



جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص قانون إداري

بعنوان

ميثاق أخلاقيات المهنة وأثره على المسار

المهني للموظف العام في القطاع الصحي

"دراسة حالة"

إشراف الأستاذ:

بوخاتم معمر

إعداد الطالب:

- يوسف ياسين بن محمد

- خليف شوقي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
دبيلي كمال	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بوخاتم معمر	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
غريب بوخالفة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2017

شكر وتقدير بسم الله الرحمن الرحيم

"قل لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن تنفذ كلمات ربي ولو
جننا بمثله مدادا" الآية 109 سورة الكهف.

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى محمد خلقه ورضا نفسه وزينة
عرشه ومداد كلماته. فما كان لشيء ليجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.
عرفانا بالجميل اتجاه كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه
المذكرة نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

من لم يبخل علينا بالتوجيه والتصحيح والتصويب والتسديد و التشجيع حتى اكتمل
البحث المتواضع المتمثل في مذكرة الأستاذ المشرف "معمربوخاتم"
وكامل الاحترام والتقدير لأساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية وأخص
بالذكر: رئيس لجنة المناقشة الأستاذ: ديبلي كمال، خريبه بوخالفة.
كما نتقدم بالشكر لكل من قدم يد المساعدة و العون من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي ينير طريقنا والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله وصحبه التابعين بإحسان إلى يوم الدين أهدي هذا العمل إلى من قيل فيهما:
فيا أيها القلب الرحيم تحية وسقيا لعهد كنت فيه بجانبى إلى من يلهم الثغر باسمه وتدمع العين لفراقه إلى من رحل عن الدنيا في صمت من غير وداع إلى الذي فارقنا بدون رجعة رغم أننا أحببنا قربته وأيامه التي لا نجد لها بديل إلى من احترقنا بفراقه في صمت إلى روح أبي الغالي "محمد يوسف" طيبه الله ثراه وجعل الجنة مثواه.

أنت الحياة جمالها وبهاؤها لولاك لم ننعم بها لولاك
رفيقة دربي وحافضة عمدي وهادية رشدي إليك أمي أطل الله في عمرك
ودامت دعواتك هديا لي و دربا منيرا.
إلى من شاركتني فرحة النجاح وكانت السند القوي لي في عملي ودراستي
ورفيقتي في الحياة: زوجتي الغالية (سر سعادتي ، منبع تألفي احساسى ... حنانى)
حفظها الله ورعاها إلى أن تضع مولودها الجديد إن شاء الله.
إلى أعز ما أملك فلذت كعدي أبنائى: "مهدي، مهدي، المشاكس مؤيد
الإسلام"

إلى زملائي كل من: موسى عمرون، عبد القادر ريمان، حفظهما الله ورعاهما
كما لا أنسى زميلي في هذا العمل خليفة شوقي.
إلى الذين لا يجدون ما ينفقون وإن انفقوا فمن ذاك الوجد الميسور في أكنة
المعسورين وحطام الرزية
و في الأخير ما عسانا إلا أن نقول اللهم اجعل هذا العمل مصباحا يستضي بنوره
طلبة العلم.

الطالب ياسين يوسفى

الإهداء

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات وبعونه استطعنا أكمال عملنا هذا الذي
أهديه إلى منبع العطاء وإلى صاحبة الدعاء الملائكي.

إلى من طلت من أجلي سرا أمي الحنونة "طرابلسي زرفة" أطال الله في عمرها.

إلى من كان له الفضل في نجاحي وقودتي في الحياة.

إلى الذي رباني وعلمني ورسم لي طريق المستقبل أبي الغالي "مبروك" أطال الله

في عمره.

إلى أعظم وأروع امرأة في صدقها وأكرم امرأة في سخائها وأقربها إلى قلبي

زوجتي "بوتريد أمال".

إلى أجمل هدية أهداني إياها القدر.

إلى الذين لونوا بستان حياتي أبنائي: "بثينة، مراد، سارة، ريتاج، ميار".

إلى إخوتي وأخواتي.

كما لا أنسى أنبل رجل في القطاع الصحي "عبدالقادر جبدو"

وإلى كل من لم تسعه ورقتي فليعلم أن قلبي احتواه ولكن قلبي لم يذكره.

إلى من هد لنا يد العون وسمل علينا إنجاز هذا العمل المتواضع: زميلي: عبد

القادر ريمان.

كما لا يفوتنا أن ننوه بالمجهود العظيم الذي خصه لي زميلي وصديقي الذي

وقف إلى جانبي وكان لي سندا في إنجاز هذه المذكرة زميلي وصديقي: ياسين

يوسف.

الطالب: هوقي ظيف

خطه البين

مقدمة:

الفصل الأول: ميثاق أخلاقيات المهنة.

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات المهنة.

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات المهنة.

المطلب الثاني: أهداف أخلاقيات المهنة.

المطلب الثالث: عناصر أخلاقيات المهنة.

المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لأخلاقيات المهنة.

المطلب الأول: مصادر الأخلاقيات المهنية.

المطلب الثاني: طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة.

المطلب الثالث: أسباب عدم التحكم في أخلاقيات المهنة.

خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام.

المبحث الأول: المسار المهني للموظف العام.

المطلب الأول: مفهوم المسار المهني وأهمية التخطيط له.

المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي ومداخل التخطيط له.

المطلب الثالث: أهداف المسار المهني ومعوقات التخطيط لتطوره.

المبحث الثاني: آثار ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف.

المطلب الأول: العلاقة بين أخلاق المهنة والمسار المهني للموظف

العام.

المطلب الثاني: الآثار الايجابية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار

المهني.

المطلب الثالث: الآثار السلبية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار

المهني.

خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة عمومية صحية.

المبحث الأول: دراسة نظرية لمؤسسة عمومية صحية.

المطلب الأول: تقديم لمؤسسة عمومية صحية.

المطلب الثاني: المهام الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية.

المطلب الثالث: أخلاقيات المهنة الطبية (Medical Job Ethics).

المبحث الثاني: دراسة حالة واقعية في قطاع الصحي.

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الموضوعات

"مفاتيح"

مقدمة:

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارته للمؤسسات المختلفة، نتج عن هذا السباق المحموم انحراف إداري واضح في المؤسسات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحت استغلال هذه القيم لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المؤسسات العامة والدولية، كما يعتبر ترجيح الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا من أكبر العوامل تأثيراً على زيادة الانحراف الإداري بالمنظمات وعلى سلوك الأفراد فيها وبالتالي على أخلاقيات الإدارة.

يضاف إلى ما سبق تباين الثقافات وحدة الضغوط التنافسية بين المؤسسات واللهث وراء تكوين الثروات واكتنازها من خلال تعظيم الربح المادي بفرض نظم معينة على الإدارة. أدت جميع العوامل السابقة إلى اضمحلال القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تسود في سلوك الموظف العام في المؤسسات التي ينتمي إليها، وهو ما دعت إليه جميع القيم والأعراف السليمة والرسالات السماوية.

لهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو واضح وملفت للنظر، فالיום تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة أخلاقيات الأعمال.

وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وتعاد صياغة الهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات. ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة.

حيث أن التقاليد المهنية تطورت بمضي الوقت وممارستها بانتظام أصبح الدستور الذي يحكم عملها ويضع العلامات على طريقة المهنة، والغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلفي في الإدارة هو بعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والمواطن، لذلك الجانب الخلفي يساعد الإداري على الإخلاص في عمله والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن الخدمات.

وقد أدى تراجع أخلاقيات المهنة في المؤسسات إلى إذكاء روح الأنانية مع المنظمات الأخرى، مما أدى إلى ازدياد حدة التوتر وتقجير بؤر الصراع وتعظيم الربح المادي. ولقد طور هذا الوضع من نظريات المؤامرة والكيد والتوجس وعدم الطمأنينة وساهم بشكل فاعل في انتشار المنظمات الرقابية لمراقبة النشاط البشري، مما يتوجب على المدراء أن يركزوا على أشياء أخرى إضافية غير التركيز على الأرباح وهذه الفكرة الجديدة ذات علاقة بالطبائع الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة حيث أن المؤسسات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة التي تضعها في مأزق أخلاقي وتجعل المنظمات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية وهذه العوامل تتمثل في المنافسة الشديدة بين المؤسسات والموظفين وتزايد الاتجاه نحو الفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي والممارسات المهنية الخاطئة التي تربط المهنة بالمنفعة الخاصة.

كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بأخلاقيات الإدارة، وما يرتبط بها من سياسات برامج للارتقاء بها والتدريب عليها. إنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها. إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة كالشفافية والنزاهة، إذ أن عدم الالتزام بهذه العناصر يؤثر بشكل مباشر على سمعة وهيئة الإدارة العامة.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع ميثاق أخلاقيات المهنة وأثره على المسار المهني للموظف العام موضوع ذا أهمية بالغة في عالم القانون الإداري عامة وعالم الموظف العام خاصة أمام تراجع المبادئ والقيم الأخلاقية وتزايد الفساد الإداري وصولاً لضمان مسار مهني ناجح بعيد عن كل الشوائب الأخلاقية وتظهر أهمية دراستنا لهذا الموضوع:

- **نظرياً:** قلة الدراسة في هذا الموضوع مما جعل له أهمية متميزة.
- **عملياً:** الوقوف على الدور الفعال الذي تلعبه مدونة أخلاقيات المهنة للنهوض بأعباء الوظيفة العامة.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

إن مدونة أخلاقيات المهنة ذات الأهمية البالغة لما تقدمه من تكوين للموظفين وسهولة تمييزهم بين ما هو خطأ وما هو صواب وكم من موظف فصل أو سجن بسبب

فضائح أخلاقية بل الأبعد منها وظيفية ورغم الاهتمام بها من طرف المشرع الجزائري إلا أنها لا زالت تمشي بخطى خجولة مما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع الساخن وتسلط الضوء عليه من خلال ما يلي:

أ. دوافع ذاتية:

- الميل والرغبة للإطلاع أكثر على هذا الموضوع.
- قلة الدراسات نتيجة للتطورات الحاصلة في الإدارة.
- إثراء المكتبة ببحث جديد يكون مرجعا.

ب. دوافع موضوعية:

- حساسية الموضوع نتيجة لتعقيد الإدارة وتوسعها.
- تقلص اهتمام الموظف الإداري بالجانب الأخلاقي أمام تفاقم ظاهرة الفساد الإداري.

إشكالية البحث:

تعد أخلاقيات المهنة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المؤسسة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيه، وتتحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على أخلاقيات الموظف العام ومدى تأثير أخلاقيات الإدارة على المسار المهني كون أن أخلاقيات الإدارة تسعى إلى ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظف العام والبحث في مدى انضباطه ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وكذلك درجة تفهمه لواجباته المهنية في إطار ميثاق أخلاقيات المهنة.

وقد جاءت إشكالية الموضوع كالتالي:

ما مدى تأثير ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف العام؟

أمام طرح مثل هذه الإشكالية الموسعة استوجب تجزئتها إلى إشكالات فرعية تسهلا لعملية الدراسة وهي كالتالي:

- فيما يتجسد مفهوم ميثاق أخلاقيات المهنة؟
- مدى قابلية الموظف وتأهله للعمل بهذا الميثاق؟
- ما مدى تأثيرات ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف؟

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير أخلاقيات المهنة على المسار المهني اعتمدنا على عدة مناهج منها المنهج الوصفي وذلك برصد الظاهرة بمختلف أبعادها، من مفاهيم والاتجاهات الحديثة في مجال أخلاقيات المهنة على المسار المهني، للكشف عن الحاجة الملحة إلى مراجعة بعض القيم والتقاليد الإدارية السلبية لسياسة تنظيم وتسيير الموارد البشرية في بعض المؤسسات الإدارية القائمة على الكفاءة في تحقيق أقصى فعالية.

وقصد الإحاطة والإلمام بأهم جوانب ومحاور الموضوع ومضامين الدراسة وبغيت الإجابة على الإشكال المطروح تم الاعتماد أيضا على المنهجين الاستقصائي والتحليلي اللذين يبرزان من خلال البحث وتحليل ميثاق أخلاقيات المهنة ومدى تأثيره على المسار المهني للموظف عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها بالاعتماد على ما هو موجود في مختلف المراجع العلمية المتخصصة.

أهداف الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها تبحث في ميثاق أخلاقيات المهنة التي لا يمكن للمؤسسات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، إذ يعد موضوع أخلاقيات المهنة من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقي وتراجع النظم القيمية، فأخلاقيات المهنة وتأثيرها على المسار المهني أصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات حيث التكفل بالعنصر البشري من توفير شروط العمل الضرورية وضمان مخطط عقلاي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني من ترقية في الدرجات والرتب والوظائف ويضمن لهم تكوين وتحسين لمستواهم ولمعارفهم المهنية لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في البحث عن تأثير ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف العام في الجزائر وعلى تحديات العمل الإداري.

وتهدف هذه الدراسة المعقدة والثرية في آن واحد في اعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظرا للانتهاكات والانحرافات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمات يوميا مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها وفي هذا الإطار تبرز مدى أهمية ودور أخلاقيات الإدارة فيحل المشاكل الإدارية وتسهيلها لتحقيق فعالية الأداء للوظيفة العامة.

انطلاقاً من هذا الالتزام بأخلاقيات الإدارة ودورها في تعزيز أداء الأعمال الإدارية لما لها من تأثير إيجابي على موقف المؤسسة الأخلاقي اتجاه موظفيها وأجهزتها وتقليل الأعباء المترتبة عن تشوه صورتها أمام المجتمع الذي تعمل فيه. تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التركيز على معرفة ميثاق أخلاقيات المهنة.
2. التحقق من مدى إدراك تأثير ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف العام.

الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه، إن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات المهنة موجودة ولكن بشكل قليل لأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والمتجددة والتي لم تلقى العناية الكافية من طرف الباحثين إلا نادراً مما صعب عملية الدراسة نتيجة هذا النقص الفادح الذي يظهر من خلال:

الدراسة الأولى: دراسة مقدم السعيد بعنوان "أخلاقيات الوظيفة العمومية" وهي عبارة عن دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل، الحقوق، الالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين، تناول فيه أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة في الجزائر وبعض آليات ترسيخها⁽¹⁾.

الدراسة الثانية: دراسة عبد العزيز حياة بعنوان "الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية"⁽²⁾، والتي تناولت الأخلاقيات الإدارية في الجزائر من خلال تحليل ودراسة بعض القوانين والتشريعات.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات منها:

- الجمع بين عاملين أساسيين هما أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف صعب عملية جمع المراجع.

¹. سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العامة دراسة نظرية تطبيقية من زاوية تأصيل الحقوق، الالتزامات المهنية النظام

التأديبي للموظفين، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 23.

². عبد العزيز حياة: الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة الجزائر كلية العلوم

السياسية والإعلام، 2004، ص 13.

- ندرة المراجع والدراسات السابقة في هذا الموضوع وإن تم تناوله فكل موضوع على حدى.

التصريح بالخطأ:

في موضوع بحثنا هذا وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: ميثاق أخلاقيات المهنة أين تم تقسيمه إلى مبحثين الأول يتكلم عن مفهوم أخلاقيات المهنة والثاني عن الطبيعة القانونية لأخلاقيات المهنة، وتطرقنا في الفصل الثاني لأخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام التي بدورها قسمت لمبحثين الأول سلط الضوء فيه على مفهوم المسار المهني للموظف العام والمبحث الثاني تأثير أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف العام وصولاً للفصل الثالث تطبيقي من خلال مبحثين الأول دراسة حالة لمؤسسة عمومية والثاني دراسة حالة واقعية لقطاع صحي.

المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لأخلاقيات المهنة
المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات المهنة
الفصل الأول: ميثاق أخلاقيات المهنة

الفصل الاول: ميثاق أخلاقيات المهنة.

بات لازما قبل اي وقت مضى تسليط الاضواء على مدونة اخلاقيات المهنة امام تزايد الفضائح الاخلاقية المهنية بل كثر الفساد الاداري وقلة المردود المهني للموظف الذي تجرد من اخلاقيات وظيفته التي تملي عليه الاحساس بروح الانتماء للمؤسسة، فالاخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التميز بينما ماهو جيد وماهو سئ ، فالغرض من الاخلاق في مجال العمل ليس فقط لتتعلم الفرق الخطأ والصواب ولكن لتسليح الافراد بالادوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق الاخلاقي للقرارات الاستراتيجية

وعليه يمكن القول أن الاخلاق وسيلة للتدريب الافراد على فت التعامل مع اليوك المنظم ومنه تعتبر الاخلاق وليدة ثقافة المجتمع التي تعتبر بدورها ناتج البناء الاجتماعي ومنه نجد العلاقة بين الاخلاق المهنية والمكون الاجتماعي ذلك البعد الذي يشكل السلوك الاداري في المؤسسة

وتأسيسا على ماسبق ذكره يمكننا القول أن أخلاق المجتمع تعتبر أساس أخلاقيات الادارة كما أن الاخلاقيات المهنية تتبع من أخلاقيات الموظف لأن الادارة لا تقوم على فراغ بل بنية حية متفاعلة بين المؤسسة ووسطها وهذا ما سنعرضه في هذا الفصل الذي يتكلم عن ميثاق اخلاقيات المهنة من خلال ثلاثة مطالب على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات المهنة.

تؤدي الأخلاق دور هام في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها وفلسفات التي تتبناها، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، وعندئذ تشكب الاخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، وتشكل دافعا ومحركا، وتعمق لديهم الإحساس بالانتماء إلى المجتمع كما تساعدهم على التكيف مع الواقع المعاش.

وتعد الأخلاق الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني وتتعكس الاخلاق على التزام الفرد بمهنته فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع.

يرتكز مصطلح أخلاقيات المهنة لمؤسسة ما على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وتنبثق الأخلاق المهنية في مجملها من الاخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء والمجتمع، إذ هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام⁽¹⁾.

ولكل مهنة في المجتمع الإنساني مرتكزات اخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها وتتكون تلك الأخلاق المهنية من أبعاد ثلاثة كالبعد المعرفي والبعد السلوكي الآدائي والبعد الخلقى، ويرتبط هذا الأخير باتقان العمل والمحافظة على القيام به في اطار من الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم، وتهتم الأخلاق بشكل رئيسي بتحقيق الثقة والمساعدة المتبادلة في العلاقات الإنسانية، فإذا لم توجد هذه القواعد بدرجة معينة يصب من المستحيل من الناحية الواقعية استمرار أي نشاط فالأخلاق الحسنة هي الأعمال التي تحقق ارتفاق بين الجميع وتعكس القوانين وتلك الأعمال⁽²⁾ فكيف تعرف اخلاقيات المهنة على ضوء التشريعات التي تحكم الوظيفة العام؟ وما هي الأهداف التي ترمي لتحقيقها؟ وماهي عناصرها؟

¹. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 77.

². بدوي إسماعيل: القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977، ص 23.

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات المهنة.

إن المتمعن والمتفحص في القرآن الكريم والسنة النبوية العطرة يحصي من القيم والأخلاق ما هو كفيل ببناء أجود النظم واكفائها على الإطلاق⁽¹⁾، إن تحقيق الخلق الإداري وفقاً للمنهجية الإسلامية من شأنه الذهاب بعالم الوظيفة الإدارية إلى أبعد الحدود.

فالأخلاق في الفلسفة الإسلامية تنتقل بالإنسان في مجال العقيدة إلى مجال الشريعة من العبادات والمعاملات والعلاقات، فهناك أخلاق تتعلق بصلة الفرد بنفسه كالحياء والالتقان والصبر ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بخالقه كالطاعة، التعظيم الشكر، التواضع ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بالآخرين كالأحاسيس بالتواضع، أداء الواجب، الأمانة، العدل... الخ⁽²⁾ ومنه فالفلسفة الإسلامية هي الأكثر اتساقاً وأوضح منهجاً في معالجة أخلاقيات المهنة، وذلك بتركيزها على قيم مثلى ومعايير ثابتة تقوم السلوك الإنساني من خلال منهج أخلاقي شامل بجميع شؤون الحياة.

لا ريب أن العوامل الاقتصادية لا تنفرد بالتأثير في ومواقع المؤسسات بل توجد على جانبها عوامل بشرية واجتماعية ونفسية لا تقل عنها أثراً في تنظيم وضبط علاقات العمل، ويرى كثيرون من خبراء المجتمع والثقافة إن استثمار الموارد البشرية بالشكل الصحيح يتصدر بقية شروط نجاح التنظيم الإداري، فإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعلّين الأخلاقية التي يستند عليها المديرون بقراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ، فإن ما نريد هنا أن نؤكد عليه هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد في سلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جهة والقوانين المعمول بها من جهة أخرى.

إن الالتزام بالمباديء والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة أو المؤسسات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمباديء العمل الصحيح والصادق.

¹. أبو حامد الغزالي: إحياء علوم الدين، دار المعرفة بيروت، 1990، ص 33.

². كايد قرعوش: الأخلاق في الإسلام، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 121.

ونظرا للدور الهام الذي تلعبه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء العامل واستثماره لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع لما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها تجاه ذاته وتجاه المجتمع، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر في أخلاقيات المهنة، وبدا واضحا أن المؤسسات تتسابق في إصدار مدونات أخلاق المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها، وطريق تبرز المسؤولية الأخلاقية ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الإداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسة الدولة، ويسجل للدولة والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، فالوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي لبناء مؤسسة عامة فعالة تحظى باحترام الموظفين من خلال مدونة القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتمكنها من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة لمعالجة آثاره⁽¹⁾.

وأخيرا يمكن القول ان الحرص على أخلاقيات المهنة هو أمر أخلاقي وديني وإداري، مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات المهنة⁽²⁾ يجعل العاملين لا يتعاونون والالمؤسسة لن تعتمد مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناء على قناعاتهم الشخصية⁽³⁾، بل هي بحاجة بأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فإن عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو اخلاقي وما هو غير اخلاقي في عرف المؤسسة

¹. بوقنور إسماعيل: التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري، دراسة حالة، الجزائر، 1991-2000، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007.

². زرداوي فتيحة: الأخلاق والسياسة عند أبو حامد الغزالي، رسالة ماجستير غ م، قسم الفلسفة، جامعة الجزائر 1990، ص 23.

³. تواتي إدريس: التسيير التقديري للموارد البشرية: حالة الوظيف العمومي، رسالة ماجستير غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.

لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإن كل موظف يكون مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

ومنه فإن الالتزام بالمبادئ والسلوك الاخلاقي سواء على صعيد الفرد أو الوظيفة يعتبر ذال اهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث ان هذا الامر يقويزي الالتزام بالمباديء والمعايير العمل الصحيح والصادق ويبعد المؤسسة من ان ترى مصالحها بمنظور ضيق، لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في اعتبارات مالية وان حققت نتائج فعلى المدى القصير⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهداف أخلاقيات المهنة.

إن أخلاقيات الإدارة أصبحت من المواضيع ذات الأهمية البالغة في كثير من دول العالم نظرا لما تقدمه للإدارة بصفة عامة والموظف العام بصفة خاصة، إذ تعد من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة عليها بتزايد الفسائح الأخلاقية وتراجع النظم الأخلاقية.

لذا تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزاءاتها التأديبية فتيان القواعد السلوكية الأخلاقية لاعطاء مهنة ما سواء داخل المؤسسة⁽²⁾ الواحدة أو خارجها سطرت اهداف لميثاق اخلاقيات المهنة على النحو التالي منها:

- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والاعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية وتحسين الكفاءات الفنية، وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الاهداف المتبعة.

¹. عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار تازهوان، عمان، 1999.

². بن مرزوق عنتر: الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية، كلية العلوم السياسة والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.

- ضبط السلوك المهني والشخصي وضمان الانضباط بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
 - ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني.
 - تطبيق نظام الجزاءات الايجابية والسلبية للقضاء على ظاهرة الفساد الإداري
 - تحقيق التوازن بين الاحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين⁽¹⁾.
 - تعزيز اطر الثقة المتبادلة بين المنتفعين من خدمات المرفق العام وهذا الاخير.
 - ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
 - إزالة الطابع التسلطي للإدارة باحترام ميثاق أخلاقياتها⁽²⁾.
 - تقريب عمل الإدارة العامة من الموظفين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
- وبالتالي فقيام الموظف بواجباته في ظل الأهداف المرسومة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها لخلق جسور الثقة بين الموظف والمؤسسة ونسج ولاء مؤسساتي يهدف لتحقيق نتائج على مدى طويل.
- المطلب الثالث: عناصر أخلاقيات المهنة.**

خلافاً لأهداف أخلاقيات المهنة لا بد من توافر عناصر نذكر منها:

- أ. الثقافة التنظيمية:** هي واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة داخل المؤسسة، إذ إن تراث هذه الأخيرة على حد وصف الباحث له يكون صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المؤسسة، فالقيم الشخصية والتفسير الاخلاقي الذي يترجم هذه القيم على تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي داخل المؤسسة⁽³⁾، ويمكن القول ان ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا وهي:
- بيئة الاعمال التي توجد فيها المنظمة.

¹. على عباس: إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008، ص 206.

². سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997.

³. أحمد محمود حبيب البوقي: أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد، هيئة المعاهد التقنية، العراق، ص 04.

- القادة الاستراتيجيون والذين تنتشر أفكارهم وأراؤهم الى باقي أجزاء المنظمة والعاملين فيها

- خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم

ب. المدونة الأخلاقية: لكل مؤسسة مدونة أخلاقها التي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه صحيح وتعتبر الدعامة أو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لاحترام قانونها وضبط معاييرها وتعزيز علاقتها بالموظف الذي ينتمي إليها⁽¹⁾ هذا من جهة كما تعتبر القوة المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة، وتوجه السلوك باتجاه معين.

إن لكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثير خاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوى تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز ويضعف العمل بأخلاقيات الإدارة.

ج. أخلاق الموظف: هي جوهر الكائن الإداري كما هي جوهر الإنسان بشكل عام فأخلاق الموظف تعكس الصورة المثالية للحفاظ على مساره المهني وتحقيق النجاحات التي تعود بشكل أو بآخر على مردوده المهني بشكل عام⁽²⁾.

إذن تشكل منظومة الاخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الادارية والقيادية في الوظيفة العامة والخاصة، ويعتبر التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بها صفة أساسية من صفات المؤسسة الصحيحة المبنية على أسس سليمة وهذا الالتزام بالضرورة سوف يحقق فائدتين وهما:

- المحافظة على استقرار الوضع الحالي.

- النمو والتطور للأفراد والمؤسسة على حد سواء.

د. الجمهور الخارجي: إن المنتفعين من خدمات المرفق العام كلهم يشكلون قوة تساهم في تكوين أخلاقيات المهنة وعنصر لا يستهان به⁽³⁾.

¹هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الجزائرية، دار هومة الجزائر، 2010، ص34.

²عاصم أحمد عجلية: طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، علم الكتاب، مصر، 2009، ص 101.

³سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تفسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، 317.

إذن فالانظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تساهم في تكوين الاخلاقيات المهنية وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بإزدياد المنافسة وتحول الاسواق والتطور التكنولوجي.

المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لأخلاقيات المهنة.

الأخلاق ليست بالعلم الذي يتلقاه الموظف العام عند دخوله المؤسسة أو توليه المنصب، بل هي طبيعة في ذات الإنسان تخرج عندما يحس بأن العمل الذي يؤديه فيه ما يمس بالأخلاق والشرف، فالأخلاق طبيعة وراثية تسقلها التربية والتعليم والقائمون عليها من رجال الحكومة عن طريق تدوين مبادئها قوانين تنظيمية تحدد وظيفة الإنسان نحو نفسه، نحو عائلته وقومه، تجاه العمل الذي يؤديه في منظومة القيم التي يتلقاها وهذه القيم مستمدة من ثوابت معينة فما هي مصادر الأخلاق المهنية طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة، أسباب عدم التحكم فيها وذلك من خلال ثلاث مطالب:

المطلب الأول: مصادر الأخلاقيات المهنية.

الأخلاق طبيعة وراثية تسقلها التربية والتعليم عن طريق تدوين مبادئها في قوانين تنظيمية تحدد وظيفة الإنسان نحو نفسه ووظيفته نحو عائلته ووظيفته نحو عمله وهذه القيم الأخلاقية مصدرها:

أ. الدين: إن تعاليم ديننا الحنيف سواء الكتاب والسنة ضربا صارخا من ضروب الأخلاق كالاستقامة، كتمان السر، الصدق، الأمانة، اجتناب شهادة الزور الوفاء والترفع عما يخل بالشرف والأمانة، حيث يقول الرسول صل الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وأعطانا دروسا في الأخلاق الإسلامية وما أكثرها في أكثر من موضع وصولا لرضاء رب العباد⁽¹⁾.

إن الموظف العام في الإسلام لا يختلفه عن أي موظف آخر في أي بيئة إدارية إلا في الخلق العقائدي التي تؤسس الفرد على الارتباط بالخالق وليس بالخلق وبالتالي فإن هذه العقيدة التي ينشأ عليها المسلم هي التي تحدد سلوكه سواء في موقعه التنظيمي الإداري أو الاجتماعي، وتتعامل مع هذا السلوك بمعيار واحد وهو الالتزام بالآثار الأخلاقية المنبثق عن هذه العقيدة، وبناءا عليه فإن الضوابط التي توضع للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها سلوكه الخاص

¹ عبد القادر الشخيلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الاردن، 1999، ص 20.

وذلك لان الفرد المسلم في حياته العامة او الخاصة او الوظيفية يهدف الى تحقيق هدف نهائي اسمى وهو رضا رب العالمين.

ب.الدستور: يعتبر الدستور القانون الاساسي لتنظيم الدولة، فهاه يتضمن مجموعة من المبادئ التي تسيير من خلالها مختلف المصالح العمومية، من أهمها المبادئ الاخلاقية الواجب احترامها من طرف أعوان الدولة منها:

- محاربة كل علاقات الاستغلال والتبعية.
- نبذ كل الممارسات الاقطاعية والجهوية والمحسوية
- نبذ السلوك المخالف للخلق الإسلامي.
- المساواة في الحقوق والواجبات.
- عدم انتهاك حرمة الإنسان.
- تكريس مبادئ حرية التجارة والصناعة في إطار القانون.
- المحافظة على سرية المرسالات والاتصالات الخاصة بكل أشكالها.
- إفتراض البراءة في كل شخص حتى تثبت جهة قضائية إدانته
- المحافظة على كرامة الإنسان.⁽¹⁾

ج.القانون: يهدف القانون الى تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية وهذا هو هدف الاخلاق، لذا لا بد أن يكون القانون الوضعي متماشيا مع القانون الالهي، وقواعد العرف والأخلاق والتقاليد، أي مع الدين والطبيعة.

فهو مصدر مكمل للاخلاقيات المهنية بإعتباره صفة أساسية من أهم المصادر النافذة في الادارة العمومية أو الخاصة، لأن الادارة لا تعمل في ظل الفراغ القانوني فهي تسيير وفق نظم وإجراءات قانونية.

وهذه اللوائح القانونية تضبط سلوك الموظف داخل المؤسسة وتبرز أهمية المصلحة العامة، وتحد من التصرفات والانحرافات التي تحدث والتي من شأنها أن تعرقل العمل الجهاز الاداري وتبين المحظورات والواجبات التي تفرض على الموظف.

¹دستور الجزائر سنة 1996، المعدل في 06 يناير 2016، الفصل الرابع الحقوق والحريات، المادة 29 وما بعدها.

وقد تضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات العمومية أهم الالتزامات الأخلاقية التي تتمثل في مايلي:

- الالتزام بالقيام بما يضمن حسن سير المرفق العام.
- الامتناع عن الجمع بين الوظائف.
- الالتزام بالطاعة في إطار القانون.
- الالتزام بالتحفظ والكتمان المهني.
- الالتزام بالسر المهني.

- الالتزام بالنزاهة وهذا بإحترام مبدأ المساواة في التعامل مع الجمهور.

- الالتزام بالاخلاص وهذا بعدم إستعمال الأموال والوسائل باختلاف أنواعها.

د.القيم الأخلاقية السائدة: إن الانسان يولد في أسرة معينة فيأخذ منها دينها وقوميتها أي تكوينه الديني والقومي مفروض عليه، لا إختيار له في قبوله، فهو قد شب على المبادئ والقيم المنبثقة من ثقافة المجتمع الذي يسكنه.

إن لقيم المجتمع تأثير كبير على أخلاقيات المؤسسة، وبالتالي أي نظام سياسي إداري هو خاضع بطريقة أو بأخرى مكونات البنية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي هي جزء منها بالضرورة، وبذلك يبدأ الموظف تدريجيا بفهم مدلولات العقاب والمكافأة، ويدرك أن ثمة أفعال محظورة عليه، وأن ثمة تصرفات من الاحسن إتباعها، وتنمو معه هذه القيم والمبادئ التي هي جزء رئيسي من النظام الاجتماعي والاخلاقي السائد وتكبر معه دائرة الافعال المحظورة وحينئذ يخضع للنوعين من القيم:

- قيم الاسر والعائلة والعشيرة.

- قيم النظام الاجتماعي السائد.

1.العائلة: تعتبرالاسرة الوحدة الاساسية في بناء المجتمع، بحيث تقوم بدورين

أساسين وهما الدور الفطري الذي تغلب عليه المميزات الجبلية والادوار الاجتماعية في العملية التكوينية التي تحدث في حياة الفرد/ الموظف⁽¹⁾.

¹مدحت محمد أبو نصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، ط 1، مجموعة النيل العربية القاهرة،

فالأسرة المؤسسة الأولى في بلورة الميول والاتجاهات الإيجابية التي تميز سلوك الفرد وأدائه داخل المجتمع والموظف في عمله، عن طريق التلقين المستمر للمبادئ التربوية التي تدعو للابتعاد عن الشر لأنه يجلب العقاب ومسبب للحشمة كالكذب والسرقة، التزوير والخيانة فاهي سلوكيات ضمنية وغير مستحبة⁽¹⁾.

وعلى العموم فإن تصرفات وسلوكيات الأفراد هي بالطبع نتاج العلاقات التي تربط أفراد العائلة، فإذا كانت الأسرة تهتم بالطابع التربوي لأبنائها فإن تعد نفسية إجتماعية متكاملة لطفل اليوم وموظف المستقبل وما تكسب له من دور إجتماعي ملائم للنموذج الموجود في مجتمعه وهو ما يؤثر بالطبع على مستوى الاخلاقيات.

ولقد كان المجتمع الجزائري من صميم تقاليده وقيمه الحفاظ على الاسرار والتكتم على عيوب الناس والحفاظ على الامانة، ويحبذ الكسب الحلال بالطرق الشرعية لكن في منتصف الثمانينات وبالخصوص بعد أحداث أكتوبر 1988، ظهر جليا في المجتمع الجزائري أشكال جديدة من العلاقات الاجتماعية السلبية وتري أن هذه السلوكيات وجدت المحيط الذي ترعرت فيه بسبب ضعف الاتجاهات الثقافية لأفراد المجتمع، فالمواطن يجهل حقه وبالتالي يريد الحصول على الخدمة بأسرع وقت دون غيره أو أكثر منه والموظف أصبح يرى نفسه فوق النصوص القانونية والقواعد الاخلاقية ويتصرف بشكل متعال.

كما أن الاستعمار خلف ورائه طبقة من الموظفين لا تحدهم حدود في إختراق الاخلاقيات المهنية لتحقيق المصالح الشخصية، فأدى كل ذلك الى إنهيار القيم الاخلاقية والروحية لصالح القيم المادية، فأصبحت النفوس مريضة والقيم الاجتماعية غير بناءة أي برزت التناقضات في القيم السلوكية للممارسة اليومية للأفراد وأصبحوا يستجيبون بالقبول لهذه السلوكيات كأسلوب حياة جديدة ، بينما يعتبر أخلاقيا وبينما يمارس في الواقع الفعلي.

¹.الهادي عبد الصمد: الإنسان والتنظيم: دراسة نقدية للفكر الإداري العربي من منظور إسلامي، العين، دون دار

2. المدرسة: هي الأخرى مؤسسة اجتماعية مسؤولة عن عملية التنشئة السليمة فالكفاية التعليمية مفهوم أساسي للقضاء على الأمية والنهوض الحضاري⁽¹⁾ من جهة والتربية التي تنمي القيم الاخلاقية من جهة أخرى. إن المدرسة تنقل القيم وتوجهات المجتمع وترسخ القيم العامة عن الواجب العام الاستقامة والجدية، الاخلاص في العمل، تنمية الشعور بحب الوطن والثقة فيه. وتلعب المدارس والمعاهد والجامعات دور مهما في تكوين إطارات المستقبل ولتمكين الادارات من التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها الحياة العصرية في اطار مادة الأخلاقيات المهنية⁽²⁾.

المطلب الثاني: طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة.

اخلاقيات المهنة تلعب دورا فعالا في عالم القانون الاداري عامة، وعالم الوظيفة العامة خاصة و لترسيخ أخلاقيات المهنة يتعين أن تتدرج في اطار استراتيجية شاملة ومنسجمة يساهم الموظفين في تجسيدها وتحديثها والعمل على تطبيقها وهي:

1. إستراتيجية شاملة ومنسجمة:

* شمولية النظرة لأخلاقيات المهنة: أي اشراك كل الموظفين بمختلف رتبهم في الإصلاحات الإدارية، إضافة إلى ممثلي المجتمع المدني بشرط أن توازن هذه الإصلاحات بين الوقاية والعقاب وبين الأحكام التنظيمية التي تمس حقوق وواجبات الموظفين والأحكام التي تهدف إلى حسن تسييرهم والإجراءات الإدارية.

* أداء العمل بحزم وانسجام: حيث ينبغي على السلطات الإدارية أن تعمل بحزم وتواصل على المدى البعيد لإرساء ثقافة إدارية متأصلة ومتطورة لأن تغيير الذهنيات يتطلب وقت وجهد كبيرين.

2. استراتيجية إشراك الموظفين في العمل الإداري: حيث أنه من المستحيل الشروع في إصلاحات الإدارية دون إشراك الموظفين وهم المتأثرين مباشرة بالأخلاقيات في

¹. تشارلز أوجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض 2001، ص 112.

². عبد العزيز حياة: الأخلاق الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2004، ص 20.

- مراحل وضع التدابير اللازمة لذلك، ويمكن تلخيص بعض المسائل الهامة التي يشارك الموظفون في حلها وهذا من خلال النقاط الآتية⁽¹⁾:
- تحديد تصور جديد يمس البيئة الإدارية.
 - وضع استراتيجية تضمن الابتعاد عن بعض السلوكيات: كالإنحرافات الإيديولوجية، والحث على ضرورة الإعلم بالتجاوزات القانونية.
 - التشريع في مجال الأخلاقيات الإدارية وذلك من خلال إرساء ثقافة إدارية عند الموظفين.
 - تخصيص ميزانية ملائمة لنشر أخلاقيات المهنة والعمل على ترقيتها بكي الوسائل.
 - ترقية مبدأ أخلاقية الإدارة كمبدأ للعمل افداري وذلك عن طذريق تأكيد القيم الأخلاقية للموظفين، والحرص على وضع منظومة لتكوينهم وإلعلامهم بها.
 - ضرورة التنظيم افداري المحكم وذلك من خلال التحكم في سياسة ترشيد الموارد البشرية وقنوات إتخاذ القرار الإداري.
 - أخلاقيات المهنة يجب أن تكون من المكونات الأساسية للتكوين الأول من خلال إدخالها في محتوى البرامج والوسائل التعليمية.
 - ضرورة إعداد مرشد للسلوك النوعي الخاص ببعض الحرف والوظائف كالمطب والمحامات.
 - وضع لجان للمتابعة والتقييم.
 - ضرورة ترشيد الممارسات التأديبية الذي من أنه تدعيم الجانب البيداغوجي للعقوبة.
 - تكييف منتظم للقوانين.
- ويمكن أيضا وضع آليات لتحسين وتنمية الإعتبارات الأخلاقية في مجال الإدارة منها:
- التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين.

¹.عبد الرحمان بدوي: الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 09.

- مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.
- تحسين النظام الرقابي المعمول به في المؤسسة.
- الإعراف والتقدير للإداء المتميز للموظفين.
- إرساء ثقافة إدارية عند الموظفين.
- التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في درجات المسؤولية كأنموذج لسلوك المرؤوسيين.

- الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة⁽¹⁾.

تبقى هاته الطرق على سبيل المثال على الحصر مع التطور الحاصل في القانون الإداري ويمكن اثرائها واشباعها بطرق أخرى على صعيد الفرد والمؤسسة على حد سواء للمضيء بالمسار المهني للموظف العام قدما نحو الامام هذا من جهة ورفع التحديات الكبرى في ظل الفساد الإداري وتعقد الحياة المهنية وصعوبة التغلب على العراقيل في غياب مدونة أخلاقية تعتبر الحصن المنيع والدرع الواقي كمن كل الشوائب الإدارية .

المطلب الثالث: أسباب عدم التحكم في أخلاقيات المهنة.

إن الإخلال بالالتزامات المهنية يبرز ضعف التحكم في قواعد أخلاقية المهنة وبالتالي في فعالية العمل الإداري وقد يحدث هذا الإخلال في الأسباب التالية:

- **نقص التحكم في نظام التوظيف:** تفتقر عملية التوظيف في الوقت الحالي إلى بعض العناصر الأخلاقية الهامة كخصخصة المترشح وطباعه ودرجة قدراته للإلتحاق ببعض المناصب الحساسة.
- **غياب تدريس أخلاقيات المهنة:** أي عدم الإهتمام بتدريس أخلاقيات المهنة في المدارس والجامعات، غير ان المدرسة الوطنية للإدارة بادرت بتدريس مادة (أخلاقيات المهنة والنظام التأديبي للموظفين)
- **مستوى التأطير:** يمكن الإشارة إلى النقص الذي تعاني منه مدونة أخلاقيات المهنة الخاصة بالموظفين في قبول بعض الممارسات التي ترتقي أحيانا إلى درجة ادوات التسيير، وهنا يمكن تعريف مدونة الأخلاق على أنها: عبارة عن

¹. عبد القادر كاس: الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير غ.م، كلية العلوم السياسية والإعلام،

وثيقة تصدرها الشركة أو أية مؤسسة أخرى تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك داخل المؤسسة، كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة مرارا، وبعض المؤسسات تقوم بإصدار هذه المدونات في نشرة خضراء انيقة أو كراسة للتعريف بها، ومن بين الممارسات السيئة في المؤسسات مايلي⁽¹⁾:

- عدم إحترام مواقيت العمل والتغيب عن العمل.
- تغاضي السلطة الرئاسية عن بعض التجاوزات التي تقترب من قبل بعض الموظفين في بعض الإدارات والمصالح، كذلك التسهيلات التي تقدم للموظفين مقابل قيامهم بعمل ما.
- التغاضي عن بعض الممارسات المكتسبة التي ليس من السهل التراجع عنها دون المساس بالسلم الإجتماعي.
- التغاضي عن بعض الممارسات الخفية التي يتم تغطيتها غالبا من قبل التأطير وذلك في ظل عدم تكيف اجراءات التقليدية للمراقبة والتفتيش.
- فالتأطير يظل في حاجة أكثر إلى توعية من الأخطار المتعلقة بهذه أو تلك الوظيفة، وعلى العموم فإنه يتعين على فتح ملف التأطير الذي تعاني منه وظيفتنا العمومية لا سيما على مستوى الإدارة والجماعات المحلية كما وكيفا.
- **عدم تكيف اخلاقيات المهنة مع مقتضيات الحياة العصرية:** ويظهر هذا جليا من خلال عدم مواكبة الإدارة التغير السريع والكيفيات الجديدة والعصرية للعمل الإداري التي تستدعي تأكيد أخلاقيات المهنة⁽²⁾.
- **عدم احترام بعض المبادئ الأساسية في الحياة العملية:** جاءت الوثيقة الدستورية لتؤكد ويقوة على ضرورة:
- التأكيد على الطابع الجمهوري للدوة الجزائرية التي تحترم فيها القواعد الأخلاقية.

¹. عبد الباري إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ص 386.

². محمد شلتوت: الإسلام عقيدة وشرعية، دار الشروق، بيروت، 1992، ص16.

- التأكيد على تطبيق القواعد الأخلاقية في التعيينات والترقيات على مستوى الإدارات العمومية.
- تطبيق سياسة الإصلاح الإداري وزالتحكم المالي.
- كما أن التحكم في أخلاقيات المهنة من قبل السلطات العمومية تجد تبريرا إضافية له في أن للمخالفات المرتكبة من قبل الموظفين وطأ كبيرا على الأمة لا سيما أن واقع الميزانية الحالي يتصف بالتقشف ويسمح بإيجاد موارد جديدة إضافية لتحقيق الأولويات المسطرة.
- هشاشة مرجعيات الموظفين⁽¹⁾: حيث أن إهمال الجانب الإنساني في علاقات العمل من شأنه إضعاف تركيز الموظفين في أعمالهم وهذا سوف يؤدي بهم إلى إرتكاب مختلف الأعمال المخالفة للقانون.
- تبقى هاته الاسباب على سبيل المثال لا الحصر وما أكثرها في عالم اللاقانون الإداري عامة وعالم الوظيفة العامة خاصة.

¹. بوساحية عبدالحكيم، مسؤولية الموظف العام التأديبية، رسالة ماجستير، غ.م، في القانون، فرع الإدارة والمالية جامعة الجزائر، 2000، ص.6،7.

خلاصة الفصل الأول:

ترتبط أخلاقيات الإدارة بالخصائص الداخلية المميزة سواء في الفرد أو الجماعة إذ تعبر هذه الخصائص عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروف ذلك الفرد أو تلك الجماعة وللمكونات الأصلية لكل منهم والخزان الاجتماعي والعمق الحضاري لذا نلاحظ أن جميع الدول التي سارت في طريق التطور تحاول المحافظة على هويتها الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية.

إن البيئة الإدارية طرا عليها في الآونة الأخيرة تغيير في العمق وفي خضم هذا التغيير راح الموظفون يبحثون عن نموذج سلوكي من بين النماذج المتواجدة والمتعايشة جنبا لجنب.

فهناك النموذج التقليدي أين ينظر للموظف على أنه فوق كل الاعتبارات الذاتية ومجرد من العواطف والتحيز ويتصف بالنزاهة.

والنموذج العصري الذي ينظر للموظف على أنه مقول إداري نشيط وفعال، حساس لتطلعات المستفيدين من خدمات المرفق العام.

إن العديد من الموظفين مترددون اليوم بين مختلف هذه النماذج، كما أن تعترضهم مواقف حساسة في مجال الاختيار بين المبادئ، ففي حالة تناقض القاعدة القانونية مع الإنصاف نجد أن الموظف يقع حائرا بين ضرورة تطبيقها أو اختيار الحل الذي تمليه عليه أخلاقيات الإدارة، وقد تحدث أيضا أن تؤدي الرغبة في تحقيق شفافية العمل الإداري إلى الإخلال نوع ما بواجب التحفظ أو بواجب الكتمان المهني، ولتحقيق هدف شرعي نجد غالبا أن الموظف يعتمد وسائل قابلة للمناقشة تحت طائلة خطر عدم تطبيق القانون.

فهناك مبدأ الحياد والتحفظ ومساواة المستفيدين من الخدمات العمومية وهي من المبادئ التي تضي الشرعية على عمل المؤسسة وتتطلبها أخلاقيات الإدارة.

غير أن الملاحظ في الواقع أن تطبيق مبدأ المساواة مثلا لا يعني دائما وحدوية التعامل، كما أن الرغبة في خرق القواعد والمبادئ القانونية موجودة أكثر في ظل وجود أنماط يغلب عليها أحيانا طابع العمومية، ولذا فإن محاولة التوفيق

بين الحالات الخاصة من شأنه تقادي عرقلة العمل والمحافظة على نظر الموظفين على إدارة براغماتية وفعالة.

وفي كل حالة من هذه الحالات فإن خطر الانحراف يظل قائماً، ولذلك أصبح اليوم من الصعب على الموظف العام تحديد المنفعة العامة لتوجيه عمله في ظل غياب مرجعية أخلاقية.

المبحث الثاني: أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام
الفصل الثاني: أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام
المبحث الأول: المسار المهني للموظف العام
المبحث الثاني: آثار ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف

الفصل الثاني: أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام.

إن الأمر السائد في الوقت الحالي هو أن الافراد يواجهون مشكلات متعددة من أجل تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية وبعكس ذلك نحن أن التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الادارة لحث وإستغلال مواردها البشرية وقد أصبح الاعتقاد التاريخي يرى أن فرصة الترقية متاحة لكل الموظفين، والاكفاء منهم سوف ينتقلون الى مناصب أعلى خلال فترات قصيرة، وقد ساهمت التطورات الجديدة التي مست أنماط الحياة المختلفة وهيكل التقييم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية الى وجود دلالات قوية لعملية إدارة المسار المهني والذي يمثل أهمية خاصة لدى جميع الموظفين فالمقصود بالمسار المهني وماهي مراحل تطوراته والى ماذا يهدف.

المبحث الأول: المسار المهني للموظف العام.

لا يخلو الحديث عن عالم الوظيفة العامة وأعبائها إلا وتكلمنا عن المسار المهني للموظف ويمكن النظر اليه من عدة زوايا، فقد ينظر اليه على انه مجموعة الوظائف المنتتالية التي يشغبها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي قد تتاثر باتجاهاته وطموحاته واماله ومشاعره، وقد ينظر الى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر اليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز ادارية وخبرات متنوعة.

إن تخطيط وتنمية المسار المهني هو المنظمة بنفس القدر الذي يهتم الفرد وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ويزداد اهتمام كل منهما إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار المهني، ومدخلا تنظيميا بتخطيط وتنمية المسار المهني⁽¹⁾. ويعتبر المسار المهني من المواضيع الادارية الحديثة التي طرقها الباحثون وتشير ادبيات الادارة الى ان الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظى بالاهتمام الكافي الا متاخرا مقارنة مع باقي المواضيع الادارية والسلوكية التي اصبحت متخصصة وذات فروع ايضا، ذلك على رغم وجود مسارات الوظيفة في الواقع العملي، منذ ان عرف الانسان الأعمال في مختلف المجالات.

وتؤكد الدراسات أن التخطيط للمسار المهني إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد⁽²⁾.

¹ آل مذهب معدي بن محمد: برامج تخطيط المسار الوظيفي، الإدارة العامة، المجلة الدورية، مج 47، 2007 ص: 491.

² الحكيم حلمي: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين، المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب، الشارقة، 2003.

وهناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط المسار المهني وتطويره في المؤسسة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية واحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ونتيجة لتضخم أعمال المؤسسات وتعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا ويصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم، ويرى الباحثون أن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أداءه فيقدر فحص الترقية لديه ويمكن الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، وممكن للمؤسسات أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو في حياتهم الوظيفية⁽¹⁾.

الأمر الذي يجعلنا نسلط الضوء على تعريف المسار المهني والتخطيط له ومراحل المسار المهني ومداخل التخطيط له وصولاً للأهداف ومعوقات التخطيط لتطوره من خلال ثلاث مطالب:

¹. بوراس فائزة: تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، رسالة ماجستير غ.م كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

المطلب الأول: مفهوم المسار المهني وأهمية التخطيط له.

أكثرنا يستعمل مصطلح المسار المهني لدلالة على ما يمارسه الموظف من وظيفة.

أ. تعريف المسار المهني:

يمارس كل إنسان راشد تقريبا مهنة من نوع ما، ويبنى معظم الناس مساراتهم المهنية بغرض تحقيق أهداف بعينها، وقد تشمل هذه الأهداف كسب الرزق أو مساعدة الآخرين، وتتمحور أشهر أنماط المسارات المهنية المعروفة حول مبدأ العمل مقابل الأجر.⁽¹⁾ ويتولى معظم العاملين الوظيفة بهدف إعالة انفسهم وإعالة أسرهم ولكن هناك من الناس من يبني مساره المهني حول أنشطة لا يتلقى عنها أي مقابل مادي، على سبيل المثال هناك من يعملون على توفير حياة منزلية مريحة لأسرهم، بينما يقضي آخرون معظم أوقاتهم في خدمة المشاريع الخيرية، كان يكرس الشخص حياته لتعليم الآخرين بدون مقابل وهكذا.

سيؤثر نوع المسار المهني الذي تختاره على حياتك بطرق عديدة مثلا: قد يحدد اين تعيش، والاصدقاء الذين تتعامل معهم، كما قد يؤثر على مستوى التعليم الذي تتلقاه، ويحدد المبالغ المالية التي تكسبها، وقد يؤثر مسارك المهني ايضا على شعورك نحو نفسك، وطريقة تصرف الآخرين تجاهك، وبإمكانك مساعدة نفسك على بناء الحياة التي ترغب فيها عن طريق اتخاذ قرارات حكيمة بشأن اختيار مسارك المهني⁽²⁾.

إن المسارات الوظيفية للفرد هي طريقة تساعد المؤسسة على توجيه مسارات الأفراد في المجالات التي تحتاج إليها وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في

¹. بوراش عافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007، رسالة ماجستير غ.م.

كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 20.

². لمام محمد حليم: ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر، رسالة ماجستير غ.م، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة

الجزائر، 2002، 2003، ص: 37.

الوظائف التي تحتجها المؤسسة وبقد تعددت تعاريف المسار المهني من عدة مداخل⁽¹⁾ نذكر منها:

- **المدخل الفردي:** يسلط الضوء على كافة الوظائف التي تقلدها الموظف طيلة حياته المهنية.

- **المدخل المهني:** يركز على المهنة كتخصص وظيفي مثل الطب، المحاماة ويعني التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين.

- **المدخل التنظيمي:** هو ينظر للمسار المهني كونه خاصية تنظيمية هيكلية لتخصص وظيفي معين.

ومنه فالمسار المهني يعني تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للموظف والمؤسسة على حد سواء ولا يمكن تحقيق هذا التوافق دون التخطيط له أي أن المسار المهني للموظف وتحقيق التوافق بينه وبين المؤسسة يعني تحقيق أهداف المؤسسة في المردودية والانتاجية وتحقيق أهداف الموظف في الرضاء على العمل⁽²⁾.

ب. تعريف تخطيط المسار المهني:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار المهني أو تطوير المسار المهني، فقد عرفه بعضهم بأنه " يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقي العاملين في المؤسسة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء داخل المؤسسة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى" وهذا خلافاً لتعريف آخر والذي جاء فيه "العملية التي يتم من خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية"⁽³⁾.

¹. محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء المصرية، طبعة غ. م، 2005، ص: 356، 357.

². أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص: 374.

³. فوزي حبيش: الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

وبذلك ربط التعريف بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيطه إذ أن عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط، فتخطيط وتطوير المسار المهني هما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الرئيس أو المرؤوس أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وحسب رأيه فإن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق باختيار طبيعة العمل للفرد والمؤسسة التي سوف يعمل بها وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها، أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية⁽¹⁾.

كما يعرف تخطيط أو تطوير مساره المهني على أنه: "عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى".

كما يعرف: "بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المؤسسة وتساوده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة".
وفي تعريف آخر: "عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المؤسسة والفرد فالأولي تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية فيها، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها والوسائل اللازمة لتحقيق هذا الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات وتقدم المؤسسة النصح والإرشاد للأفراد فيما يتعلق في الوظائف الملائمة لهم بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سوى"⁽²⁾.

وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أننا نستخلص ما يلي:

¹. عزوز محمد: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غ م، كلية العلوم السياسية

والإعلام الجزائر، 2008، 2009، ص 19.

². الصبيد نسيم: التغطية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، 2008

- أن التخطيط للمسار المهني هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة.
 - إعداد الفرد في مراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.
 - تهتم بتحقيق التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- ومنه **فتخطيط المسار المهني**: هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة وإعداد الموظف لمرحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد، للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت وهذا بناء على إدراك الفرد بقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية⁽¹⁾.

ج. أهمية التخطيط للمسار المهني:

إن إدارة المسار المهني المؤثرة قد أصبحت مهمة وبصورة كبيرة لكل من الأفراد والمؤسسة، حيث أن الأفراد يشعرون بالضغط والسرعة حتى يحدد مساهم المهني وذلك بسبب كثرة المنافسة بالبيئة الخارجة المحيطة بهم، بالإضافة على ذلك معنى النجاح الحقيقي قد يتعد الراتب أو المكانة ليشمل إنجاز المكانة والقدرة على تحديد الاحتياجات، حتى يشعر الفرد بأنه مطالب بتأدية مهامه ومسؤولياته لكي تكون جزء من تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

وترجع أسباب أهمية التخطيط إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضا فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدما وتطورا خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا، فبوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية خلال مساره المهني.

¹. عاشور أحمد صقر: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997

ص 10.

². J.a. F stoner,R. Refeeman: management, njec, prentice hall ine. 1989.p 25..

وعندما يحدد الفرد هذه الوقفات أو النقاط الأساسية بطريقة واعية، ويمكن الوصول إليها أو تحقيقها، فإنه يشعر بقيمة ما يحقق من إنجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد واندفاعه.

فالفرد حديث التعيين يستطيع بلوغ غايته في الارتقاء والنمو في عمله، إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم، تتسم بالواقعية وتعتمد على التقييم الذاتي لقدراته وإمكاناته والتي يجب أن تتوافق وطموحاته، وتقوم بعض المؤسسات بتصميم خطط ترسم فيها المسار المهني للعاملين تعرف بخارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف ولنفسها، ومن خلال هذه الخارطة تزيد احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي وتعمل على خفض الدوران الوظيفي في العمل وتعمل على زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين كما يمكننا لاستفادة منها من خلال المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقيائها في المؤسسة⁽¹⁾.

وهناك العديد من العوامل ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعمل لموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره منها:

- التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبه والتي أدت إلى اهتمام متزايدة بشؤون الأفراد والقوة العاملة عموماً.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيف ملائم من قبل الأفراد المؤسسة على حد سواء.
- التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية على كافة مستويات الفردية والتنظيمية، حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوة العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية وتطويرها باستمرار.
- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، خاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية والكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرار والنمو

¹ديوب أيمن: التمنية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم

إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة. 2002، ص 85.

الفردية والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والتطور المتسارع في مختلف المجالات التنظيمية والإدارية⁽¹⁾.

- ادراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للفرد والمؤسسة على السواء.

ويتفق الباحثون مع ما سبق بان أهمية تخطيط المسار المهني في كونه يمثل مفتاح تقاطع حياة الإنسان مع بناءه الاقتصادي والاجتماعي، وأنه على الرغم من أن المسار المهني غير ثابت وغير مستقر إلا انه يساهم في بناء الشخصية والهوية والمهارة والسلوك والاتجاه والأفكار والثقافة للفرد، حيث يصبح التعرف على مفهوم المسار المهني وتخطيطه امراً حيويًا ومؤثرًا على كافة المستويات في مختلف المجالات العلمية والعملية. ويضيف الباحثون انه تتضح أهمية تخطيط المسار المهني كونه يسعى لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة، وصولاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث يجد الفرد الوظيفة المناسبة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب في وظائفها وبالتالي تتحقق القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد.

المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي ومداخل التخطيط له.

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل مناقشة الوظيفة هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاكتشاف ثم البحث الوظيفي ثم الاستقرار الوظيفي وأخيراً ترك الوظيفة تمثل مراحل المسار المهني.

أ. مراحل المسار الوظيفي:

مرحلة الاستكشاف: (من 05-25 سنة) وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة

العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي هاته الفترة لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة للعمل.

¹ المطيري مشعل: البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، رسالة ماجستير غ م، قسم العلوم الإدارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، المملكة العربية السعودية.

مرحلة بداية المسار من 25-35 سنة: تبدأ بالاتصال بالمؤسسة أو بالمؤسسات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها ويتلقى تدريباً ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.

مرحلة منتصف المسار من 35-50 سنة: لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات بالمسار المهني حتى يصلوا إلى مرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد أما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الموظف، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حواجز أكثر، وإما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل.

مرحلة المسار المتأخر: (من 50-70 سنة) تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المؤسسة في خبرتهم وقدرتهم على الحكم الذي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار) فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أن لن يكون لهم نصيب في تغيير مجرى حياتهم العلمية أو البيئة المحيطة كما فكروا يوماً.

مرحلة نهاية المسار: (بعد 70 سنة) حان الوقت للتقاعد في هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير⁽¹⁾ المسار المهني وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على الانجاز أما بالنسبة لمن كان أدائهم فقيراً أو ضعيفاً فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.

ب. مداخل التخطيط للمسار المهني:

¹. أحمد ماهر: دليلك لتخطيط وتطوير مستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 187.

مارست العديد من المؤسسات تطوير المورد البشري الذي يعتبر شريان الحياة لنمو المؤسسات ورفيها فعملت على تخطيط وتنمية المسار المهني الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى. حيث أن التخطيط الفردي للمسار المهني يبدأ بتبصر الفرد بإمكانياته، وتحديد طموحاته ودراسة واقعه الوظيفي، وتبرز له الفرق بين الطموحات والواقع ويحتاج لمعالجة يتبع من خلالها أساليب معينة، هو نفس الأمر في المؤسسات التي تقارن بين إمكانيات الأفراد وبين متطلبات الوظيفة وتتضح للمؤسسات الفجوة في المسار المهني وتأخذ بعلاجه وتنميته وهو ما يدفعها لتحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة والتطابق بينهما بواسطة تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

أولاً: المدخل الفردي لتحقيق المسار الوظيفي.

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار المهني على المستوى الشخصي والتنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لمثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار المهني بنظم الحوافز بالتقييم والأداء الوظيفي⁽¹⁾.

ويركز هذا المدخل على الخطوات التي يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مسارا وظيفيا مثاليا، وعادة ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار المهني الفردي أربعة خطوات وهي:

- تبصر الفرد بنفسه ويكمن في التعرف على الذات وذلك من خلال عدة تساؤلات أهمها: "أي نوع من الأفراد هو؟ ماهي المهارات التي يملكها؟ ماهي قيمه واهتماماته؟، ماهي نقاط ضعفه وقوته؟، ماذا يحب وماذا يكره؟"، ذلك فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية، والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية⁽²⁾.

¹. ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، دليل الأفراد والمنظمات في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون صفحة.

². أبو تاية سلطان: العوامل المؤثرة في التكيف مع المسار الوظيفي، مجلة دراسات، مجلد، 28، ع 1 ص 68.

- التعرف على متطلبات الوظيفة وتتضمن هذه الخطوة قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة والتعرف عليها سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها حالياً أو خارجها، وما هي متطلبات هذه المؤسسات والوظائف من تعليم وخصائص نفسية وشخصية للفرد.
- تحديد الفجوة أو الفرق بين مرحلتين سابقتين وهذا بناء على مقارنة لقدرات الموظف ومكانته واهتماماته وميوله مع متطلبات المؤسسات والوظائف التي سوف يشغلها.
- معالجة الفروق أو تخطيط المسار المهني وهذا بمعالجة الفروق بناء على تحديد الفجوة أو الهوة بين اهتماماتهم وميوله ومتطلبات الوظائف بتحديد الأهداف القصيرة وطويلة الأمد لمساره الوظيفي، ووضع الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تشمل تلك الخطط على البرامج الضرورية لمعالجة الفجوة التي تم تحديدها من خلال حصوله على المزيد من التعليم والتدريب وغيرها من البرامج اللازمة لتحقيق أهدافه⁽¹⁾.

ثانياً: المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي.

- لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد للتخطيط للمسار المهني، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهني واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته وإلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم للأمام وظيفياً.
- ومن خلال الدور الذي تلعبه المؤسسة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هي:
- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد.
- التقييم الدوري المستمر للفرد لإحداث التعرف على مدى إمكانية قدرته على النمو والتطور.

¹. البكري سونيا: تخطيط مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 17.

- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهداف المسار المهني ومعوقات التخطيط لتطوره.

تعمل كل مؤسسة للوصول لأهدافها وفق خطط مستقبلية خططت لها مستقبلاً ورسمت لها أهداف معينة في ظل عراقيل ومعوقات تصادفها.

أ. أهداف المسار الوظيفي.

يعني تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد أهمية التخطيط وتنفيذ خطط وطرق مختلفة وكذا من خلال خبرات العمل أما من وجهة نظر المؤسسة فإن تطوير المسار الوظيفي هو عبارة عن عملية متعلقة بتوجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتحريكهم والعمل على تمتيتهم من خلال الأداء وأنشطة التدريب المخططة والمهام الوظيفية المحددة كما تنطوي عملية تطوير المسار المهني على بعدين أساسيين⁽²⁾ هما تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي وتظهر أهداف المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولاتهم المهنية ومهارتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- مساعدة المؤسسة على ملأ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- زيادة احتمالات تحقيق الموظف لطموحاته للنمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المؤسسة.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

ب. معوقات تخطيط وتطوير المسار المهني:

¹. أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 02، 2010، ص 23.

². صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 260.

- ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره من أهمها:
- غموض مفهوم المسار المهني وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المؤسسات عموماً⁽¹⁾.
 - عدم اعتبار تخطيط المسار المهني من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمسؤولين الإداريين.
 - اعتقاد بعض المسؤولين الإداريين بأن تخطيط المسار المهني قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
 - نقص المعلومات حول المسار المهني ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
 - نقص مهارة المسؤولين الإداريين في إدارة حلقات النقاش حول المسار المهني للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
 - عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل التخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
 - قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار المهني عموماً⁽²⁾.

¹. صالح هنادي: دور المؤسسة والفرد في تعزيز التطوير الوظيفي ومنهجية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات،

رسالة ماجستير غ.م، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012، ص 79.

². العواملة نائلة: "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين"، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس، سنة

1995، ص 201.

المبحث الثاني: آثار ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف.

تؤدي الأخلاق دور مهما في حياة الشعوب على إختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها والفلسفات التي تتبناها وبنعكس أثر الاخلاق في سلوك الافراد بحيث يصبح هذا الاخير متصفا بالثبات والتماسك والتوافق وعندئذ تشكل مدونة أخلاقيات المهنة أحد مظاهر الضبط الوظيفي لدى الافراد وتشكل دافعا ومحركا وتعمق لديهم إحساسهم بالانتماء كما تساعدهم على التكيف مع واقعهم الوظيفي ومنه تظهر العلاقة القانونية بين أخلاقيات المهنة والمسار الوظيفي للموظف⁽¹⁾، من خلال مطالب ثلاث:

المطلب الأول: العلاقة بين أخلاق المهنة والمسار المهني للموظف العام.

يرتكز مصطلح أخلاقيات العمل بمؤسسة ما على المبادئ والقيم الاخلاقية التي تمثل سلوك العاملين وتنبثق الاخلاق المهنية في مجملها من الاخلاق العامة التي تعلمها الانسان في بداية حياته من الاسرة والمدرسة والجامعة والاصدقاء والمجتمع إذا هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام⁽²⁾.

ولكل مهنة في المجتمع الانساني مرتكزات أخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها وتتكون تلك الاخلاقيات المهنية من أبعاد مختلفة كالبعد المعرفي والبعد السلوكي الادائي والبعد الخلقى ويرتبط هذا الاخير بإتقان العمل والمحافظة عليه في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتهتم الاخلاق ببشكل رئيسي بتحقيق الثقة والمساعدة المتبادلة والعدالة في العلاقات الانسانية، فإذا لم توجد هذه القواعد بدرجة معينة يصبح مستحلا من الناحية الواقعية إستمرار أي نشاط فالاخلاق الحسنة هي الاعمال التي تحقق الاتفاق بين الجميع وتعكس القوانين لتلك الأعمال، فالسلوك الوظيفي يتشكل من مجموعة القيم الشخصية والقيم المستمدة من ثقافة المؤسسة، لذلك يجب أن تعد المؤسسة منظومة قيم فاضلة تدل على قوة ثقافتها، حيث يجب ان ترتبط بالاهداف والقيم الشخصية للافراد حتى لا يكون

¹ حسن راوية: مدخل استراتيجي لتنمية الوارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

² شهاب محمد: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 35.

هناك تعارض تصادم لافي المصالح، والتي تؤدي الى انحراف السلوك وتغيب التمسك بأخلاقيات المهنة، وهذا ما يدل على ضعف قيم المؤسسة.

هذا الضعف يساهم بشكل أو باخر في الفساد الاداري نتيجة تعارض القيم الشخصية والقيم السائدة في المؤسسة، ولاشك ان ذلك سوف ينتج عنه عدم التمسك بأخلاقيات المهنة واهمالها وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وتغيير هذه الوضعية لابد من تغيير ثقافة المؤسسة من جهة وتغيير قيم غير مرغوب فيها لدى الموظفين من جهة اخرى.

أما في الحالة العكسية عندما تتشابه وتتكامل القيم فان ذلك سوف يخلق جو مشجعا للعمل يسوده الانضباط الأخلاقي⁽¹⁾ واحترام القوانين، خاصة إذا أدرك الموظفين أن مصالحهم الشخصية تتحقق بمصالح المؤسسة وان القيم السائدة تخدم مصالحهم أولا وبانها تتوافق مع قيمهم الشخصية، أي يدل على وجود ثقافة قوية تساعد الموظفين على فهم قوانين العمل وتوجيه سلوكهم، لانها تمثل مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات افراد المؤسسة داخليا بين الموظفين وخارجيا مع الاطراف ذات المصالح المشتركة، ويمكن ان تكون نقطة قوة او ضعف وفقا لتاثيرها على سلوك الأفراد.

وأخيرا يمكن القول أن الحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري.

المطلب الثاني: الآثار الايجابية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني.

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارته للمؤسسات المختلفة، نتج عن هذا السباق المحموم انحراف إداري واضح في المؤسسات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أصبح استغلال هذه القيم لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المؤسسات العامة والخاصة، كما يعتبر ترجيح الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي وتجاهل القيم الفاضلة والمثل

¹. السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 47.

العليا من أكبر العوامل تأثيرا من زيادة الانحراف الإداري بالمؤسسات وعلى سلوك الأفراد فيها بالتالي على أخلاقيات الإدارة.

يضاف إلى ما سبق تباين الثقافات وحدة الضغوط التنافسية بين المؤسسات واللهث وراء تكوين الثروات واكتنازها من خلال تعظيم الربح المادي بفرض نظم معينة على الإدارة.

أدت جميع العوامل السابقة إلى اضمحلال القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تسود فيسلوك الموظف العام التي ينتمي إليها، وهو ما دعت إليه جميع القيم والأعراف السليمة والرسالات السماوية.

لهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات المهنة على نحو واضح وملفت للنظر، وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات مهنتها، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحض بالاهتمام وتعاد صياغة الأهداف والسياسات وبطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة.

حيث أن التقاليد المهنية تطورت بمضي الوقت وممارستها بانتظام أصبح الدستور الذي يحكم عملها ويضع العلامات على طريقة المهنة، والغرض الأساسي على المحافظة على الجانب الخلقى في الإدارة هو بعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والمواطن، لذلك الجانب الخلقى يساعد الموظف على الإخلاص في عمله والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن الخدمات والانعكاس على المسار المهني للموظف العام.

من خلال العلاقة بين الاخلاق والمسار المهني للموظف العام تجعل للول تأثيرا كبيرا على الثاني سواء ايجابا او سلبا وتظهر التأثيرات الايجابية وما اكثرها من خلال بعض النقاط التي نذكر منها:-

- تعزيز روح الانتماء والولاء المؤسسي.
- الرغبة الجامحة في النجاح والتطور.
- احترام ضوابط وحدود المهنة.

- زيادة المردود المهني والانتاجية الوظيفية.
- رفع مستوى الاداء الوظيفي.
- تعزيز الثقة بين الفرد والمؤسسة.
- دعم الجانب التنظيمي والقانوني.
- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين.
- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارساتها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي.
- استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن المناسبة ومؤهلاتهم وخبراتهم.
- تكون المؤسسة الاخلاقية عنصرا جذابا لاهتمامات المجتمع⁽¹⁾

المطلب الثالث: الاثار السلبية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني.

لقد أدى تراجع أخلاقيات الإدارة في المؤسسات إلى إنكفاء روح الأمانة وزيادة حدة التوتر وتفجير بؤر الصراع وتعظيم الربح المادي.

ولقد طور هذا الوضع من نظريات المؤامرة والكيد وعدم الطمأنينة وساهم بشكل فاعل في انتشار المؤسسات الرقابية لمراقبة النشاط البشري، مما يتوجب على المسؤولين الإداريين أن يركزوا على أشياء أخرى غير التركيز على الأرباح.

وهذه الفكرة الجديدة ذات علاقة بالطبائع الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة، حيث أن مؤسسات اليوم تقع ضغوط نتيجة التغيرات السريعة التي تضعها في المأزق الأخلاقي وتجعل المؤسسات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية.

وهذه العوامل تتمثل في المنافسة الشديدة بين المؤسسات والموظفين وتزايد الاتجاه نحو الفساد الإداري والممارسات الإدارة الخاطئة.

¹ مرسى جمال الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص16.

من خلال العلاقة بين الاخلاق والمسار المهني للموظف العام تجعل للعلاقة تاثيرا كبيرا على الثاني سواء ايجابا او سلبا وتظهر التأثيرات السلبية وما أكثرها من خلال بعض النقاط التي نذكر منها:-

- فقدان روح الانتماء وقطع أواصر الولاء المؤسساتاتي.
- تغليب المصلحة الشخصية.
- السعي وراء الاهداف الشخصية.
- الانانية وعدم احترام ضوابط وحدود المؤسسة.
- عدم الاداء المتميز والتعرض للعقوبات التأديبية.
- اعطاء صورة سيئة للمؤسسة.
- عدم تحقق الاهداف المرجوة.
- تدعيم الفساد الاداري وتغذيته.
- عدم الوصول بالمسار المهني لأخر مراحل.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق ذكره نصل إلى أن للموظف والمؤسسة على حد سواء دور فعال في تخطيط وتطوير المسار المهني وتحقيق غايات وأهداف كل منهما ووضع خطط للتغلب على مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههما من خلال ما يلي:

- يجب أن تكون المسارات المهنية مرنة.
- ضرورة توافر المرونة في برامج التدريب والتنمية، وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة، وتهيئتها للتكيف معها.
- إعادة النظر في تخطيط المسارات المهنية بشكل مستمر وتعديلها على ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة عمومية صحية
المبحث الأول: دراسة نظرية لمؤسسة عمومية صحية
المبحث الثاني: دراسة حالة واقعية في القطاع الصحي

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة عمومية صحية.

عمدت الدولة على تدشين العديد من المستشفيات والمؤسسات العمومية الجوارية الصحية عبر مختلف ربوع الوطن لتقديم خدمات صحية للمواطنين وفي هذا الفصل التطبيقي سنتناول مبحثان المبحث الأول يتحدث عن دراسة نظرية لمرفق جوارى صحي بثلاثة مطالب الأول نسلط فيه الضوء حول تعريف المؤسسة العمومية الجوارى والهيكل التنظيمي لهاته المؤسسة أما المطلب الثاني نتطرق فيه للمهام التنظيمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وصولا للمطلب الثالث الذي نتحدث فيه عن الأخلاق المهنية الطبية تمهيدا للمبحث الثاني الذي نسلط فيه الضوء عن دراسة واقعية لحالة في قطاع صحي ما على النحو التالي:

المبحث الأول: دراسة نظرية لمؤسسة عمومية صحية.

إن العمل الطبي هو نشاط يتفق في كيفية أدائه مع القواعد والأصول المقررة في علم الطب، وعلم الطب "علم وفن" لذلك الطب هو ممارسة فنية أخلاقية هدفها خدمة إضافية يستحق فيها الطبيب الثقة التي يضعها فيه المريض ويهدف أساسا إلى شفاء المريض، والأصل في العمل الطبي أن يكون علاجيا أي يستهدف بالدرجة الأولى تخليص المريض من مرضه أو التخفيف من حدته أو ألامه.

والعمل الطبي لا يصدر إلا من شخص مرخص له قانونا بمزاولة مهنة الطب ومن أهم ما يتطلبه القانون لإعطاء هذا الترخيص حصول طالبه على مؤهل دراسي الذي يؤهله لهذه المهنة.

ودقة هذه المهنة تجعل منها أكثر تعقيدا لأن الممارسة الطبية تتم في غالبيتها من خلال العلاجات التي تنتج عنها عواقب وأثار غير متوقعة، لذلك يشدد على درجة الخطأ الطبي المرتكب أو الإخلال بأحد الالتزامات المهنية من طرف الطبيب، لأن خروج الطبيب عن القواعد والأصول الطبية وقت تنفيذ العمل الطبي، وحصول ضرر للمريض من جراء ذلك المسلك هو الأساس الذي يرتب نشأة الأخطاء الطبية⁽¹⁾

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المرافق الصحية في تقديم الخدمات للمواطنين وفي هذا المبحث سوف نتطرق للتعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وكذا الهيكل التنظيمي لها.

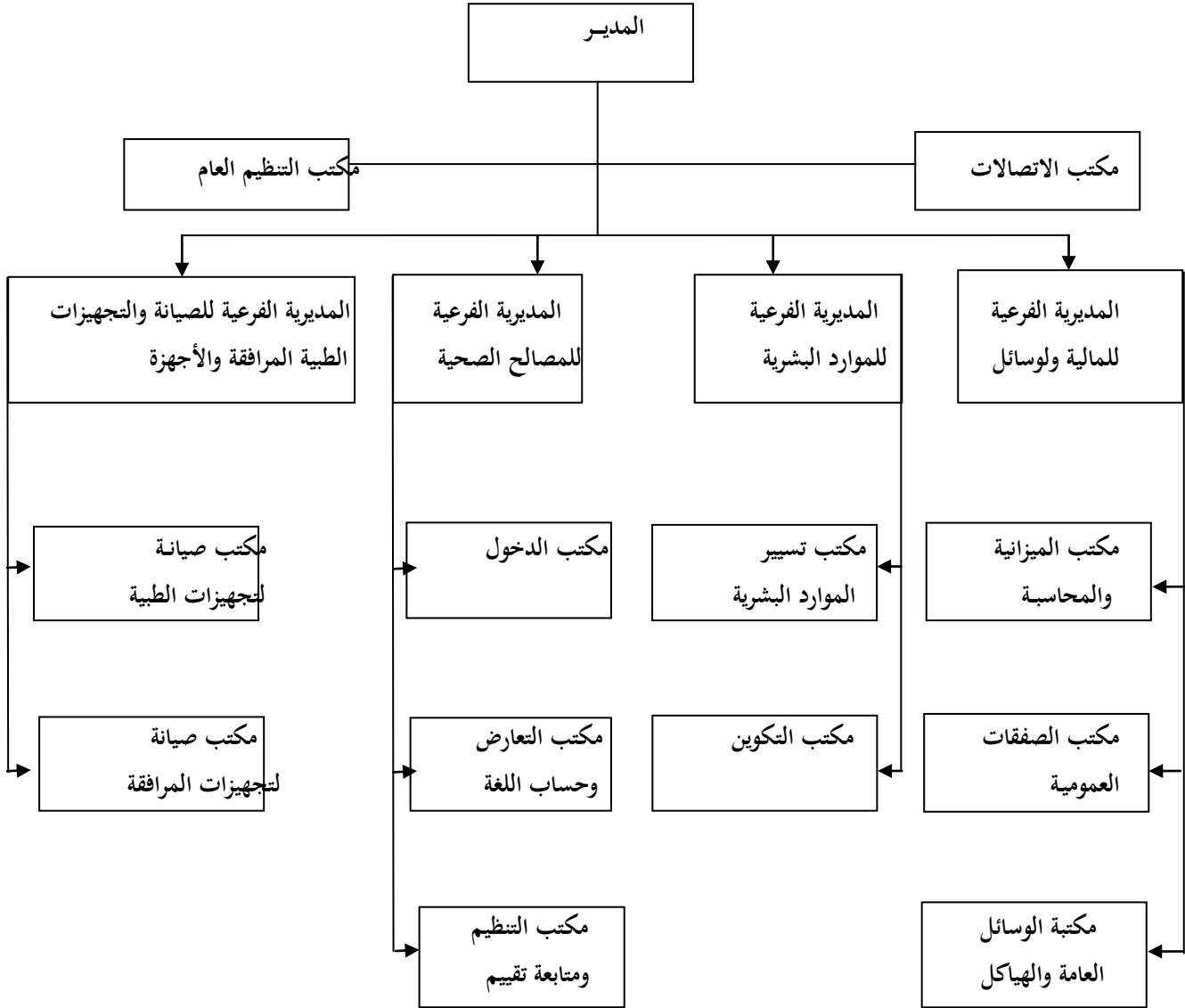
المطلب الأول: تقديم لمؤسسة عمومية صحية.

أ. تقديم المؤسسة العمومية للصحة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت تصرف الوالي لتغطي سكان الولاية أو

¹. صفوان محمد شديقات: المسؤولية الجنائية عن الأعمال الطبية دراسة مقارنة طبعة الأولى، دار النشر والتوزيع عمان، 2002، ص 66 .

مجموعة البلديات المجاورة وتحدد المشتريات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

ب. الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمومية صحية.



المطلب الثاني: المهام الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية (1).

1. مكتب المدير: يقوم بإدارة شؤون القطاع الصحي والعمل على السير الحسن له ويساعده في ذلك مدراء المديرية الفرعية، ويلحق بمكتب المدير مكتبين هما:

1. مصلحة الموارد البشرية

أ. مكتب الاتصال والتنظيم الإداري: يتمثل دوره في التنسيق بين مختلف الأقسام للمؤسسة والإشراف على جميع الاتصالات بين الوحدات التنظيمية.

ب. مكتب النظام العام: يقوم بمراقبة ومتابعة سير النظام العام والعمل على تطبيقه وتقييم مدى تناسبه مع الأهداف المرجوة منه.

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تكون تحت إدارة مساعد مدير؛ تتكفل بالإشراف على حركة ونشاط المستخدمين من حيث الصلاحية والتأهيل وظروف العمل، ومتابعة المنازعات، إضافة إلى إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، وتقييم التكاليف الصحية والتكوين وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

أ. مكتب الميزانية المحاسبية

ب. مكتب الصفقات العملية

ج. مكتب الوسائل العامة والهياكل

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية: مسؤول عن تسيير جميع شؤون الموظفين والعمال المتعاقدين، تسيير حركات المستخدمين تحت سلطة المدير، إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفقا للتنظيم المعمول به يسير تحت مسؤوليته الشخصية الملفات الإدارية لجميع المستخدمين، حيث تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكاتبين:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

ب. مكتب التكوين.

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: المدير الفرعي مسؤول عن تنظيم وسير المصالح الصحية والأقسام التقنية، وبهذه الصفة يقوم بتقييم نشاطات المصالح والأقسام التقنية، من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية وسنوية حول نشاطات المصالح والأقسام الإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية، الإدارية، وفرق شبه الطبي، التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية، الإدارية والتقنية، متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.

تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاث مكاتب:

أ. مكتب القبول.

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

ج. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

1. مصلحة الموارد البشرية.

5. المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: نائب المدير الفرعي هو المسؤول عن كل أعمال صيانة التجهيزات المرافقة والطبية، تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، الإشراف على الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية.

وتشمل المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبين:

أ. مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

ب. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث: أخلاقيات المهنة الطبية (Medical Job Ethics).

يعتبر الطب فن ومهنة تتعلق بحفظ الصحة ومقاومة المرض وإعادة الصحة للمريض ولما لهذه المهنة من دور حساس يعتبر الطب فن ومهنة تتعلق بحفظ الصحة ومقاومة المرض وإعادة الصحة للمريض في التمتع فإن الحديث عن الآداب والأخلاقيات المرتبطة بها بدأ منذ آلاف السنين ولا يزال موضوع يجلب انتباه جميع فئات التمتع إلى يومنا هذا⁽¹⁾.

فارتبطت أخلاق مهنة الطب بقيم الديانات المختلفة وعلى رأسها الدين الإسلامي بالآداب العامة للمجتمع، وبأعراف وتقاليد الأمم، كما تم التطرق إلى الموضوع في عدة علوم مثل علم النفس، علم الاجتماع، والقانون، حيث ربطت هذه العلوم مهنة الطب بعدة أبعاد مثل:

- التواضع

- الأمانة

- الاحترام الآخرين

- الصبر

- المعاملة الحسنة للمريض وحفظ أسرارهم.

- العطف

- العدل

¹John, W.R., (2009), **Medical Ethics Manual**, 2nd edition, World Health Communication Associates, p 17.

- إدراك مسؤولية المهنة

- المعرفة

والكفاءة الضرورية لممارسة المهنة، نشر الوعي الصحي في المجتمع، تجنب النقد السلبي
لزملاء المهنة... الخ⁽¹⁾.

إن أهم ثلاث أبعاد لأخلاقيات مهنة الطب هي الشعور بالمريض والمهارات العالية
والاستقلالية في أداء المهنة، حيث تمس هذه الأبعاد كل من إدارة الموارد البشرية وسلوكيات
الموظفين، وتتمثل هذه الأبعاد في: الرقابة الذاتية، التطوير الذاتي للمهارات، أنه يمكن
لأخلاقيات المهنة الطبية أن تتغير مع الوقت تبعاً للتطور في دقة ووضوح الأدوار، والولاء
الوظيفي.

الرقابة الذاتية: تسميها الأدبيات القديمة بالتعلم الذاتي من الموارد وتتعلق الرقابة الذاتية
بالقواعد الوجدانية والسلوك الإيجابي للفرد اتجاه عمله من حيث انجاز المهام بكفاءة وفعالية
تحمل ضغوط العمل، تجنب الوقوع في الخطأ، والمساهمة في حل مشاكل العمل... الخ⁽²⁾.

بحيث أن هذا السلوك يحكمه قدرته على التحكم والسيطرة على النواحي السلبية في
إدراكه، كما تصف الرقابة الذاتية توجه الفرد نحو تجنب الممارسات التي لها تكاليف طويلة
المدى تفوق المزايا المتحصل عليها من عوائدها النقدية. وعادة ما يتصف الأشخاص ذوي
الرقابة الذاتية المنخفضة بروح المخاطرة، نقص ثقافة الاهتمام والتعاطف، تفضيل المهام
البسيطة والسهلة، وتجنب المهام المادية.

وضوح الدور: على أنه درجة المعلومات التي يحتاجها الفرد لإدراك وفهم عمله. ولدقة ووضوح
الدور دور أساسي في تقليص عدم التأكد في توقع ما هو مطلوب من الموظفين بحيث يمكن
وضوح الدور من فهم قيم وأهداف كل من الأفراد والمؤسسة.

¹ . John, W.R., (2009), **Medical Ethics Manual**, 2nd edition, World Health Communication Associates, p22.

² . Lightsey, O.R., Maxwell, D.A., Nash, T.M., Rarey, E.B., & McKinney, V.A., (2011), Self-Control and Self-Efficacy for Affect Regulation as Moderators of the Negative Affect–Life Satisfaction Relationship, **Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly Steptoe**, Vol. 25, N. 2.pp 144-145.

تطوير المهارات: تعرف المهارات على أنها الأصول المنتجة من القوى العاملة والتي تم اكتسابها من خلال الأنشطة التعليمية، كما أن مستوى المهارات تترجم في تركيب من التعليم والتدريب والخبرات⁽¹⁾.

إن المهارات تكتسب وتستخدم خلال فترة حياة المورد البشري، كما أن امتلاك المهارات يحتاج إلى ضرورة تطوير التعلم في مختلف المجالات والياديين باعتبارها عوامل ضرورية للمورد البشري والمهارات بشكل مستمر تتحقق من خلال التعلم المستمر من الخبرة. **الولاء الوظيفي:** أنه التزام الموظفين بكل ما يجعلهم ناجحين في المؤسسة واعترافهم بأن وظيفتهم أمر مفضل بالنسبة لهم، وهذا ما يترجم في تفاعل الموظفين مع الثقافة، الهيكل والقيادة في المؤسسة⁽²⁾.

¹ . Donnelly. Jr. J. H., and Ivancevich, J.M., (1975), Role Clarity and the Salesman, **Journal of Marketing**, p 73.

² . Gill, R., (2011), Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 1, p 25.

المبحث الثاني: دراسة حالة واقعية في قطاع صحي.

يعتبر موضوع المسؤولية الطبية من أكثر الموضوعات تشعبا وإثارة للجدل منذ الأزل متصلة بأنبال المهن الإنسانية - الطب - إلا أنه لا بد من ضبطها، وقد أثارت إشكالات عديدة بين رجال القانون والأطباء بوضع هذا الموضوع في المكان اللائق به.

لكن الاجتهاد القضائي رغم محاولاته عجز عن إدراجها ضمن مجال فقهي معين إذ لا بد من وضعها في مجال خاص بها.

والمسؤولية بصفة عامة تنقسم إلى مسؤولية أدبية ومسؤولية قانونية، فالأولى لا تدخل في دائرة القانون ولا يترتب عنها جزاء أما الثانية فهي تدخل في نطاق القانون ويترتب عنها جزاء في حالة الخروج أو مخالفة أحكامها.

ولذلك فإن موضوع المسؤولية الطبية يعني خروج الأطباء عن القواعد الأصول المتعارف عليها خروجاً يعرض الطبيب للمسائلة، وقبل أن نتطرق إلى نوع المسائلة علينا أولاً أن نعرف معنى العمل الطبي إذ هو " كل عمل يرد على جسم الإنسان أو نفسه من فحص أو تشخيص أو علاج دفاعية، يقوم به الطبيب وفقاً للقواعد والأصول العلمية المقررة والمتعارف عليها في علم الطب، وذلك بهدف تحقيق مصلحة اجتماعية بشرط توافر رضا من يجري عليه هذا العمل أو من تمثله" غير أن الطبيب أثناء تأديته لوظيفته قد يرتكب خطأ مهنياً وهو ما يسمى بالخطأ الطبي والذي هو " عدم قيام بالالتزامات الخاصة التي فرضتها مهنة الطب " وبهذا ينجم عن أخطاء العمل الطبي مسؤوليات مختلفة منها المدنية، الجنائية والتأديبية والتي تعني أن يقوم الطبيب بفعل يمثل خروجاً عن مقتضيات واجبات وظيفته" وهي نوعان مسؤولية تأديبية إدارية مسؤولية تأديبية طبية، هاته الأخيرة التي تتسم على ضوء مدونة أخلاقيات الطب الجزائرية والتي هي موضوع مناقشتنا وبهذا فالمرجع عنى بوضع نصوص تحدد أحكام الخطأ الطبي، كما ظهرت في هذا الشأن بعض الاجتهادات القضائية لما هذا الموضوع من أهمية ولاعتباره عنصر من عناصر قيام المسؤولية الطبية في مجال المسؤولية التأديبية و بذلك فالدراسة تتمحور حول الجانب التأديبي للخطأ الطبي⁽¹⁾.

¹ الحاج عرابة: إزدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ع 07، 2010/2009، ص 234.

تتلخص موضوعها حول تكوين جمعية أشرار للإعداد لجناية نقل عمدا طفل وتقديمه على أساس أنه ولد لامرأة لم تضعه وذلك في ظروف من شأنها أن يتعذر التحقيق من شخصيته، التزوير واستعمال المزور في محررات إدارية، انتحال لقب متصل بمهنة منظمة قانونا، تحرير وقائع مادية غير صحيحة والمشاركة.

مقدمة الحثيات

استمرارا في تحقيق قامت به إحدى المصالح الأمنية بولاية ما حول القتل العمدي وطمس معالم الجريمة التي راح ضحيتها المسمى(ب) وأمام اعترافات الجانية التي أكدت على محضر رسمي أمام الضبطية القضائية أن ابنها المسمى(هـ) البالغ من العمر ثلاث سنوات ليس من صلبها وأنها قامت بشرائه من أحد القابلات عن طريق قريبتها مقابل مبلغ مالي معتبر مع علم الطبيب بكل ملابسات القضية كونه المشرف وصاحب العيادة. وتنفيذا لتعليمات السيد وكيل الجمهورية المختص إقليميا تم فتح تحقيق معمق في ملابسات القضية على النحو التالي:

التحريات

تم سماع أقوال المسماة(ا) التي أكدت أنها الزوجة الشرعية للمرحوم المسمى(ب) منذ سنة 2009 وخلال مدة إقامتها معه بمسكن الزوجية كان يتردد عليها ابن عمها المسمى (ج) وفي غياب الزوج وان فكرة قتل زوجها راودتها قبل تنفيذ العملية بحوالي شهران بسبب شكوك راودت الزوج حول الابن الذي هو ليس من صلبه والتي قامت بشرائه من عند قابلة تسمى(د) تعمل بمؤسسة صحية عند ولادته ولادة غير شرعية سنة 2011، مؤكدة أنها قامت بعرض نفسها على طبيبة مختصة في أمراض النساء والتوليد التي أكدت لها أنها لا تتجب نظرا لظروف صحية ما وعند مضاجعتها لزوجها يصاب بأرق ولا يستطيع القيام بأي مجهود جنسي مما جعله يتصل بطبيب في الجمهورية التونسية الذي أكد له انه لا يجب هو كذلك وهنا الكارثة.

أين بدأت شكوكه بأن الطفل ليس من صلبه تتحول إلى حقيقة شيئا فشيئا والزوجة تتحول لديها فكرة قتله إلى واقع شيئا فشيئا رغم التمثيلية التي قامت بها أمام الجميع بأنها حامل في شهرها التاسع وهذا بوضع وسادة صغيرة على مستوى بطنها إلا أن زوجها في

الآونة الأخير بدأت تصرفاته العدائية تظهر أمام زوجته أين أعلمها بضرورة التقدم رفقته لطبيب مختص في النساء والتوليد لإجراء فحوصات والتأكد من إنجابها فقررت قتله.

مضيفة أنها اتصلت بإحدى قريباتها عاملة نظافة(هـ) بإحدى المرافق الصحية لكي تساعد في تبني طفل إلا أنها أعلمتها أنه لا بد من وجود زوجها معها والإجراءات الإدارية تطول ومعقدة نوعا ما مما جعلها تتفق معها على البحث على فتاة تحمل بجنين حملا غير شرعيا لشراؤه منها دون المرور بالإجراءات الإدارية المعقدة ليتم نسج علاقة مع قابلة تعمل بإحدى المرافق الصحية التي تستقبل النساء الحوامل وتقوم بتوليدهن أين اتصلا بها وأخبرتهما أن تمهلاها في حالة تسجيل دخول أي فتاة ترغب في الولادة بجنين غير شرعيا سوف تتصل بهما وكان لهما ذلك أين اتصلت بهما بعد مضي شهر لتعمل على التظاهر بأنها حامل في شهرها الأولى إلى غاية اقتراب موعد ولادة الفتاة ليتزامن مع موعد ولادتها الوهمي التمثيلي كما أنها اتصلت بطبيبة وأخبرتها بالقصة كاملة أين خالفت ضميرها المهني وسلمت لها شهادات طبية لإجراء فحوصات كأنها حامل مع تسليمها دفتر صحي ممضي ومختوم عليه معلوماتها ومعلومات زوجها وقامت بعملية التطعيم مرة واحدة بمديرية الصحة أثناء استلامها الدفتر الصحي.

وعند اقتراب موعد وضع الجنين غير الشرعي من طرف الفتاة أخطرهم القابلة العاملة بذات المرفق الصحي بأن الولادة قيصرية وتتطلب مبلغ مالي قدره 60 ألف دينار جزائري ثمن العملية لتتصل بها فعلا وتسلمها عقد من المعدن الأصفر وخاتمان وسلسلة للتصرف فيهم وتوفير مبلغ العملية كما طلبت منها تسليمها نسخة من بطاقة تعريفها الوطنية وبطاقة تعريف زوجها والدفتر الصحي لتتصرف فيه وتدون عليه جميع المعلومات كما صرحت أنها اتصلت في اليوم الموالي بهذا المرفق الصحي وقامت بإدخالها والتظاهر بأنها سوف تقوم بالولادة والتمثيل بالصراخ من الألم والأوجاع وفعلا خرجت هذه القابلة بعد ساعات وأخبرت أهلها وزوجها بأنها ولدت ووضعت مولودا من جنس ذكر في صحة جيدة وعليهم العودة في اليوم الموالي لإخراجها وتسلم الدفتر الصحي وبيان الولادة.

أين أحيكت القصة وكان المولود مولودها دون جعل الآخرين يحسون بشيء بما فيهم زوجها بعد التفطن لها من طرفه قررت قتله رفقة عشيقها الذي يتردد عليها في غياب زوجها

الذي وراودته شكوكا حول الابن البالغ من العمر ثلاث سنوات أنه ليس من صلبه وهي النقطة التي أفاضت الكأس للإشارة أنه تم الاتصال بالفتاة التي وضعت مولودا غير شرعيا بالطبيب الذي سلمها ورقة قامت بالإمضاء عليها دون قراءتها ليتبين للضبطية القضية أنها لاستئصال ورم بالرحم، هذا الطبيب الذي تخرج كطبيب سنة 1986 عمل بمستشفى قسنطينة حوالي سنتين ثم أدى واجب الخدمة الوطنية ليتصل بهذه الولاية مكان الحادثة أين عمل بمستشفى عام لديه اتفاقيات مع أطباء مختصين في الجراحة وتوليد النساء واستعانا بقبالات وقام بفتح عيادة خاصة وبتاريخ الواقعة اتصلت به الواقعة وأخبرته أن أحد الفتيات العازبات حضرت للعيادة رفقة والدتها رغبتا في إجراء عملية قيصرية لحملها حملا غير شرعيا دون علم ذويها عدا والدتها ومن ثمة نسجت خيوط القضية التي بدأت بفكرة وانتهت بجريمة متشعبة ومتفرعة خالف فيها الطبيب ضميره المهني وتجرد من أخلاقياته المهنية مما أثر سلبا على مساره المهني وأدى على دخوله السجن وشطبه من جدول الأطباء وغلق العيادة وتشميعها بالشمع الأحمر.

خاتمة

الخاتمة:

إن وصول أي مؤسسة إلى تحقيق الأهداف بفاعلية يمر حتما حسب النظريات الحديثة في علوم الإدارة والتسيير عبر إصلاح طبيعة القيم المتعلقة بسلوك أفرادها " البعد الثقافي"، ذلك أن النظرة الكلاسيكية التي تحصر الإدارة في كونها مجموعة من الهياكل والقوانين نظرة قاصرة ومحدودة، فقد أصبح للجانب الثقافي والأخلاقي قيمة ومكانة جوهرية في الإدارة ومنبع هذه الثقافة سلوكيات وتصرفات موظفي الإدارة وأعاونها التي تؤثر بشكل أو بآخر في طبيعة الإدارة ووظائفها، حيث أن فلسفة وقيم وأخلاقيات الإدارة تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

فمن الملاحظ بالنسبة لبعض الدول جهل إداريها لطبيعة نشاطاتهم ومسؤولياتهم وارتباطهم بمحيطهم الثقافي والأخلاقي الذي يشجع على بروز قيم وعادات طبيعية بالنسبة لهم لكنها في الواقع مشينة ومستهجنة كالمحسوبية والرشوة... هذا السلوك مهد لتعميم الفوضى واللامبالاة، خاصة في ظل غياب آليات لضبط هذه المظاهر والحد منها، وفتح المجال واسعا أمام تجاوزات حقيقية أصبحت وكأنها هي الأصل في الممارسات العامة وجسدت بذلك نمطا ثقافيا معيناً، وفي الإدارة الجزائرية على وجه الخصوص برزت هذه العادات والقيم التي ساعدت بعض الظروف والأجواء المحيطة بالإدارة على تنميتها وتوطيدها مما يحتم علينا اتخاذ بعض الإجراءات والتدابير التي يمكن من خلالها تدارك النقائص ومعالجة بعض الاختلالات المسجلة للقضاء على بعض المظاهر أو على الأقل التخفيف من وطأتها على المدى القصير والمتوسط.

إن تزايد الاهتمام بمجال القيم والأخلاق وثقافة المؤسسة الإدارية إنما يكشف التطور الكبير الذي تحقق في مجال أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العملية في مواجهة الاهتمامات والمشاكل، كما أن هذا التطور يبرز بعض الاتجاهات الواضحة إلى جانب اتجاهات أخرى لا تزال في طور التكوين.

ولا بد من تعظيم مفهوم ميثاق أخلاقيات المهنة وترسيخها لتمسك الموظف والتزامه بجملة من الأخلاقيات الوظيفية ويوضح مدى ارتباطها بتأدية الواجبات المهنية والإجادة في العمل والإخلاص له، وهي من الأمور التي حثت عليها كافة الأديان والشرائع لضمان أن يصبح الموظف منتجا وينعكس بذلك أدائه الأخلاقي على نفسه ومجتمعه.

وبهذا المنهج فإن الإنسان قادر على قيادة المؤسسات المختلفة بإيمانه العميق بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية التي تؤثر في سلوكه ومن ثم الحكم على هذا السلوك.

وتعد الأخلاقيات الإدارية محور الارتكاز الذي يمنع ويكافح الانحراف والفساد الإداري وغير ذلك من السلوكيات المنافية للأخلاق، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي إذا ما مست العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، حيث أن التمسك بعدد من السلوكيات والمبادئ والقيم الأخلاقية هو أساس نجاح الموظف في عمله، ويمكن أن نحدد تطور الأخلاقيات الإدارية في بعض الاتجاهات نذكر منها:

أولاً: الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين والتدريب والتوعية، والنموذج الأخلاقي والثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين... الخ.

ثانياً: الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم الإدارة ولا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.

ثالثاً: الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف الإدارة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية، إلى جانب الاهتمام بمعايير الكفاءة أيضاً، لتحقيق أهداف الإدارة المتعددة، كخدمة الصالح العام أو تعظيم الربح فإن السمعة الأخلاقية هي مال أيضاً.

رابعاً: الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية التي تشتمل على قواعد أخلاقية مكتوبة وواضحة للإرشاد والتوجيه.

خامساً: الانتقال من الأخلاقيات الذاتية إلى الأخلاقيات المهنية، فبرغم أن الإدارة لا تزال في الكثير من دولنا العربية لم تحظ بالاعتراف الكامل بوصفها مهنة شأنها شأن الطب والقانون، إلا أن أخلاقيات المهنة الإدارية تتطور في الاتجاه المهني بما يقوي مقومات الإدارة كمهنة إن هذه الاتجاهات بالتأكيد لا تمثل حتميات، كما أنها لا تمثل الاتجاهات الوحيدة، لهذا فإن النجاح في تحقيقها لا بد أن يتطلب جهوداً إنسانية واعية من الأطراف المختلفة ذات العلاقة وفي المقدمة منها المختصون بالإدارة والمديرين المسؤولين عن السياسات والممارسات الإدارية، وذلك ببذل جهد خلاق ومبتكر من أجل ترسيخ هذه الاتجاهات، وبدون ذلك فإن الاحتمالات ستكون

مفتوحة على أنواع لا تحصى من المآزق والانتهاكات والفضائح الأخلاقية في عالم متغير إلى الحد الذي أصبح يقال فيها إن التغيير هو الشيء الوحيد المؤكد. وتعتبر أخلاقيات الإدارة حلا من الحلول لمكافحة الفساد الإداري إذا ما طبقت بكل نزاهة وشفافية بدءا من الإدارة العليا، حيث أنه كثر الكلام عن ظاهرة الفساد الإداري وما تسببه من انحلال الأخلاق ورشوة الموظف وسوء استخدام السلطة العامة لأغراض شخصية خاصة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة حيث تعاني الإدارة الجزائرية من الكثير من الانتهاكات الأخلاقية التي تجعل التنمية الإدارية تسير بشكل بطيء، حيث تتميز الإدارة الجزائرية بالبيروقراطية والتسيب الإداري وذلك لعدم احترامها لأخلاقيات الإدارة وعدم تطبيقها أو الالتزام بها حيث تبقى أخلاقيات الإدارة عبارة عن حبر على ورق.

إن الإدارة الجزائرية بحاجة ملحة لبعض الآليات الجديدة لجعل الإدارة فضاء ثقافي للقيم المقبولة والعادية والتي تعكس ملامح المجتمع الجزائري، حيث لم تلق أخلاقيات الإدارة الاهتمام الكافي في أغلب المنظمات العربية والجزائرية منها، ويظهر ذلك جليا في عملية التوظيف التي أثارت الكثير من الحبر بسبب المحاباة والرشوة والتمييز بين المترشحين للوظائف، وضعف برامج التدريب على الأخلاق وتردد هذه المؤسسات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال أخلاقيات الإدارة.

فمثل هذه الثقافات والقيم أثرت سلبا على مناهج المسارات المهنية، وطريقة تسيير المورد البشري وهذا ما يشكل عائق أمام تفتح وتقدم الإدارة، وبالتالي فإن الإدارة الجزائرية كمنسوق تحتاج إلى أساليب لتنظيم السلوك وهذه الأساليب والآليات ستجد فعاليتها إذا كان مناخ الإدارة الجزائرية ومحيطها الداخلي والخارجي يدعم الحكم الراشد والإدارة الرشيدة.

إن الإدارة الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير في مجال الأخلاقيات ويظهر ذلك جليا في المشكلات والمعضلات الأخلاقية التي تواجهها يوميا، حيث تسعى إلى العمل وفق قواعد العمل القائمة على الكفاءة في مقابل الأخلاقيات، لذلك ندعو الإدارة الجزائرية لتحقيق التوازن بين الأداء والفعالية والأخلاقيات، والعمل على ترسيخ تقاليد وآداب وأصول المهنة وتجاوز فكرة التي تعد الإدارة اختصاص من لا اختصاص له أو النظر لأخلاقيات الإدارة على أنها أحد مصادر التمويل السلوكي الذي ستعود بريح اجتماعي ولا تقل شأننا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها، زد على ذلك تعتبر الأخلاقيات المهنية آلية من آليات مكافحة

الفساد الإداري ولذلك يجب عدم إهمال الدارسون وأهل الاختصاص دراسة سلم القيم وما يوفره من وسائل وأدوات الرقابة الداخلية التي تحدد السلوك وتعمل على نشر القيم الصحيحة حفاظا على المسار المهني للموظف العام.

فہم المصطفیٰ

06-01.....	مقدمة:
25-07.....	الفصل الأول: ميثاق أخلاقيات المهنة.
14-08.....	المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات المهنة.
11-09.....	المطلب الأول: تعريف أخلاقيات المهنة.
12-11.....	المطلب الثاني: أهداف أخلاقيات المهنة.
14-12.....	المطلب الثالث: عناصر أخلاقيات المهنة.
25-15.....	المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لأخلاقيات المهنة.
19-15.....	المطلب الأول: مصادر الأخلاقيات المهنية.
21-19.....	المطلب الثاني: طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة.
23-21.....	المطلب الثالث: أسباب عدم التحكم في أخلاقيات المهنة.
25-24.....	خلاصة الفصل الأول:
45-26.....	الفصل الثاني: أخلاقيات المهنة والمسار المهني للموظف العام.
39-27.....	المبحث الأول: المسار المهني للموظف العام.
34-29.....	المطلب الأول: مفهوم المسار المهني وأهمية التخطيط له.
38-34.....	المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي ومداخل التخطيط له.
	المطلب الثالث: أهداف المسار المهني ومعوقات التخطيط لتطوره.
39-38.....	
45-40.....	المبحث الثاني: آثار ميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني للموظف.
	المطلب الأول: العلاقة بين أخلاق المهنة والمسار المهني للموظف العام.
41-40.....	
	المطلب الثاني: الآثار الايجابية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني.
43-41.....	

المطلب الثالث: الآثار السلبية لميثاق أخلاقيات المهنة على المسار المهني.....	44-43
خلاصة الفصل الثاني:	45
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة عمومية صحية.....	56-46
المبحث الأول: دراسة نظرية لمؤسسة عمومية صحية.....	52-47
المطلب الأول: تقديم لمؤسسة عمومية صحية.....	48-47
المطلب الثاني: المهام الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية.....	50-48
المطلب الثالث: أخلاقيات المهنة الطبية (Medical Job Ethics).....	52-50
المبحث الثاني: دراسة حالة واقعية في القطاع الصحي.....	56-53
الخاتمة:	60-57

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الموضوعات

عزیز میرا ہے

قائمة المصادر والمراجع

المصادر القانونية:

1. الدستور:

- دستور 1996، المعدل في 06 يناير 2016.

2. القوانين:

- الأمر 06/03 المؤرخ في: 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

3. المراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

- المرسوم التنفيذي رقم: 393/09 المؤرخة في 24 نوفمبر المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية.

أ. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد محمود حبيب البوقي: أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد، هيئة المعاهد التقنية، العراق.

- أبو حامد الغزالي: إحياء علوم الدين، دار المعرفة بيروت، 1990.

- الحكيم حلمي: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين، المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب، الشارقة، 2003.

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006

أحمد ماهر: دليلك لتخطيط وتطوير مستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1995.

- أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي، دليل الأفراد والمنظمات في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون صفحة.

- أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 02 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- الهادي عبد الصمد: الإنسان والتنظيم: دراسة نقدية للفكر الإداري العربي من منظور إسلامي، العين، دون دار نشر، 1992، 465.
- البكري سونيا: تخطيط مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية 2000.
- السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- بدوي إسماعيل: القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977.
- بن مرزوق عنتر: الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية، كلية العلوم السياسة والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.
- هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الجزائرية، دار هومة الجزائر، 2010
- حسن راوية: مدخل استراتيجي لتنمية الوارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
- كايد قرعوش: الأخلاق في الإسلام، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- مدحت محمد أبو نصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، ط 1 مجموعة النيل العربية القاهرة، 2007
- محمد شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، دار الشروق، بيروت، 1992
- محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء المصرية، طبعة غ. م، 2005
- مرسي جمال الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2000
- سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العامة دراسة نظرية تطبيقية من زاوية تأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997
- سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- على عباس: إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة 2008.
- عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار تازهوان عمان، 1999.
- عاصم أحمد عجلية: طاعة الرؤساء في الوظيفة العامة، علم الكتاب، مصر، 2009
- عبد القادر الشبخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الاردن 1999.
- عبد الرحمان بدوي: الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- عبد الباري إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عاشور أحمد صقر: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 1997
- فوزي حبيش: الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، الأردن، 2003.
- صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
- صفوان محمد شديقات: المسؤولية الجنائية عن الأعمال الطبية دراسة مقارنة طبعة الأولى، دار النشر والتوزيع عمان، 2002.
- شهاب محمد: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 1990.
- تواتي إدريس: التسيير التقديري للموارد البشرية: حالة الوظيف العمومي، رسالة ماجستير غم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.
- تشارلز أوجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض 2001
- الأطروحات والمذكرات:

قائمة المصادر والمراجع

- المطيري مشعل: البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الصيد نسيمة: التغطية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، 2008
- بوقنور إسماعيل: التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري، دراسة حالة، الجزائر 1991-2000، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2006-2007.
- بوراس فائزة: تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، رسالة ماجستير غ.م كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- بوراش عافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007، رسالة ماجستير غ.م كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2008/2007.
- بوساحية عبدالحكيم، مسؤولية الموظف العام التأديبية، رسالة ماجستير، غ.م، في القانون، فرع الإدارة والمالية جامعة الجزائر، 2000.
- ديوب أيمن: التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة. 2002.
- زرداوي فتيحة: الأخلاق والسياسة عند أبو حامد الغزالي، رسالة ماجستير غ م، قسم الفلسفة، جامعة الجزائر 1990.
- لمام محمد حلیم: ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر، رسالة ماجستير غ.م، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002، 2003
- عبد العزيز حياة: الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غ.م جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام، 2004.
- عبد القادر كاس: الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير غ.م كلية العلوم السياسية والإعلام، 2006، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- عزوز محمد: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام الجزائر، 2008، 2009.
- صالح هنادي: دور المؤسسة والفرد في تعزيز التطوير الوظيفي ومنهجية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات، رسالة ماجستير غ.م، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012

المراجع باللغة الأجنبية:

J.a. F stoner,R. Refeeman: management, njec, prentice hall ine.

¹John, W.R., (2009), Medical EthicsManual, 2nd edition, World Health Communication Associates.

² John, W.R., (2009), Medical EthicsManual, 2nd edition, World Health Communication Associates.

المجلات باللغة العربية:

- أبو تاية سلطان: العوامل المؤثرة في التكيف مع المسار الوظيفي، مجلة دراسات مجلد، 28، العدد الأول.
- الحاج عرابية: ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010/2009.
- العواملة نائلة: " تخطيط المسار الوظيفي للمديرين"، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر العدد السادس.
- آل مذهب معدي بن محمد: برامج تخطيط المسار الوظيفي، الإدارة العامة، المجلة الدورية، مجلد 47، 2007.

المجلات باللغة الأجنبية:

. Lightsey, O.R., Maxwell, D.A., Nash, T.M., Rarey, E.B., & McKinney, V.A., (2011) Self-Control and Self-Efficacy for Affect Regulation as Moderators of the Negative Affect–Life Satisfaction Relationship, Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly Steptoe, Vol. 25, N. 2.

³ Donnelly. Jr. J. H., and Ivancevich, J.M., (1975), Role Clarity and the Salesman, Journal of Marketing.

⁴Gill, R., (2011), Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 1.