إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تساهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج.(13)

12- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ومضمونه أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة، والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقُدوة الحسنة من جانب المشرفين، والاتفاقات العادلة. سابعاً: الابتكار والترتيب:

13- الابتكار: يجب أن يعطى المرؤوسون الحرية لكي ينجحوا أعمالهم حيث أن التفكير في الخطة وتنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، ويمثل مصدرا من مصادر قوة المنظمة.

14- الترتيب: يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن يكون هناك أماكن مخصصة لكل شيء، مكان لكل فرد يميزه عن غيره من الأفراد ومكان للمواد وهكذا.(14)

ونلاحظ أن هذه المبادئ بما تحمله من أخلاق، ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية الإدارية التي تتكون من خمسة عناصر هي :

- التخطيط.
- التنظيم .
- التقييم.
- التنسيق والتوجيه.
- الرقابة.

لذا نتساءل كيف ترتبط المبادئ الأخلاقية بالعملية الإدارية ؟

نبدأ بعملية التخطيط ، فمن مميزاته الحديثة أنه معظم التخطيطات تكون استراتيجية ، بمعنى الرؤية البعيدة المدى، هذا دون إغفال الطابع القريب المدى. والتخطيط يكون على مستوى كلي تقوم به الدولة عبر أجهزتها التنفيذية، حيث يكون التركيز على التنمية البشرية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الإدارية، والتنمية الصناعية .. هذا؛ وقد استحدثت الدولة الجزائرية وزارة جديدة هي وزارة الاستشراف (سبتمبر 2012) برئاسة السيد "مصطفى" ، يعهد لها كل الأمور الخاصة بالتخطيط البعيد المدى ، وقد تم استنساخ بعض النماذج التنموية الخاصة بدولة كوريا الجنوبية، على أن يتم تطبيقها على مدى أربعين عاما القادمة، لكن التجربة لم تكتمل حيث تم الاستغناء عن الوزارة بعد عام واحد فقط من إنشائها وتم إلغاؤها بشكل نهائي. (10 سبتمبر 2013).

وهناك ما يسمى بالتخطيط الجزئي والذي يكون على مستوى المؤسسات ، حيث يتم تحديد الأهداف ومن ثم رسم الخطط الكفيلة بذلك ،على أن يتسم التخطيط بالمرونة قد الإمكان، أو أن يكون هناك خطط بديلة ،يتم تفعيلها متى تم الوقوف من أن تحقيق الهدف لا يمكن أن يتحقق أو يتحقق بصورة جزئية فقط .وهنا تضطلع الإدارة العليا من مدير ومجلس إدارة باتخاذ القرارات والبدايل المتعلقة بعملية التخطيط ،الذي يراعى فيه الوضعية المالية والبشرية والمدخلات والمخرجات وتغيرات السوق وتغيرات المنظومة القانونية ...

أما الجانب الأخلاقي المتعلق بعملية التخطيط، فيتمثل أولاً في ضرورة اتخاذ القرار بصورة جماعية بعد إشراك الجميع من خلال المشورة والمساهمة في اتخاذ القرار، وهذا ينم على مبدأ التعاون ونبد الأناية والإنفراد في اتخاذ القرار لأنه كثيراً من الأحيان ما يكون رأي الفرد الواحد خاطئاً أو يعتليه الكثير من القصور في جوانب لا يراها هذا الشخص الذي يكون في الغالب المدير، هذا مع افتراض أن الكثير من المؤسسات يسرون من قبل مدراء يتم تعيينهم عن طريق الموالاتة السياسية ...دون أي اعتبار إلى التخصص أو الكفاءة، من جهة ثانية يأتي مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملية التخطيط، فقد تتقاطع مصالح أعضاء التنظيم التي تعد مصالح خاصة، مع مصالح التنظيم التي تعتبر مصالح عامة، لذا يجب أن يُنظر وأن تُقدم المصلحة العمة على المصلحة الشخصية، والأهداف الكبيرة على الأهداف الصغيرة، فنجد أن الكثير من المسؤولين في مؤسسات الدولة أين يكون الملك عاماً، يتم حياكة كل شيء بمعنى تخطيط كل شيء بحسب مصالح أفراد معينين داخل التنظيم أو خارجه، كذلك الأمر بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، فقد تعطى الحوافز لفئات وتعطل حوافر فئات أخرى، الترقية ، التوظيف، وهي أمور يخطط لها مسبقاً، فقد تفتح مناصب مالية المؤسسة في غنى عنها وهذا لأجل ابن فلان مسئول بالمؤسسة أو خارجها ...وكل هذه الأمور من شأنها أن ترهن تحقيق أهداف التنظيم أو على الأقل تؤثر في السير الحسن له . من هذا المنطلق أكد "فايول " على ضرورة سريان مبدأ العدالة والمساواة ووحدة الأمر وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وهي مبادئ أخلاقية وتنظيمية في آن واحد لنجاح عملية التخطيط التي تعتبر إحدى ركائز نجاح العملية الإدارية وبالتالي نجاح التنظيم.

أما عملية التنظيم، فالأکید أن العنصر الأخلاقي يقتضي الاعتماد على مبدأ العدالة في توزيع مناصب المسؤولية وعدم الإنفراد في اتخاذ القرار، العدالة في التوظيف، وتفعيل مبدأ تكافؤ الفرص، العدالة في تنظيم البرامج التدريبية سواء بين الوحدات والمصالح أو بين الأفراد، العدالة في توزيع الميزانية بين المصالح ،كلما أمور تنظيمية تستند على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص وهما مبدأين أخلاقيين، يعملان على إنجاح العملية الإدارية.

عملية التنسيق أيضاً تقتضي الأخذ بالمبادئ الأخلاقية، مع الحرص قدر الإمكان على عدم الخلط بين الأمور الشخصية من خلافات ومصالح ضيقة بين الأفراد لصالح التنظيم، فالكثير من المصالح تتعطل أو تترهل بسبب عدم اتفاق رئيس وحدة من رئيس وحدة أخرى أو رئيس مصلحة مع رئيس مصلحة أخرى، أو أن يكيد مسئول لمسئول آخر بغية توريثه ، وذلك عن طريق تعطيل عملية التنسيق التي تبنى أساساً على الاتصال الفعال بين المصالح والأشخاص ، كما تبنى أيضاً على إدراك الدور وإدراك الهدف المراد تحقيقه على مستوى الوحدة أو المصلحة أو على مستوى التنظيم ككل. إن عملية التنظيم تقتضي الوحدة والتلاحم والأخوة ونبد الخلفة داخل الوحدات وداخل التنظيم، الأمر الذي من شأنه أن يعطي ثقافة تنظيمية خاصة بالتنظيم تعتمد على الأخلاق التنظيمية.

أما إذا أتينا إلى عملية الرقابة، ولا نقول أن هناك عملية أهم من الأخرى، لكن كلها ذات أهمية بالغة لإنجاح التنظيم، فلا يمكن تصور تنظيم ناجح بتخطيط فعال وعملية تنظيمية رائدة، دون وجود رقابة على الأشخاص والأموال، فالرقابة عنصر

جوهري لإنجاح أي تنظيم، وقد بينت دراسة تم اعتمادها على 381 موظف بالمديريات التنفيذية لولاية سطيف حول أهمية الرقابة، وهل من الضروري وجودها داخل التنظيم، أكد معظم الموظفين أنها ضرورية ولا مناص منها، كون غيابها سيزيد من تفاقم الترهل الحاصل في الإدارات العمومية.

وتستند عملية الرقابة أيضا على مبدأ العدالة، سواء من حيث العملية في حد ذاتها أو من حيث آثارها، فلا يمكن معاقبة عامل أو موظف تسبب في خطأ أو أخطاء وتغافل عن آخرين قاموا بنفس الخطأ، فهذا الأمر سيولد سخطا كبيرا لدى العامل أو الموظف اتجاه مشرفه أو قائده أو مسئوله، ويزيد من عدم الرضا، وبالتالي عدم الولاء التنظيمي، بل قد ينتقم العامل أو الموظف من رئيسه بشكل أو بآخر وهذا ما يكون في غير صالح التنظيم. ناهيك عن ذلك ففي أغلب التنظيمات يضطلع المسئول بعملية الرقابة، وهذا الأمر يتطلب الكثير من النزاهة والموضوعية والحياد والأخلاق الرفيعة، كما يتطلب الأمر الصرامة الكافية لردع الأمور التي من شأنها أن تمس بالتنظيم، فبإمكان العامل أو الموظف أن يتورط في شبهات يكون لمسئوله يدا فيها، أو أن يتم شراء الذمم.... وهي أمور يجب أن يترفع عليها كل من يمارس عملية الرقابة داخل التنظيم.

فالمسئول راعي عن مصلحته أو عن وحدته أو مكتبه أو المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرته، فهو مسئول عن الأموال وعن الموارد البشرية، مسئول عن الأعمال، مسئول عن الأداء الخاص به والخاص بمرؤوسيه وعليه أن يدرك أن عليه رقيب تماما كما هو يقوم بعملية الرقابة، فلا يقصر، كما عليه أن يكون في مستوى هذه المسؤولية التي تتطلب الكثير من الإرادة والشجاعة والأخلاق المستمدة من قيمنا الدينية والاجتماعية، علاوة عن كونها أخلاق تنظيمية ركز عليها " هنري فايول" كما تم شرحه. ولأن المسئولين في الغرب يدركون حقيقة هذه المبادئ وأهمية هذه العملية في الدورة التنموية، نجد أن أي فضيحة تمز تنظيم أو قطاع أو وزارة، أو كارثة طبيعية، تتم عن تقصير معين في العملية الرقابية وتنم أيضا عن تقصير في العملية التنظيمية، يقوم مسئول القطاع بتحمل مسؤولياته ونسمع عن استقالات أو إقالات، وهذا هو الفعل الأصح، لكن لا نجد مثل هذا السلوك الذي ينم عن تحمل المسؤولية في الكثير من البلدان المتخلفة التي تسبح في التخلف الإداري والأخلاقي.

وتأتي عملية التقييم للدلالة على مدى تحقق الأهداف المسطرة من قبل التنظيم، وفعالية التخطيط، وكفاءة اليد العاملة التي أسندت إليها الأمور التسييرية، والتنفيذية، فالتقييم يشمل كل العمليات السابقة، ويتعدى ذلك إلى الأمور المالية والبشرية، فالتقييم وحتى يكتب له النجاح يجب أن يكون موضوعيا، وعادلا، سواء في الأمور التخطيطية أو التنظيمية أو التنسيقية أو حتى في الأمور البشرية، فحينما نتحدث عن تقييم أداء العاملين أو الموظفين، فلا يخفى عن الكثير أن هذه العملية أصبحت سلاحا تهديديا وانتقاميا بيد المسئول ضد مرؤوسيه، وهو الأمر الذي يجهد لمرحلة السخط وعدم رضا العاملين اتجاه مسئوليهم إن وقفوا على عدم وجود عدالة ونزاهة في عملية التقييم، وهذا ما دلت عليه الدراسة التي شملت 381 موظف في الإدارات العمومية (مديريات الولائية لولاية سطيف) حيث بينت النتائج أن معظم الموظفين غير راضين عن معايير التقييم الخاصة بالأداء وغير راضين أيضا عن القائمين بعملية التقييم، مع اتهام صريح بعد وجود عدالة ونزاهة في عملية التقييم.

نعود ونقول أن المقيم راعي ومسئول عن عملية التقييم، فبالقدر الذي يوليه الأب في تقييم أبنائه ومن ثم توجيههم أو تأديبهم أو رسم مسارههم بقدر من العدالة والمساواة والموضوعية، بالقدر الذي يجب أن يقوم به المسئول اتجاه مرؤوسيه، ومتى شعر العمال أو الموظفون أن المسئول نزيه وموضوعي وعادل بالقدر الذي يزيد من احترامهم له وبالقبول بعملية التقييم كيفما كانت طالما أنها مبنية على مبادئ أخلاقية. وهي مبادئ تحدث عنها "فايول" من ما يزيد عن قرن، لكن الإخلال بها يؤدي إلى تزعزع هذه العملية الأساسية التي تعد أيضا عماد العملية الإدارية، وبالتالي تعتبر مؤشر على وجود خلل في التنظيم.

إن من أهم ما جاءت به نظرية "فايول" هو أن فعالية الإدارة تنعكس على كل عناصر التنظيم وعملياته وأهدافه، وأكد على العمليات الإدارية وأهميتها في نجاح التنظيمات، كما أكد على المبادئ الأربعة عشر، منها التحفيز المادي والمعنوي، والتدريب الداخلي للعمال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإذا ما تم مقارنة مدى صلاحية مبادئ "فايول" على التنظيمات الجزائرية سواء كانت إدارية أو اقتصادية، فنرى أن نظرة "فايول" جاءت عامة وبمجردة، بحيث تصلح لكل زمان ومكان ولجميع أنواع المنظمات، وما مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أحدث المداخل التنظيمية إلا محاكاة لنظرية "فايول" وتطويرها، فقد ركز "فايول" على ضرورة التخطيط الفعال، وعملية التنسيق، والتنظيم والرقابة وفق أسس موضوعية وعلمية وشدد "فايول" على العدالة كمبدأ تنظيمي لكنه أخلاقي في أصله، والذي من شأنه أن يضع الكل على قدم المساواة .

فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالمديريات التنفيذية لولاية سطيف التي شملت 381 موظف، جاءت نتائجها بعيدة كل البعد عن نظرية "فايول" من حيث تطبيق المبادئ التي تحدث عنها في التنظيمات، وكأننا ما زلنا متخلفين إداريا أزيد من قرن من الزمن، وهذا مقارنة بتاريخ ظهور نظرية "فايول" فجودة التخطيط تمس جودة المدخلات من الموارد البشرية، الأمر الذي لم نجده في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى غياب التنسيق وهو ما أكدته نتائج المقابلة، والتساهل في العمل الرقابي، وكذا تقييم الأداء وغياب العدالة من قبل المسؤولين والتميز في الإجراءات الانضباطية، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على أداء الموظفين بشكل أو بآخر. هذه العمليات التي هي في الأصل أساس نجاح الإدارة غير موجودة إلا شكليا في الإدارة الجزائرية، ومنه فالقراءة واضحة بين نتائج دراستنا وأسس نظرية "فايول".

5- الثقافة التنظيمية والأخلاق الوظيفية في المؤسسات الجزائرية.

إن تطور المجتمع الجزائري، وعبر الكثير من العصور تميز بالبطء الشديد، رغم ما لحق به من حملات استعمارية متعددة، إلا أن مقومات الهوية، كانت تحول دون تفككه بما تشاء إرادة القوى الاستعمارية . وبقيت هذه الخاصية مستمرة إبان وبعد موجة الاستعمار الفرنسي؛ المجتمع الجزائري مجتمع محافظ؛ مجتمع ريفي؛ ذو أغلبية سكانية ريفية؛ مجتمع أمي، حيث كانت نسبة الأمية بعد الاستقلال تزيد عن 60%، وهي نسبة عالية جدا تُصعب على أي نظام في أي دولة أن ينجح في تطبيق أي سياسة تنموية وفقها.

وبالفعل هذا ما حصل؛ فإذا كانت التنمية الاجتماعية بصفة عامة تعتمد على عدة ركائز متسلسلة، وأولها صناعة التنمية الإدارية التي توجب وجود كفاءة وفاعلية عالية وإطارات متميزة، هذه التنمية الإدارية تحتاج إلى تنمية بشرية، يبدأ تكوينها من الأسرة مروراً بالمدرسة ثم المؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تعمل على تأطير قوى المجتمع العاملة وإعدادهم للمستقبل لأن يكونوا قوة العمل الكفاءة في نجاح المؤسسات، ومن ثم نجاح التنمية بشكل عام .

هذه الحلقة الضرورية، لم تكن موجودة في الجزائر، نظرا للأسباب التي سبق ذكرها، خلافا بالدول المتقدمة التي كانت لا تعاني من الأمية والفقر... بل عمل الاستعمار الفرنسي على إبقائها وتكريسها، لأنه كان يعلم أن كمال هذه الحلقة هي سبيل البناء الاجتماعي والمؤسسي السليم .

إن الموروث الصناعي للجزائر بعد الاستقلال، لم يكن بالشيء الكبير، ولكنه مقبولا إلى حد بعيد لبلد مثل الجزائر؛ الحديثة العهد بالاستقلال. لكن المعضلة كانت تكمن في فقدان هذه المصانع إلى اليد العاملة المؤهلة، والتي كانت مشكلة في الغالب إبان الفترة الاستعمارية من الفرنسيين. بعد الاستقلال؛ ورغم الإبقاء على نفس المنظومة التشريعية تقريبا، إلا أن ذلك لم يكن كافيا لتجاوز أزمة التسيير؛ حيث أن الكفاءات الجزائرية على مستوى القيادة كانت نادرة وتفتقد للخبرة، لكن قوة الإدارة والمراهنة على رفع التحدي، جعلها تعمل بأداء أكثر من متميز في ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية صعبة للغاية.

بداية السبعينات من القرن الماضي، عملت الجزائر على أن تصبح دولة صناعية دون إهمال الطابع الزراعي الفلاحي للمجتمع الجزائري. فشيدت العديد من المركبات الضخمة في شتى أنواع الصناعات، التي كانت حكرًا في يد الدولة؛ طالما أن النهج الاشتراكي هو النهج المتبع آنذاك. هذا الأمر الذي لم يكن المجتمع الجزائري مهيبًا له - الانتقال من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي - خاصة وأن هذه المركبات الصناعية كانت تحتاج إلى ملايين من اليد العاملة بها. والأزمة هنا كانت مزدوجة: أزمة إطارات وكفاءات إدارية تسهر على تسيير هذه المركبات بكفاءة وفعالية، وأزمة يد عاملة مؤهلة لم تكن موجودة ونادرة للغاية. وهو الأمر الذي دفع بالدولة الجزائرية إلى الاستعانة باليد العاملة الموجودة بالقطاع الفلاحي، رغم عدم امتلاكها لأي تأهيل في المجال الصناعي، ولم تكن واعية بالتغيير المنهج من قبل السلطة على مستوى البناء الاجتماعي وبالأخص النظام الاقتصادي.

هنا بدأت تظهر هوة متباينة بين سلطة تريد بناء دولة صناعية دون ممهّدات، ودون وجود نواة صلبة لذلك ومجتمع فلاحي، لا يفقه إلا حرث الأرض وزراعتها وجني المحاصيل، أريد له أن يكون عاملاً مرتبطاً بالآلة لا يعرف عنها شيئاً. فهل يصلح أن نحول فلاحا إلى عامل؟ وهل سيكون أدائه موافقاً للأداء المطلوب به، من يسهر على توجيه هذا الأداء وتقييمه وتقويمه؟ الأكد أنه مُشرف آخر لا يعدو أن يكون فلاحا هو أيضا، أو ذو أصول ريفية.

إننا حينما نطرح قضية الأصول الريفية، فإننا نطرح أيضا الثقافة المجتمعية للريف والمدينة. والفرق بينهما واضح سوسولوجيا بدءا بتحليلات ابن خلدون وصولا إلى تحليلات ماركس وفير للمجتمعات. لقد شيدت المركبات الصناعية في شكل مناطق صناعية قريبة من المدن، في وقت كان التوزيع الديمغرافي للريف يزيد بكثير عن نظيره في المدينة، الأمر الذي دفع بالسلطات آنذاك ببناء عدد معتبر من التجمعات السكانية، وتوزيعها على العمال ذوو الأصول الريفية، حتى يستقروا في المدينة بالقرب من المركبات الصناعية، وهنا شهدت الجزائر نزوحا كبيرا نحو المدن للاستقرار والعمل في المصانع، التي كانت ظاهريا تدر أرباحا كبيرة وأجور تزيد بكثير عن عائدات الفلاح البسيطة، لكنها كانت تلي حاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

وهنا نطرح فكرتين أساسيتين، أولاهما تغير شكل الأسرة الجزائرية من أسرة ممتدة التي تنتشر غالبا في الأرياف، إلى أسرة نووية تتكون فقط من رب الأسرة العامل وزوجته وأولاده في سكن بالمدينة قريب من المرافق الاجتماعية الأخرى وقريب أيضا من عمل رب الأسرة. أما الثانية فتتركز على تباين المستوى المعيشي بين الفرد العامل والفلاح، والأكثر من ذلك، تباين المراكز الاجتماعية والمكانة الاجتماعية لصالح العامل الأجير، وتشوهت صورة الفلاح ونشأت إن صح التعبير نظرة دونية إليه، الأمر الذي شكل حافزا ودافعا في نفس الوقت للهجرة إلى المدينة من قبل الفلاحين، بغية تحسين الأوضاع المعيشية والتقرب من المرافق الاجتماعية من جهة رغم عدم إهمال السلطات هذا الأمر، بحيث أنشأت ما يسمى بالقرى الاجتماعية، التي لا تزال موجودة حتى الآن في صورة مدينة وليس ريف. ومن جهة أخرى احتلال مكانة اجتماعية فضل و التخلص من الصورة السلبية المشوهة التي ألصقت بالفلاح وسكان الريف التي لا تزال موجودة كموروث ثقافي في ثقافة المجتمع الجزائري لحد الآن.

هذا التحول في المجتمع الجزائري، مهّد لفترة لاحقة من الاستقرار الاجتماعي؛ بحيث أصبحت أكبر فئة من القوى العاملة في الجزائر، هي تلك العاملة في المجال الصناعي. لكن الأمر لم ينتهي بالاستقرار في المؤسسات الصناعية وتطورها وازدهارها، لأن أمور كثيرة كانت تمهد وتطبخ نحو تدمير تلك المركبات الصناعية، فثقافة الريف انتقلت إلى المدينة، الفلاح العامل لا يزال يحن إلى تربية الغنم والدجاج، وزرع ولو الشيء القليل من المنتجات الفلاحية بالقرب من بيته أو في فناء بيته. فالمدينة تحولت إلى مدينة ريفية، ولا بد من تخصيص بعض الوقت لهذه الأعمال الثانوية، مما شوه المحيط العمراني؛ وهي ثقافة لا تزال مكرسة لحد الآن - وهو ما كان على حساب الأداء والوقت الرسمي للعامل، سواء تم ذلك عن طريق طرق الاحتياطي المعروفة (تمارض،

تغيب، غياب...) أو عن طريق تواطؤ المسؤولين الذين غالبا ما يغضون النظر عن ذلك، أو في كون الجماعات الغير رسمية تمارس ضغوطها لأجل إرضاء الغالبية ذات الأصول الريفية، هاته الجماعات الغير رسمية تتشكل غالبا وفق منطق القرابة والمنطقة والعشيرة، وحتى السن والجنس.

إن هذه المتغيرات السوسيوثقافية شكلت ضربة قاسمة للصناعة في الجزائر وللعامل الجزائري، كون عملية التخطيط المنتهجة من طرف السلطة لم تراعي هذه المتغيرات والخصائص المجتمعية، الشيء الذي أدى إلى إفراز أكبر قيمة اجتماعية سلبية، لا نزال نحصد نتائجها حتى الآن، وهي قيمة: "ملك البيلك" ورغم أن هذه التسمية تعود إلى العهد العثماني، إلا أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، في الحقبة التي نتحدث عليها، هي التي زادت من تكريسها، حتى وإن ربطها البعض بالفكر الاشتراكي.

إن هذه القيمة السلبية "ملك البيلك" تنم على ثقافة اللامبالاة، والاعتراض على عملية المراقبة والمحاسبة، التي هي من صميم العملية الإدارية. فلا يعقل نجاح سياسة تنموية معينة، بتخطيط سيئ يفتقد إلى ميكانيزمات تحقيق الهدف والمراقبة. هذا إذا تحدثنا عن العملية التنموية في شكلها الكلي، أما الحديث عن العملية التنموية في شكلها الجزئي؛ وهنا نعود إلى المؤسسة والعامل ذو الأصول الفلاحية بها، فإن الأمر كان يسير من سيئ إلى أسوأ، فالأرباح توزع على العمال رغم الخسائر الفادحة التي تتكبدها المؤسسات نتيجة سوء التسيير والأداء الهزيل والضعيف من العمال المتشبعين بثقافة "ملك البيلك"، بتغطية من سلطة الدولة، التي تغطي الفرق بين الخسائر والأرباح من أموال الخزينة العامة. بل إن الأمر صب في العمل على تعطيل السير الحسن للعمل سواء من طرف المسير أو من طرف العامل، عن طريق افتعال كل ما من شأنه توقيف العمل (مثل التعطيل المتعمد للآلة) الأمر الذي يستدعي أياما وربما أشهر لإعادتها للعمل؛ كون الآلات مستوردة ولا يوجد مختصون إصلاحها، أو إتلافها كليا، وكلنا يعلم، أن السلطة والضغط قد تمارس من فئة التنفيذيين أي من الأسفل، وهذا إذا كان سير الوحدات الأخرى مرتبط بعمل وحدة معينة (العمل النمطي). وهذا كله لأجل ماذا، لأجل التوقف عن العمل أو الراحة أو في أعمال ليس لها علاقة أو معاكسة لثقافة تقديس العمل وقيم العمل. هذه الثقافة تمثل نقطة فاصلة بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة.

إن سلوك المنظمات الجزائرية، وسلوك العاملين بها، وما يعتلي هذه السلوكات من مظاهر سلبية للغاية، وبالرجوع إلى منظومتنا القيمية الدينية والاجتماعية وموروثنا الثقافي، نجد أننا بعيدين جدا عنها فلم نأخذ لا بالمبادئ التنظيمية الأخلاقية الغربية سواء التي تحدث عنها "هنري فايول" أو غيرهم من علماء التنظيم، كما لم نأخذ بمنظومتها القيمية، فالحديث المروي عن النبي صلى الله عليه وسلم "كلكم راعي، وكلكم مسؤول عن رعيته" كافي بأن يتحمل كل فرد عامل أو غير عامل مسؤوليته على أكمل وجه، خاصة إذا كان مسلما، من الحارس إلى السائق إلى الكاتب إلى المهندس إلى المراقب، إلى المخطط... كلها وظائف تستدعي التركيز في العمل ليس لأجل الكسب فحسب بل لأجل إعمال الأرض طالما أن الإنسان مستخلفا فيها، ومن أجل هذا الوطن الذي يسعنا جميعا إذا أخلصنا في عملنا، ومن أجل التنظيم الذي نعمل فيها لأنه نواة التنمية الاقتصادية وحتى لا نكون ممن قال الله فيهم "يخربون بيوتهم بأيديهم وأيدي المؤمنين" فالإعمار والبناء يستدعي ثقافة تنظيمية مستمدة من ديننا من قيم مجتمعا الغني بالمبادئ التي تزيد عشرات المرات على المبادئ التي تحدث عنها المفكرون الغربيون، مبادئ الأمانة، النصيحة، المساواة، الوحدة، الإحياء، الإيثار، الحزم

الترفع، الكرم، العدل، الصدق، التسامح.... كثيرة هي أصبحنا نرويها، نقولها، نتحدثها، لكن لا نطبقها، يقول "جوته"

" لا يكفي أن نعرف، يجب أن نطبق، ولا يكفي أن نريد يجب أن نفعل"، وهي المبادئ التي كانت أحق بأن تبني بها ثقافة مؤسساتنا الاجتماعية.

خاتمة:

لقد صار راسخا للأسف أنه في حالة تعارض المبدأ مع الهدف فإنه يُنتصر للهدف وليس العكس، فالنظرة لا زالت قاصرة وتأثير القيم الممارسة في تأدية العمل بسلبية أصبح كبيرا، ولا زالت الكثير من القرارات الإدارية معطلة بحجج كثيرة بحجج تصب في عدم جدوى التصدي لسوء السلوكيات والقيم المتدنية ما دام الأمر ليس بجريمة يعاقب عليها القانون، لدرجة أن المجتمع أصبح يتعاطى مع هذه السلوكيات بصورة طبيعية وعادية بحيث لم يعد بالإمكان وجود إرادة فردية ولا جماعية لمواجهة تلك السلوكيات رغم علمنا بسلبيتها. وكنتيجة أصبحنا نعاني من مشكلات في القيم الإدارية مع سيطرة فكرة ضمان الحد الأدنى للأخلاق، حيث يعتبر ما دونها مخالفة فقط، فهل من المعقول أن ندير مؤسساتنا ونمارس مهامنا الوظيفية بالحد الأدنى من المسؤولية والأخلاق؟ مقابل ذلك تعمل الكثير من المنظمات العالمية بما يسمى بميثاق الشرف المعبر عن الجانب الأخلاقي الموازي للجانب القانوني.

أختم هذه المقالة بالحديث عن قصة مدير شركة دايو الكورية الغنية عن كل تعريف، والتي شهدت مرحلة من القوة والنمو من خلال مديريها "كيم شوونج" أشهر رجل أعمال في آسيا سنة 2000 وأشهر رجل أعمال هارب في العالم أجمع سنة 2003. والذي يرجع سبب إفلاس الشركة العالمية "دايو" إلى أن كون طموحه كان أكبر من الاقتصاد الكوري، ولم ينتبه لذلك لأن الأزمة المالية لسنة 1997 كانت أقوى ولأن القدر لم يمهل.

لقد تمكن "كيم" من تحقيق أرباح لشركة (دايو) التي عانت طيلة 37 سنة بعد التحاقه بها خلال عام واحد، فقد عمل بالشركة ليل نهار، وكان ينام بالشركة حيث يعمل ولا يغادرها إلا نادرا وكانت آنذاك متخصصة في مجال النسيج، فقد كان الرجل يزور المصانع بنفسه ويوزع الحلوى على العاملين ويحفزهم على العمل لإتمام صفقات المنسوجات الأمريكية في مواعيد التسليم المحددة، الأمر الذي جعل الرئيس الكوري يمنحه شركة حكومية لصناعة السيارات وأخرى لصناعة السفن، ليديرها بلمساته الإدارية السحرية التي تحول التراب إلى ذهب، وهذا ما حدث بالفعل حيث حول (دايو) إلى أكبر شركة كورية بعد "سامسونج" وهيونداي" ونافش شركات عالمية، وبلغ عدد العاملين في (دايو) 320000 عاملا في 110 دولة، كانت (دايو) تنتج السيارات ن التلفزيونات، مكونات الطائرات... لدرجة أن "كيم" أصبح بطلا قوميا.

يقول "كيم": "حاولت أن أحقق في 05 سنوات ما يتطلب 15 سنة من العمل المستمر"، لكن الأزمة لم تمهله وتوارى عن الأنظار في أوروبا منتقلا بين فرنسا وألمانيا، وبعد مرور عدة سنوات من إفلاس شركة (دايو) لم يعد "كيم" إلى بلده بسبب شعوره بتضييع الأمانة، يقول "كيم": "أهم شيء في بلادنا هو الشرف والأمانة، وبعد الذي حدث كيف يمكنني أن أواجه الناس".

لكل بلد قيمه التي ترفع من شأنه ويتباهى بها، ونحن نملك ترسانة كبيرة وكثيرة منها لكن أين الشرف والأمانة؟

- (1) <http://www.almorabbi.com/vb/f-136/1182> /يوم 28/11/2014، الساعة 19:50
- (2) ابن منظور، لسان العرب، ج 11، ص 374.
- (3) بكير بن سعيد أعوشت: أضواء على الأخلاق الإسلامية والمعاصرة، دار البعث، 1984، قسنطينة، الجزائر.
- (4) مصطفى السباعي: الإسلام دعوة واقعية لا خيال، دار البعث، 1988، قسنطينة، الجزائر، ص 08.
- (5) أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، ط 2، دار الرائد العربي، بيروت 1407، 1987، ج 2، ص 249.
- (6) عز الدين التميمي: العمل في الإسلام، دار عمار، الأردن، ص 74.
- (7) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط 4، 2009، ص 51.
- (8) علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط 2، 2005، ص 51.
- (9) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 54.
- (10) علي الضلاعين، مرجع سابق، ص 53.
- (11) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 55.
- (12) علي الضلاعين، مرجع سابق، ص 51.
- (13) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 66.
- (14) علي الضلاعين، مرجع سابق، ص 54.