

<b>إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة</b>	
<b>Establishing a culture of Treatment and its role in improving the relationship between the individual and Management</b>	
<b>L'Instauration d'une culture de traitement et son rôle dans l'amélioration des relations entre l'individu et l'administration</b>	
<b>dr / Bouaici heceme dine</b>	<b>د/بوعيسي حسام الدين</b>
université of Msila	(heceme_bouaici@yahoo.fr) - جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

**ملخص:**

مع بداية الألفية الثالثة أصبحت المؤسسات الحكومية تسعى إلى البحث عن سبل أكثر تطوراً والابتكار في شتى مجالات الإدارة، وكيفية تعزيز ثقافة منفتحة على التغيير والابتكار من خلال تطويرها للخدمات العامة. وتطوير التنظيم الذاتي للمؤسسات والإدارات والقيام بالتغييرات والتحسينات من خلال بناء ثقافة تعامل تقوم على أساس المعاملة الجيدة والحسنة ذات بعد قيمي وإنساني يخدم المواطن ويزيد من كفاءة الإدارة وتسهيل عملها. خاصة مع التطور المتسارع الذي يتطلب السرعة في الخدمة مع أقل التكاليف وبأسلوب احترافي يضمن كرامة المواطن ورضاه، ومن جهة أخرى رضا وظيفي للموظف مع ضمان حقوقه وكرامته. كلمات مفتاحية: -الإدارة - ثقافة المعاملة - ثقافة العمل.

**Abstract:**

With the beginning of the third millennium, the government institutions are seeking to search for more advanced ways and innovation in various areas of management, how to foster an open culture of change and innovation through its development of public services and the development of self-organization of institutions and departments and make changes, and improvements by building a culture of dealing based on a foundation Good and good treatment has a valuable and human dimension that serves the citizen and increases the efficiency of the administration and facilitates its work. Especially with the accelerated development, that requires speed in service with the lowest costs and in a professional manner, that guarantees the dignity and satisfaction of the citizen, and on the other hand, the satisfaction and guest of the employee while ensuring his rights and dignity.

**Keywords:** administration - treatment culture - work culture.

**Résumé :**

Avec le début du troisième millénaire, les institutions gouvernementales cherchent à rechercher des moyens et des innovations plus sophistiqués dans divers domaines de la gestion, comment favoriser une culture ouverte du changement et de l'innovation grâce à son développement des services publics et au développement de l'auto-organisation des institutions et des départements et apporter des changements et des améliorations en construisant une culture de gestion basée sur une fondation et un bon traitement a une dimension humaine précieuse qui sert le citoyen et accroît l'efficacité de l'administration et facilite son travail. Surtout avec le développement accéléré qui nécessite une rapidité de service aux coûts les plus bas et d'une manière professionnelle qui garantit la dignité et la satisfaction du citoyen, et d'autre part la satisfaction et l'invité de l'employé tout en garantissant ses droits et sa dignité.

**Mots clés :** Gestion - une culture de traitement - une culture de travail.

مقدمة:

تعاني الإدارة في الدول النامية شتى العلل والآفات. مما أثر سلبا في آداها ومنتوجها. واختلفت التعليلات والرؤى في تشخيص الاسباب والحلول. جعلت من دول العالم الثالث مثالا في تفشي الفساد ونموذجا في قمة البيروقراطية بالمعنى السلبي في مجتمعاتنا. ولعل ثقافة المعاملة للأجهزة الادارية في مؤسسات هذه الدول كانت لاعبا فاعلا سلبيا. ولعل اصلاح هذه الاجهزة اصبحت ضرورة ملحة حيث ان القوانين يمكن ان تصلح الكثير من الاخطاء وتلزم الأفراد ولكن لا تستطيع أن تجعل من الجهاز الاداري جهازا سويا فعالا فالعامل الانساني يلعب الدول الاهم في تسيير الادارة والقضاء على أهم آفاتهما. فالإدارة العلمية يعاب عليها أنها أهملت العامل الإنساني في العملية الإنتاجية ولم تعطيه حقه، حيث أنها لم تلاحظ الفروق الفردية للعاملين سواء الفسيولوجية أو النفسية أو الذهنية، بالإضافة إلى تجاهلها العوامل البيئية سواء الاقتصادية أو الثقافية أو الاجتماعية وأثرها على العمل والعمال وطموحاتهم وسلوكياتهم ومستويات أدائهم حيث كان تركيزها أساساً على الجانب الفني للعمل وحسب. في حين إن أهم عنصر في عناصر العملية الإنتاجية هو العامل الإنساني قبل الآلات والإجراءات وأية أمور فنية أخرى لذلك على الإدارة الاعتراف بهذا العامل، وأخذة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية. فالعلاقة بين الإدارة و المواطن فن .. نتاج ثقافة وثقافة وإذا عدنا إلى تعريفها" هي جملة المعارف المكتسبة التي تسمح بتطوير الحس النقدي والذوق وملكة المحاكمة عند الإنسان".

مفهوم الثقافة:

وهكذا فالثقافة هي جملة معارف مكتسبة، وهذه المعارف المكتسبة يتلقاها المرء منذ لحظة ولادته حتى لحظة وفاته. ولكن كون الثقافة مكتسب لا يعني أنها فردية أو شخصية بحتة، كما انه توجد في كل مجتمع درجة معينة من التراكم الثقافي على شكل عادات وتقاليد وقيم يمكن أن نطلق عليها أسم (العقلية الاجتماعية)، ويتلقاها كل فرد أثناء طفولته عبر عملية (التنشئة الاجتماعية) في نطاق الأسرة والمدرسة والحي، ثم يتابع تلقيا والتأثر بها بعدئذ في نطاق المؤسسات الاجتماعية الأخرى (النادي، المعمل، الحزب، الجمعية، الدائرة الوظيفية... الخ). وكل ذلك يدخل في مكونات ثقافته الفردية بالإضافة إلى مكونات شخصية أخرى مثل (السفر، القراءة، التجربة، الاختلاط بالآخرين) (حسان هنيدي، 1994، ص40)

ويعتبر تعريف تايلور من أشهر التعريفات التي حذت حذوها مئات التعريفات، حيث يرى أن "الثقافة هي ذلك المركب الكلي الذي يشتمل على المعرفة، والمعتقد، والفن، والأدب، والأخلاق، والقانون، والعرف، والقدرات، والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع". ولم يتعد تعريف "رالف لنتون" عن تعريف "تايلور" باعتبار أن "ثقافة أي مجتمع هي طريقة حياة أعضائه، أو بالحري مجموعة الأفكار والعادات التي يتعلمونها ويشتركون فيها وينقلونها من جيل لآخر"

ويعبر ذلك عن الصيغة الأنثروبولوجيا لفهم الثقافة، ويعرفها بيتر فارب بأنها "المخطط الأساسي الذي يضعه المجتمع للسلوك الإنساني موضعاً ما يجب عمله وما يحسن عمله وما يمكن عمله وما يجب أن لا يعمل". (عمر مصطفى محمد سمحة، 2005، ص33)

- الثقافة المجتمعية:

نجد أن بعض المجتمعات أكثر رقياً في المعاملة من غيرها، وبعضها الآخر أكثر تشنجاً بالمقابل، وذلك حسب العقلية الاجتماعية للمنطقة. نتج من خلال ذلك اختلاف في طرق المعاملة نتج منه غياب العلاقة بين المواطنين (ولعل الإدارة هي أهم هذه المواقع).. ويرجع الاصل في ذلك الى الدين و المعاملة...وحسن التدبر...وانسانية الانسان تجاه بني جنسه ويمكن في هذا المجال أن نذكر مثلاً أن المجتمع الصيني قد اخترع البارود منذ القرن السابع للميلاد، لكنه اقتصر في استخدامه على الأسهم والألعاب النارية، ولم يستخدمه كسلاح متفجر أبداً، لأن الثقافة الصينية المتأثرة بمبادئ الكونفوشيوسية كانت تمنع اللجوء إلى القتل، وظل الأمر كذلك إلى أن انتقل سر البارود إلى أوروبا، عن طريق الرحالة الإيطالي المعروف ماركو بولو، حيث تم

## إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة

استخدام البارود كسلاح متفجر في المدافع والبنادق منذ أوائل القرن الرابع عشر فثقافة التعامل و المعاملة هي شيء اخلاقي من صميم القلب .

ومن يراجع التشريعات الشرقية القديمة مثل قانون " أورنامو السومري " ، وقانون حمورابي البابلي " ، وكذلك التشريعات الهندية والصينية القديمة، يجد أنها ليست أكثر من ثبت للمبادئ الأخلاقية التي كانت سائدة في تلك المجتمعات، وعلى سبيل المثال نجد قانون " مانو "، الذي كان سائداً في الهند حوالي العام 1000 ق.م. قد أوجب " على المحارب أن لا يقتل عدواً استسلم، ولا أسير حرب، ولا عدواً نائماً أو أعزل، ولا شخصاً مسلماً غير مُحارب، ولا عدواً مشتبكاً مع خصم آخر "فالدعوة الى حسن المعاملة كانت مهمة. (إحسان هنيدي، 1994. ص40)

وإذا انتقلنا إلى مجال الحضارة والثقافة الإسلامية فإننا نجدنا منظومة ثقافية رائعة تركز قواعد القانون برمته قبل أن يكرسها القانون الوضعي بمئات السنين، ومن ذلك احترام إنسانية الإنسان ، وحسن المعاملة .ومنع الغدر ، والوفاء بالعهد والرفق بالأسرى ...فالحكمة العربية تقول: عالج عدوك كما تعالج حبيبك ( للطبيب علي بن رضوان) وفي نفس الفكرة ، قول الإمام فخر الدين الرازي: " النفس الإنسانية أشرف النفوس في هذا العالم، والبدن الإنساني أشرف الأجسام في هذا العالم " ..وبالتالي فالمبادئ الأخلاقية يمكن اعتبارها أمهات لكثير من القواعد القانونية.

ومن خلال ما ذكر نجد أن فن المعاملة والتعامل عنصراً جوهرياً في كل موطن من مواطن الحياة وبما اننا بصدد الحديث عن الإدارة فإنها اول هذه المواطن... فإن لم يكن شخص صالح بثقافة معاملة وتعامل التي تبدأ بتلك العملية الاتصالية المقبولة سمعاً والمعقولة عقلاً والمرضية قلباً...تطمئن لها النفس ..فإن القوانين بردعيتها و الاوامر بقوتها ..و السلطة بمشروعيتها ستكون جوفاء بلا شك. (إحسان هنيدي، المرجع السابق)

• اختلاف الطباع وأساليب التعامل:

• التعامل مع الإنسان:

الإنسان كما هو معلومٌ مكونٌ من عدة قضايا، فهو ليس آلهً من الآلات، وإنما هو إنسانٌ بروحه وجسمه وعقله ومشاعره وهو محتاجٌ لتغذية هذه الأمور كلها. وبعض الناس يخطئون عندما يتعاملون مع الإنسان في الجانب الدعوي مثلاً: إذ يتعاملون مع الفكر فقط أو الفعل فقط دون أن يهتموا بمشاعر الإنسان الذي يتعاملون معه. كأصحاب المصانع الذين يتعاملون مع الجسم: كم ينتج؟ كم ساعة يعمل؟، ويهملون جانب الفكر وجانب العقل وجانب المشاعر،

(عبد الرحمن بن فؤاد الجار الله، 2009)، فتعتبر الإدارة الإنسانية الإنسان هو الرأسمال الحقيقي وعليه فإن الإنفاق على تعليمه وتدريبه وتطوير قدراته هو استثمار سيعود بمردود كبير للشركة أو المؤسسة التي ينتهي إليها. ومن أجل توضيح هذا المطلب فمثلا نجد أن الدول المتقدمة مثل أمريكا والاتحاد الأوروبي تنفق ما يقارب الثلثين من ميزانياتها المخصصة لتقنية المعلومات في إعداد وتدريب الكوادر البشرية وأما الثلث الباقي فيخصص لشراء الأجهزة والمعدات، أما في الدول النامية فالحال هو العكس تماما حيث إن اقتناء الأجهزة والمعدات هو الذي ينال النصيب من الميزانية لتنتهي كل هذه الأجهزة إلى حالة العطل الكلي أو الجزئي لعدم وجود من يحسن تشغيلها واستخدامها.

#### قواعد ثابتة في التعامل:

فالإنسان في إطار هذا النوع من الإدارة هو حيوان أو طاقة جسمانية فقط يجب أن توظف بالإكراه والقوة لإنجاز العمل الذي يراد تحقيقه. فالإدارة هنا تأخذ بمبدأ العمل الشاق باعتباره هو الطريق الأفضل لإنتاج أكبر قدر ممكن من الإنسان العامل. فالمدير الناجح في ظل هذه الإدارة هو من يخافه العمال لأنه يمتلك قساوة أكثر وتسلطا أكبر، فالإنسان في نظر هذا المدير لا يعمل ولا يجتهد إلا تحت طائلة الخوف والتهديد والمراقبة المباشرة. ومع بدايات النهضة الصناعية وما واكبها من تطور علمي بدأ العالم يتلمس مفهوما جديدا للإدارة وهو الإدارة العلمية. فالإدارة العلمية أعطت أهمية للتخطيط والتفكير المسبق والجدولة لأن العامل عندما تتاح له معرفة أكبر عن طبيعة العمل وعندما تتاح له بدائل أحسن وطرق أفضل لإنجاز هذا العمل فهو سينتج بشكل أكثر وبصورة أكبر. فالعامل المنتج في نظرة هذه الإدارة ليس بالضرورة من يعمل ويجتهد أكثر، فالعمل بذكاء أكبر وبخيارات أوسع وبطرق أفضل هو الطريق الصحيح لجعل الإنسان العامل ينتج أكثر وأكثر. (هاشم عبد الله الصالح، 2006).

#### العلاقات الإنسانية في المؤسسات والادارات:

أحد المهام الأساسية في المؤسسات والإدارات هي تنظيم الأفراد فيها من اختيار وتوظيف وتدريب وتنظيم مساهمهم المهني ورواتبهم والتعامل مع قضاياهم حتى تقاعدهم، وقد تطورت هذه الوظائف من إدارة المستخدمين أو إدارة المستخدمين إلى إدارة الموارد البشرية. حيث تشمل عملية إدارة الموارد البشرية مهام تقنية، كالتدريب وإعداد أجور المستخدمين. في حين أن العلاقات الإنسانية فتركز على التعامل بين الأفراد سواء المستخدمين بعضهم البعض في مواقع العمل، أو العلاقات بين العمال من جهة والمشرفين والمسيرين من جهة أخرى. (بوفلجة غيات، 2017، ص 37).

## إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.

تبنى العلاقات الإنسانية على الاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة السائدة. وهي تتأثر بعدة عوامل ومنها الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وبمدى تطبيق العدالة التنظيمية والديمقراطية التنظيمية، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات. تترتب عن هذه العوامل عدة انعكاسات منها مستوى الولاء والرضا المهني وصراعات العمل.

إن إهمال هذه الجوانب في المؤسسات والإدارات الجزائرية، أدى إلى تداعيات سلبية على المناخ التنظيمي وعلى العلاقات بين المشرفين والمسيرين والعمال، مما يؤثر بدوره سلباً على الإنتاج والإنتاجية وفعالية المؤسسات ككل. (بوفلجة غيات، 2017، ص38)، وفي علاقات العمل الاهتمام بإنسانية الإنسان شيء مهم وضروري في العمل.

فالإنسان ذاته يتكون ككائن اجتماعي في الإنتاج، وأن أسلوب الإنتاج هو شكل معين لنشاط الأفراد المعيشي ونمط حياتهم المعين، وحسبنا إذا أردنا أن نعرف من هم الناس أن نعرف كيف ينتجون وكيف يحددون حياتهم، وبمساعدة أي أسلوب في الإنتاج.

المجتمع الإنساني يتقدم ويتطور على مر الزمن بفضل نشاط الناس الواعي الهادف، الفعال، الموجه لتكييف الطبيعة وفق حاجات الإنسان، وبفضل التراث المكتسب عبر التاريخ البشري، على نقيض المجتمعات الحيوانية، التي وإن احتوت على نظم اجتماعية، ويوجد بينها إدراك متبادل قد يكون واضحاً أو غامضاً إلى هذا الحد أو ذلك، ويتوفر عندهم تقسيم عمل، وتقوم بأنشطة متعددة ومتكاملة. (توفيق المديني، 1997، ص24).

### أهمية العلاقات الإنسانية:

لا يمكن اغفال الدور الذي تلعبه العوامل الثقافية في تشكيل سلوك الإنسان جوهرياً، وبالنسبة للعلاقات مع الآخر فإن هنالك ثقافات قد تعزز سلوك أفرادها نحو تأسيس علاقات اجتماعية ناجحة وبناءة مع الآخرين ومعاملتهم بأسلوب طيب. وهنالك ثقافات أخرى قد تنظر إلى العلاقة مع الآخر على أنها علاقة صراع وتنافس، وعليه قد يميل الأفراد في المجتمع الذي تسيطر عليه هذه الثقافة إلى الإعراض عن التعاون مع الآخرين والبعد عن العمل التطوعي... إلخ. وبالنسبة للمعطيات الثقافية في المجتمعات الإسلامية، فإذا نظرنا إلى المعاملة الحسنة

كآلية لنجاح العلاقات الاجتماعية فإن هذا المفهوم أي المعاملة الحسنة في الإسلام يعد إطارًا تنظم فيه الكثير من الأخلاقيات. والأخلاق في الإسلام لها مكانة عظيمة حيث أشارت كثير من التعاليم الخلقية إلى التحلي بصفات مثل الصدق والأمانة والوفاء والإخلاص والأدب في الحديث وسعة الصدر للخلاف والمجادلة والتي هي أحسن، إلى غير ذلك من الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المسلم على المستوى الشخصي أو في علاقاته مع الآخرين. وكذلك على المستوى العام فالأخلاق تعد حسب وجهة النظر الشرعية صمام أمان لبقاء الأمم والشعوب. إن جملة المنظومة الأخلاقية في الإسلام تسهم وبشكل كبير في تألف الأفراد داخل المجتمع المسلم وفي بقاء واستمرارية هذا المجتمع. (عبد الرحمن بن سليمان النملة، 2017).

#### أهمية الاخلاق في العمل الإداري:

إن أهمية ودور الاخلاق في المجتمع كبير جدا ومهم في العلاقات الإنسانية، ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي:

-الصدق: بين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم، ومجتمعاتهم، ومجهزهم، والمشاركين بعامه.

-الاستقامة: في القول والمعاني والوعود.

-الاحترام: في التفاوض والاتصالات والعلاقات.

-الثقة /الأمانة: على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.

-المسؤولية: عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.

-المواطنة: وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها

ممارسة الأعمال. (مخبر الأنظمة المالية والمصرفية، 2015. ص43).

#### أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق الأداء:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما وكبيرا في الإدارة والمؤسسة وتأثر بدرجة كبيرة على

الأداء الفعال للعاملين حيث:

- يظهر جليا أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.

## إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنويع الأداء.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكّنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أداءهم. (إلياس سالم، 2006، ص30).
- أليات تشكل الثقافة التنظيمية:
- إن ثقافة المنظمة تتشكل نتاج نوعين من التحديات الرئيسية وهما التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق استمرارية المنظمة والتحدي الثاني هو الاندماج والتكامل الداخلي والتي تتجلى في ما يلي:
- أ- التكيف الخارجي وتحقيق الاستمرارية: فهي تتمثل في الطرق التي تتبناها المنظمة لتوسيع نشاطاتها والعمل على التكيف مع التغيير المستمر وهذا بالعمل على:
- تحديد الغايات العامة والأهداف الاستراتيجية وتحديد المهام والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وأليات تحقيقها،
- تحديد المقاييس والمعايير التي تهدف إلى تحديد مستوى الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات والأقسام.
- ب- التكامل والاندماج الداخلي: والذي نعني به العمل على إيجاد علاقات عمل فعالة بين أعضاء المنظمة والمحافظة عليها، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على:
- اللغة والمفاهيم وهذا بتحديد طرق الاتصال وخلق مفاهيم عامة ومشاركة داخل المنظمة.
- تحديد الإطار العام الخاص بالجماعات من خلال تحديد معايير الانتماء إلى الجماعة.
- تحديد نظام السلطة والأنظمة الأساسية لتحديد القواعد الخاصة بالكيفية التي يتم من خلالها الحصول على السلطة داخل التنظيم والمحافظة عليها، وكذا تحديد الأسباب والسلوكيات التي تؤدي إلى فقدانها.
- تحديد نظام متكامل خاص بالجزاءات وكذا العقوبات بهدف التشجيع على السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية.
- كما نجد أن المؤسسين والمسيرين داخل المنظمات يلعبون الدور الرئيسي في تشكل ثقافة المنظمة. (هادف رانية، غزال حياة، 2019، ص88)

السلوك الإنساني والقيم ودوره في جودة العمل:

التقى علم النفس الاجتماعي والعلوم السلوكية على عمومها بعلم الإدارة بصفته منهجاً جديداً يهدف إلى استكشاف وتفسير السلوك الإنساني ضمن النظام الإداري، وارتبطت القيم والسلوك ارتباطاً وثيقاً في العلوم السلوكية وعلم الإدارة، حتى إذا أصبح الحقل الإداري بيئة عمل للعلوم السلوكية قامت الأخيرة بتقديم شروحات وتعين باحثي الإدارة في تحليل كيان الفرد باعتباره جزءاً من البناء الإداري الأعم، والقيم الشخصية. (مشاعل بنت ذياب العتيبي، 2009، ص 07).

وبالتالي ضرورة أن يؤدي الموظف عمله بأمانة واثقان، هناك ترابط بين السلوك والقيم، وأن يخصص العمل الرسمي لآداء واجبات وظيفته، وعدم إساءة استخدام السلطة الممنوحة له، إلا أنه يمكن أن يتحقق ذلك من خلال القوانين ووضع معايير وأسس لأخلاق العمل المطلوبة من الموظف، وهذا يعطي للموظف إحساساً بوحدة الهدف والشعور بالمسؤولية نحو الوظيفة والمجتمع وتزيد من علاقة الترابط مع غيره وتحسينها وتكوين ثقافة عمل ناجحة. (فؤاد عبد الله العمر، 2011، ص 72).

بيئة العمل ودورها في تحسين ثقافة التعامل:

- بيئة العمل الإيجابية: اتخذت الحكومات خطوات لمساعدة الموظفين على تحسين مستويات التوازن بين العمل/ والحياة من خلال تطبيق ترتيبات عمل مرنة كساعات العمل المرنة، وأسابيع العمل المضغوطة، وتبادل الوظائف، والتقاعد التدريجي، والعمل عن بعد من داخل المنازل أو مواقع العمل المتحركة
- فرص محسنة للنمو المهني: تبين من واقع نتائج المشروع البحثي الذي أجراه الاتحاد الدولي للإدارة العامة للموارد البشرية أن الموظفين الذين يتولون مناصبهم لفتراتٍ كانوا الأقل رضا عن تطورهم المهني والأقل ميالاً للاعتقاد بأن تتراوح بين 6-20 عاماً مؤسستهم لديها استراتيجيات لتعظيم التنمية المهنية. وباعتبارهم المجموعة الأكثر قرباً من الترقية إلى المناصب القيادية عند حدوث حالت تقاعد، تحتاج الحكومات إلى تركيز الانتباه على النمو المهني. وقد اتخذت إحدى الحكومات إجراءات عديدة لتحسين النمو المهني لموظفيها. ومن هذه الإجراءات:

تنفيذ خطط تدريب الموظفين، وإتاحة الفرص لمزيد من التدريب المشترك والتدريب الداخلي، وتشجيع ودعم التصديق الفني، وعرض موارد تدريبية ذاتية التقدم، والربط بين تدريب الموظفين والخطط الاستراتيجية والتكتيكية التي تتبناها المؤسسة. (نيل ريتشينيبرغ،

## إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة

2016، ص57) وتساهم كل هذه التقديرات والتحسينات على أداء الموظف ودوره وتحسين طبيعة علاقته مع المواطن وتطويرها وبالتالي تحسين ثقافة التعامل.

### خاتمة:

إن ثقافة المعاملة في المرحلة الراهنة تعتبر من أهم العوامل الأساسية في نجاح العمل الإداري من جهة، ونجاح علاقة المواطن مع إدارة ومؤسسات محيطه الاجتماعي، ففهم الآخرين والقدرة على التعامل معهم باحترام والتمرس في مفاهيم ومهارات الحياة ومهارات التعامل جانب مهم للموظف. فالحس الإنساني والذي يشمل تحسس احتياجات الآخرين، والعمل التطوعي بروح إيجابية، والمبادرة في خدمة الآخرين. هي أحد أهم أهداف الإدارة الراشدة، حيث أن القيم الإنسانية والتي تطبيقها في الظروف الصعبة، والاختيار بناءً على الأسس القيمية، وبناء التصرفات والقرارات والتعامل مع الآخرين على وفق المنظومة القيمية. ينتج قرارات صائبة ونتائج إيجابية عملاً ونفسياً وأخلاقياً. وهذا من خلال المشاركة المجتمعية، لتحقيق أهداف سامية تصب في مصلحة الجميع، العمل الجماعي واستثماره للدفع تجاه التغيير، وتقدير الاختلاف والتعلم من أفضله، والبناء عليه، وتحمل المسؤولية في العمل والجهات الذي ينتمي إليه وفي المجتمع. مهم جداً لعلاقة طيبة بين الفرد وإدارته بصفه عامة.

فالجانب الأخلاقي والقيمي نتائجه النفسية والعملية كبيرة جداً، حيث أن معظم مشاكل الفرد في عمله بسبب ضغوط مادية، أو سوء المعاملة، أو الزوار من الافراد للإدارة، وبالتالي الحاجة إلى المعاملة الحسنة والتحفيز المادي والمعنوي مهم جداً، وهذا بالرقى بثقافة التعامل والمعاملة بين مختلف أفراد المجتمع، في العمل وفي المجتمع خارج أوقات العمل، مايربح نفسية الفرد ويزيد درجة الاطمئنان والسكينة، وبالتالي يؤثر بالإيجاب في حياة الفرد. والجماعة (الاسرة، المجتمع، العمل..).

### استنتاجات:

أ- إن القيم تلعب دوراً هاماً في الجانب المعاملاتي في كل مناحي الحياة وبالتالي وجب الاهتمام بالجانب القيمي في المجتمع.

ب- ان ثقافة المعاملة في الإدارة تحسن الأداء وجودة العمل، كما تساهم في تحسين الجانب النفسي للموظف

ت- تعتبر ثقافة المعاملة جانب هاماً في المجتمع، يساهم في دعم المواطنة من خلال الإحساس بقيمة الفرد في المجتمع نفسياً وقيماً.

ث- إن الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموضوع يزيد في قدرات أدائه ونوعيتها، ومردودها. حيث تعتبر ضغوط العمل بكل أنواعها هي من المشاكل الخطيرة التي تواجه جل الإدارات في العالم، ووجب التعامل معها بحكمة.

ج- إن العلاقات الاجتماعية المبنية على الاحترام المتبادل تساهم في بناء مجتمع مستقر، ومجتمع سعيد، وهو الهدف الرئيس للإنسان في الحياة.

ح- إن الاهتمام بتطوير الإدارة المحلية بما يتماشى والتطورات الراهنة، أمر جد حساس ومهم، ويتطلب أمورا مادية للموظف في حين يتطلب الجانب المعنوي بدرجة مساوية (الاهتمام، الاحترام، التحفيز، المعاملة...).

خ- إن بناء إدارة ناجحة، بمعاونة مجتمع مدني إيجابي وفعال، مهم جدا في المرحلة القادمة، التي لابد من احترام الانسان لأخيه الانسان والرقى بالجانب القيمي في الإدارة والمجتمع.

#### قائمة المراجع:

1- حسان هندي: أثر الثقافة والأخلاق والدين في القانون الدولي الإنساني. -09-1994 مقال، المجلة الدولية للصليب الأحمر، ص40. الموقع الإلكتروني:

<http://www.icrc.org/ara/resources/documents/misc/64tgzn.htm>

2- عمر مصطفى محمد سمحة: العولمة الثقافية والثقافة السياسية العربية. أطروحة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين. 2005. ص33.

3- إحسان هندي: أثر الثقافة والأخلاق والدين في القانون الدولي الإنساني. -09-1994 مقال، المجلة الدولية للصليب الأحمر، ص40. الموقع الإلكتروني:

<http://www.icrc.org/ara/resources/documents/misc/64tgzn.htm>

4- إحسان هندي: أثر الثقافة والأخلاق والدين في القانون الدولي الإنساني. المرجع السابق.

5- عبد الرحمن بن فؤاد الجار الله. بحث بعنوان فن التعامل مع الناس.

6- هاشم عبد الله الصالح: مقال بعنوان: الإدارة الإنسانية. خيار المستقبل. نسخة مخزنة على الويب.

[http://www.aleqt.com/2006/02/24/article\\_4433.html](http://www.aleqt.com/2006/02/24/article_4433.html)

7- بوفلجة غيات: عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة وهران2. المجلد 5، العدد 5، الصفحة 37.

## إرساء ثقافة المعاملة ودورها في تحسين العلاقة بين الفرد والإدارة

- 8- بوفلجة غيات: عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة وهران2. المجلد 5، العدد 5، الصفحة 38.
- 9- توفيق المديني: المجتمع المدني والدولة السياسية في الوطن العربي. منشورات اتحاد الكتاب العرب. 1997. ص24.
- 10- عبد الرحمن بن سليمان النملة: الأبعاد الاجتماعية والنفسية للمعاملة الحسنة. مجلة فكر الثقافية. المملكة العربية السعودية. 2017-08-04. الموقع الإلكتروني:  
[http://www.fikrmag.com/article\\_details.php?article\\_id=569](http://www.fikrmag.com/article_details.php?article_id=569)
- 11- مخبر الأنظمة المالية والمصرفية: أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي. مجلة الاقتصاد والمالية. المجلد 1. العدد 1. 2015. جامعة الشلف. الجزائر. ص43.
- 12- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية. قسم العلوم التجارية. جامعة المسيلة. 2006. ص30.
- 13- هادف رانية، غزال حياة: إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية. مجلة شهرية محكمة تصدر عن مركز جيل للبحث العلمي. العدد 53. ماي 2019. ص88.
- 14- مشاعل بنت ذياب العتيبي: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 4-11-2009. ص07.
- 15- فؤاد عبد الله العمر: اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليهما من منظور إسلامي. المعهد الإسلامي للبحوث. البنك الإسلامي للتنمية. بحث رقم 52. ص72.
- 16- نيل ريتشينبيرغ: أهمية تحقيق المشاركة الفعالة للموظفين الحكوميين. ترجمة مجلة صدى. مجلة صدى الموارد البشرية. مجلة تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. العدد4. افريل 2016. الامارات العربية المتحدة. ص57.