

# الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)



أحمد جابر حسنين

**A** group  
**Arab**  
المجموعة العربية للتدريب والنشر

# الإدارة الفعّالة للموارد البشرية

---

## دليل المدير المحترف

تأليف

أحمد جابر حسنين علي  
باحث تنمية إدارية  
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
رئاسة مجلس الوزراء

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية  
علي، أحمد جابر حسنين  
الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف) / تأليف:  
احمد جابر حسنين علي  
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر  
418 ص: 24x17 سم  
الترقيم الدولي: 4-006-722-977-978  
1- حقوق الإنسان  
أ. العنوان  
ديوي: 323,4 رقم الإيداع: 2013/3131

**تحذير:**

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز  
نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو  
نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو  
خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقوما

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2014



**الناشر**

المجموعة العربية للتدريب والنشر  
8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر  
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)  
الموقع الإلكتروني: www.arabgroupneteg  
E-mail: info@arabgroupneteg  
elarabgroup@yahoo.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ  
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (٧٠)

صدقة الله العظيم

(سورة الإسراء، الآية: 70)

## الإهداء

إلى من علمتني الكثير  
إلى من زرعت بداخلي الضمير  
إلى من تفانت في إسعادي  
وأحاط بي قلبها الكبير  
إلى أمي الغالية  
رحمها الله

# المحتويات

5	إهداء
10	فهرس الجداول والأشكال
13	تقديم
21	لماذا هذا الكتاب
<b>31</b>	<b>الفصل الأول- إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتعريفات</b>
35	مفهوم كلمة موارد
37	تعريف إدارة الموارد البشرية
40	أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
40	أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة
41	ثانياً: الأهمية على المستوى القومي
51	أهداف الموارد البشرية
52	وظائف الموارد البشرية
54	إدارة الموارد البشرية (جوانب سلوكية)
<b>61</b>	<b>الفصل الثاني حقوق الإنسان: نبذة تاريخية</b>
65	كيف خرج الإنسان من حالته الفطرية ليصبح عضواً في الدولة؟
68	إعلانات حقوق الإنسان
68	لائحة الحقوق في إنجلترا
68	الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في الولايات المتحدة الأمريكية
69	إعلان حقوق الإنسان والمواطن في فرنسا
70	الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948م
79	الميثاق الأوربي لحقوق الإنسان 1950م

80	الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان
99	الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان 1969
101	الميثاق العربي لحقوق الإنسان 2004م
101	الميثاق العربي لحقوق الإنسان 2004م
122	إعلان القاهرة حول حقوق الإنسان في الإسلام 1990م
130	الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب 1963م
131	تطبيق حقوق الإنسان على المستوى العالمي
<b>137</b>	<b>الفصل الثالث: الإسلام دين ودولة</b>
<b>145</b>	<b>الفصل الرابع: علم النفس: مفاهيم وتعريفات</b>
148	ما هو علم النفس؟
152	أهمية علم النفس
157	أهداف علم النفس
157	أولاً: الفهم والتفسير
158	ثانياً: الضبط والتحكم
158	ثالثاً: التنبؤ
159	الإسلام وعلم النفس
165	الخطوات التي يتخذها الإسلام في التغيير النفسي
<b>167</b>	<b>الفصل الخامس: الدوافع الإنسانية وعلاقتها بالسلوك الإنساني في التعامل</b>
170	ما في الدوافع؟
174	دوافع السلوك
174	أولاً: الدوافع الفسيولوجية
189	ثانياً: الدوافع النفسية في القرآن الكريم

## 9 المحتويات

<b>201</b>	..... الفصل السادس: الانفعالات الإنسانية بين القرآن الكريم وعلم النفس
207	..... الخوف
211	..... الغضب
214	..... الحب
224	..... الكره
225	..... الفرح
226	..... الحزن
230	..... الغيرة
232	..... الحسد
<b>235</b>	..... الفصل السابع: الإدراكات الحسية
241	..... الإدراكات الحسية في القرآن الكريم
<b>251</b>	..... الفصل الثامن: الشخصية
230	..... الشخصية في القرآن الكريم
260	..... الصراع النفسي في الإنسان
266	..... النفس اللوامة
267	..... الشخصية السوية
267	..... التوازن في الشخصية
270	..... الفروق الفردية
274	..... النمو والشخصية
275	..... النمو في القرآن الكريم
277	..... سمات الشخصية السوية القابلة للتواصل الإنساني
278	..... هل يمكن للمديرين أن يغروا في شخصية العاملين؟



283	.....	الفصل التاسع: حقوق الإنسان النفسية
296	.....	تعريف الأخلاق
299	.....	مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة
301	.....	الأخلاق في الإسلام
308	.....	- دور المسجد الأخلاقي
312	.....	- ضرورة تجديد الخطاب الديني
314	.....	- دور ثقافة الخطيب في تجديد الخطاب الديني
317	.....	دور التنشئة الاجتماعية الأخلاقي
318	.....	- مفهوم التنشئة الاجتماعية
320	.....	- خصائص عملية التنشئة الاجتماعية
320	.....	- أثر غياب التنشئة الاجتماعية
320	.....	- أهمية مرحلة الطفولة في عملية التنشئة الاجتماعية
322	.....	- دور الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية
324	.....	- العلاقة بين الأبوين والطفل في الإسلام
339	.....	دور القيادة الإدارية الأخلاقي
343	.....	حقوق الإنسان النفسية في القرآن الكريم
343	.....	1- حقوق الإنسان النفسية تجاه نفسه
348	.....	2- حقوق الإنسان النفسية تجاه أسرته
350	.....	3- حقوق الإنسان النفسية تجاه المجتمع
352	.....	4- حقوق الإنسان النفسية تجاه العالم
353	.....	عناية السنة النبوية بحقوق الإنسان النفسية
366	.....	سمات الحقوق الطبيعية في الإسلام
367	.....	السنة النبوية وحقوق الإنسان النفسية

## 11 المحتويات

	الفصل العاشر: دور صيانة حقوق الإنسان النفسية في إدارة الموارد البشرية
379	بفعالية
383	الأثر النفسي للمديرين على العاملين بالمنظمة
392	أساليب التعامل ودورها في إدارة الموارد البشرية
400	1- الأسلوب التحليلي
403	2- أسلوب السائق
404	3- الأسلوب اللطيف
405	4- الأسلوب التعبيري
406	5- أسلوب سد الفجوة
407	6- أسلوب التعامل الاحتياطي
411	قائمة المراجع
411	أولاً: المراجع العربية
417	ثانياً: المراجع الأجنبية
418	ثالثاً: المواقع الإلكترونية

## فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
21	مراحل النمو والنفس والاجتماعي طبقاً لنظرية إريكسون	1
30	اختبار الأمانة	2
31	تصفية المتقدمين حسب درجة الأمانة	3
38	عملية إدارة الموارد البشرية	4
182	جدول تقسيم الغرائز	5
183	الغرائز والانفعالات المصاحبة لها	6
	التفاعل التبادلي بين أخلاقيات كل من المجتمع والمنظمة والفرد	7
	نموذج مبسط لنظام العلاقات مع الموظفين	8

## تقديم

يقصد بحقوق الإنسان النفسية؛ حقوق الناس في المعاملة الحسنة، كمرسل ومستقبل، فهي حقوق متبادلة بين الناس، بما لها من آثار نفسية جيدة على الناس؛ ومن ثم على أداءهم في الحياة بكافة مجالاتها وأنشطتها.

ومن بين الناس؛ تأتي الموارد البشرية كثرة مجتمعية تمتلكها الدول، يتوقف تقدمها ورفقها على مدى استثمارها لتلك الثروة من عدمه، ولا توجد دولة لا تمتلك ثروة بشرية أياً كان حجمها.

من هنا تأتي أهمية هذا الكتاب؛ كصفحة من صفحات دليل الاستثمار الفعال للموارد البشرية؛ الهدف منه إرشاد المؤسسات، أية مؤسسات إلى كيفية استثمار مواردها، بما يحقق لها التقدم من خلال الإنتاج الجيد كماً وكيفاً، من خلال أفرادها من عاملين يتمتعون بأقصى درجات الرضا الوظيفي معنوياً ومادياً، وذلك من خلال إدراك طبيعة النفس البشرية، وطبيعة احتياجاتها، ودوافعها، وما يصدر عنها من انفعالات إنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل والعائد منه. فهذا الكتاب يقدم دليلاً للنفس البشرية، يتيح للإدارة العليا بالمنظمة، معرفة الكيفية التي يتعاملون بها مع الأفراد تعاملًا جيداً وفعالاً؛ لاستخراج أفضل ما لديهم من أداء.

وهنا أيضاً؛ تأتي أهمية الاهتمام بالدين الإسلامي كعلم إلى جانب العقيدة، وكديانة تعكس عمومية رسالة الإسلام وعالميته، تلك العمومية التي جاءت من تعاليم الإسلام الهادفة إلى راحة الإنسان في شتى بقاع الأرض دون النظر إلى جنس، أو لون، أو دين، فلا غنى للبشر عن هذه التعاليم، وما يحدث الآن من صراعات وحروب ودمار، هو أكبر دليل على بعدنا عن التعاليم التي جاء بها الإسلام لينعم البشر بالحياة، إلا أنهم أبوا أن ينعموا، وفضلوا - رغم التقدم الظاهري - أن يعيشوا حياة مليئة بالنزاعات والحروب، وإهدار حقوق الإنسان التي عنى بها الإسلام، واهتم بها أشد الاهتمام، فجاءت المحافظة على الكرامة الإنسانية في مقدمة تعاليم الإسلام للبشرية كلها، تلك الكرامة التي لن تتحقق إلا بالمحافظة على حقوق الإنسان بشقيها المادي والمعنوي في الحياة. ﷺ

إن محافظة الإسلام على حقوق الإنسان خير دليل على رقى هذا الدين، وعظمته النابعة من عظمة المولى عز وجل الذي بعث نبيه الكريم ﷺ بدين الحق؛ ليظهره على الدين كله، ونحن لا نبالغ، ولا نعيش في حالة من التعصب الأعمى للدين الإسلامي، بل هذا ما أثبتته العلم الحديث في كافة المجالات، وكل اكتشاف جديد؛ هو بمثابة دليل جديد على حقيقة الإسلام، ومنها ما جاء به علم النفس من تفسيرات للسلوك الإنساني، جاء بها القرآن الكريم منذ مئات القرون، متحدثاً عن سلوك الإنسان وما وراءه من دوافع فطرية (غريزية)، وغير فطرية (مكتسبة).

كما اهتم الإسلام الحنيف بنوع آخر من الحقوق لم يلتفت إليه مبدعى إعلانات حقوق الإنسان ومواثيقها، ألا وهو (حقوق الإنسان النفسية)، التي أولاها الإسلام عناية لا تقل عن عنايته واهتمامه بحقوقه المادية الملموسة، ولأن خالق الإنسان يعلم طبيعة احتياجاته المادية، ويعلم ما توسوس به نفسه، كان التوجيه بالاهتمام بحقوق الإنسان بشقيها المادي، والمعنوي، ليكون هذا الاهتمام دليلاً آخر، يضاف إلى الأدلة الكثيرة والمتعددة على وجود الخالق، وأن الإسلام حق، والنبي المرسل حق، فهو لا ينطق عن الهوى؛ إنما هو وحى يوحى، لنعيم البشرية وراحتها.

وإذا تفحصنا الأمر؛ سنجد أن الموارد البشرية التي تحمل نفوساً غير سوية، والتي تشعر بالاضطهاد، أو الاحتقار، أو الكراهية، أو المهانة أو عدم إشباع احتياجاتها الإنسانية... الخ؛ في نفس غير قادرة على المطالبة بحقوقها الإنسانية، أو القيام بواجباتها، والتي في وجهها الآخر حقوقاً للمؤسسة التي يعملون بها. إذن؛ في حقوق متبادلة بين المنظمة، وبين مواردها البشرية تدور حول مساوية بسيطة: معاملة إنسانية = حالة معنوية عالية (رضا وظيفي) = أداء جيداً كماً وكيفاً.

هذا الأمر لم يلتفت إليه صناع ومبدعي الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وذلك من وجهة نظرنا، يرجع إلى أن الأساس الذي بنى عليه هذا الإعلان، هو أساس مادي فارغ من أي تعاليم دينية، فالأبعاد النفسية لحقوق الإنسان لن تتحقق بقوانين ومعايير وضعية، شأنها شأن الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛ إنما تتحقق بالتطبيق الحقيقي لمعنى التدين، والذي يشتمل على مكارم الأخلاق، والتمسك بالتعاليم والقيم، والمثل العليا. وهذا ما نقصده بالحقوق النفسية للإنسان في الإسلام، فهي في الإسلام عبادات وجزء لا يتجزأ من سلوك المسلم المؤمن.

تلك الحقيقة التي وفقنا الله سبحانه وتعالى إليها، تثبت بالدليل القاطع أن الأخذ بما جاء به الإسلام فيما يتعلق بحقوق الإنسان؛ هو السبيل الوحيد لراحة البشرية، ليس لأننا نعتنق الإسلام وندافع عنه فحسب، بل بالبحث والدراسة خلصنا إلى أن الدين الإسلامي بشرائه؛ هو الأنسب لكل دول العالم رغم تباينها الديني، والقيمي، والأخلاقي، فهو دين عالمي أرسل للناس كافة.

وجدير بالذكر أن وصم الإسلام بتهم غير حقيقية تم تلفيقها عن قصد أو ترديدها دون قصد؛ إنما يعود في الأساس إلى أسباب عدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: التغييب المتعمد للشعوب الغربية عن حقيقة الإسلام من قبل قياداتها؛ بهدف تنفيذ مخططات تم إعدادها لتفتيت الكيانات الإسلامية في العالم أجمع؛ وبصفة خاصة في الوطن العربي - عاصمة الإسلام من الناحية الشكلية -؛ ودليلاً على ذلك وصف الإسلام بالخطر الأخضر على غرار الخطر الأحمر، ذلك

المصطلح الذي نُعتت به الشيوعية قبل سقوط معقلها، لتنفرد الولايات المتحدة الأمريكية بالعالم.

ويرى الباحث؛ أن ذلك كله يرجع في الأساس إلى معرفة القيادات الغربية بقوة الإسلام كعقيدة، تستطيع أن تجمع الملايين من المسلمين الذين لا هم لهم سوى النصر، أو الشهادة في حالة التعرض للعدوان. أما غير ذلك فالإسلام يدعو إلى السلام، وأيضاً كفكر ثابت لو نشر كما جاء بموضوعية بعيداً عن المغالاة والتشويه، لآمن به الكثير والكثير، ومنهم من عادوا الإسلام واستساغوا تشويهه والافتراء عليه.

كما يرجع ذلك أيضاً إلى التغييب الذاتي للمسلمين الذين ابتعدوا عن تعاليم الإسلام، وأخذهم التقليد الأعمى للغرب بدعوى المدنية والتحضر، وأصبح الهجوم على الإسلام من المسلمين أنفسهم، هو البوابة الذهبية للشهرة والمجد والحصول على لقب مفكر مستنير!!!.

لذلك؛ فإن العالم الإسلامي في أمس الحاجة إلى المزيد والمزيد من المؤلفات والأبحاث العلمية - ومنها هذا المؤلف -، التي تلقي الضوء على الإسلام كعلم إلى جانب العقيدة، التي لا يؤمن بها الغرب، الذي يعتنق العلم إلى جانب عقيدته الدينية إن وجدت، ولهذا فبالعلم سوف نغير نظرة أعداء الإسلام، التي ستأخذهم إلى حالة من التفكير، ثم الاعتقاد، فالإيمان بما جاء به الإسلام؛ وأنه حق من عند الله، أو على أقل تقدير، محو الصورة السيئة التي تم زرعها ورعايتها من قبل أعداء الإسلام، فأثبتت الخوف ثم الكراهية فيما يعرف (بفويا الإسلام).

إن الأمر يتطلب من العالم الإسلامي متمثلاً في قياداته السياسية وهيئاته الدينية والعلمية، تشجيع البحث العلمي الذي يوضح حقيقة الإسلام ويؤكد لها، آخذين في الاعتبار العقلية العلمية للإنسان الغربي، والقرآن الكريم ملئ بالحقائق العلمية، والتي سبق بها العلماء في العديد من المجالات التي تتناول الكون، والإنسان - مركز

هذا الكون -؛ ومنها (علم النفس)، الذي يراه الباحث؛ أساس التقدم والنمو لكل دولة تريد أن تتقدم وتنمي مواردها، فهو يهتم بالنفس الإنسانية، ويوضح سماتها وأمراضها وعلاجها، وكيفية استخدام مفاتيحها. وما قدمه العلماء بل والبشرية كلها من فكر ومفاهيم وحقائق، قدمه الإسلام منذ مئات القرون، ليؤكد بما لا يدع مجالاً للشك، أن ما جاء في القرآن الكريم، ونزل على لسان خاتم الأنبياء والمرسلين ﷺ حق، وأنه مُنزل من عند الله سبحانه وتعالى.

ويبقى توضيح أمراً غاية في الأهمية؛ وهو الأسباب التي دعنا إلى اختيار الدين الإسلامي في تناولنا لموضوع هذا الكتاب؛ حيث يرى الباحث أنه لكي يتحقق هذا الأمر بشكل سليم وفعال، يجب أن نستمد تدابيرنا وإجراءاتنا من مصدر يتميز بالصدق، والثبات، والبقاء والاستمرارية، وهذه السمات الثلاث لا تتوفر حقيقة إلا في الأديان السماوية، فهي الوحيدة التي تتميز بالصدق، لأنها منزلة من عند الله سبحانه وتعالى، وبالثبات لأنه لا تبديل ولا تحريف لكلمات الله عز وجل، وأيضاً بالبقاء والاستمرارية ما دامت الحياة على الأرض.

ومن بين الديانات السماوية المعروفة لنا، اخترنا الدين الإسلامي، ولا يعني هذا الاختيار أن مكارم الأخلاق والقيم والمثل العليا التي ننشدها، قاصرة على الدين الإسلامي وحده دون الديانات السماوية الأخرى، بل يرجع ذلك إلى أسباب يراها الكاتب معقولة ومنطقية؛ ومنها ما يتعلق بالباحث نفسه، فكونه مسلماً؛ يجعل له الحق في البحث والاجتهاد انطلاقاً من معرفته بمبادئ ديانته، خاصة وأن الاجتهاد هنا، هو اجتهاداً فكرياً وليس فقهياً؛ كدعوة يوجهها إلى الكتاب أصحاب الديانات السماوية للبحث، واستخراج ما بها من أخلاقيات التعامل بين الناس، وحث الناس على التحلي بها في تعاملاتهم؛ حتى تصبح جزءاً أصيلاً في شخصياتهم، خاصة أنه ليس من المستساغ قيام باحث مسلم مثلاً بالبحث في الديانات السماوية الأخرى، والعكس؛ حيث يكون على الباحث هنا - أي كانت ديانته - الاختيار بين أمرين، لا يتفقا مع قاعدة جوهرية من قواعد البحث العلمي، وهي قاعدة



الموضوعية؛ حيث أن الباحث في هذه الحالة، إما أن يغالى في المدح مخافة أن يتهم بالتعصب لديانته، أو ضد الديانة الأخرى، أو أن يغالى في قدح الديانة الأخرى تعصباً أو جهلاً.

أيضاً من الأسباب التي نراها تتفق مع منطق العقل الإنساني، أن رسالة الإسلام في الرسالة الخاتمة لكل الرسالات، ومن الطبيعي أن تجتمع فيها كل التدابير والإجراءات التي تهدف إلى راحة الإنسان على الأرض.

#### مشكلة الكتاب:

تدور مشكلة الكتاب حول إيجاد صيغة مناسبة؛ تمكن المؤسسات من التعرف على كيفية التعامل الجيد مع العاملين، من أجل تحقيق الرضا النفسي لهم؛ وأثر ذلك أدائهم وإنتاجهم كما وكيفاً.

#### الهدف من الكتاب:

يهدف هذا الكتاب إلى توضيح سمات النفس البشرية واحتياجاتها، ومن ثم كيفية التعامل معها، بما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة ككل، فتنمية أداء الموارد البشرية للمنظمة، لا شك يعود بالنفع في صورة إنتاج، وزيادة في العائد من الأرباح - التي يستفيد منها الجميع -، على مستوى الفرد والمجتمع ككل، كشبكة اجتماعية لا يمكن فصل أثر كل جزء فيها، عن باقي الأجزاء. وقد توصلنا من خلال هذا الكتاب إلى:

- 1- إبراز أهمية الموارد البشرية في حياة كل المؤسسات، والتأكيد على دورها في تقدم المجتمع.
- 2- أن الاهتمام بالبعد النفسي للعاملين بالمنظمة، له أكبر الأثر على أدائهم في العمل، وعلى جودة إنتاجهم كما وكيفاً.
- 3- التأكيد على ضرورة إشباع الاحتياجات النفسية والمادية للأفراد.

## تقديم 19

- 4- التأكيد على أن الإسلام دين ودولة، ولا يمكن فصله عن مجالات الحياة المختلفة.
  - 5- تقديم بعض الأمثلة من القرآن والسنة، تتيح التعرف على مفردات التعامل الجيد بين الناس؛ وخاصةً بين المنظمة وبين الأفراد العاملين بها.
- وفى النهاية يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل الكتاب والعلماء الذين استعنا بمؤلفاتهم وآرائهم في سبيل إنجاز هذا الكتاب.

وعلى الله قصد السبيل

أحمد جابر حسنين علي

القاهرة في 1 / 1 / 2013

This page intentionally left blank

## لماذا هذا الكتاب؟

يعد إشباع الاحتياجات من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتنميتها، والحاجة هنا؛ في وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما، داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية، وهي ما تعرف بالدوافع التي ينتج عنها انفعالات أو سلوكيات لإشباع هذه الدافع أو هذه الحاجة.

ويعرفها (ميشيل مان) بأنها: رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد، يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع، وقيامه بأدواره الاجتماعية. (Mann, 1994)

إن إشباع الحاجات لدى الإنسان بلا شك؛ سيؤدي إلى الحفاظ على النفس البشرية، وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات. وفي المقابل، فإن عدم إشباع الحاجات لدى الإنسان؛ سيؤدي إلى اضطرابات أو أمراض عضوية، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية؛ يؤدي إلى ظهور اضطرابات روحية.

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية؛ مساعدة العاملين في المنظمة على إشباع

حاجاتهم المشروعة، بطريقة علمية ومنظمة وسليمة؛ والنتيجة المترتبة على ذلك، في وقاية هؤلاء العاملين من الأمراض والمشكلات.

لذلك يجب على إدارة المشروعات البشرية، كما تقوم بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة للعاملين؛ مثل: برامج التأمين الاجتماعي، والتكافل الاجتماعي، وبرامج الإسكان والرعاية الصحية؛ أن تقوم أيضاً بتقديم برامج لإشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، من خلال أدلة أو موثيق أخلاقية، توضح أساليب التعامل الجيد بين الإدارة العليا وبين العاملين، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وحدود العمل التي لا يجب تجاوزها، وذلك من أجل تحقيق الرضا النفسي للعاملين، والذي ينعكس على أدائهم في العمل شكلاً وموضوعاً.

ويرى الباحث؛ أن ذلك يتطلب التعرف على الشخصية، وطبيعة دوافعها، وما ينتج عنها من انفعالات تؤثر في العمل ومخرجاته. وهذا ما حاولنا تقديمه من خلال هذا الكتاب؛ كدليل إرشادي للإدارة العليا في تعاملها مع العاملين بالمنظمة، ويشدد الباحث على عدم الاستهانة بأي من هذه الأمور النفسية. فعلى سبيل المثال؛ التعرف على مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان، قد تفرض سؤالاً استنكارياً، وهو: ما علاقة مراحل النمو بإدارة الموارد البشرية؟!.

وإجابة هذا السؤال، تكمن في محاولات العديد من العلماء تحديد مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان؛ بهدف التعرف على خصائص كل مرحلة، وجوانب النمو المختلفة لدى الإنسان في كل منها، واحتياجات ومشكلات كل مرحلة، وأزمات الحياة التي قد يمر بها الإنسان؛ وخاصةً عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

ومن المحاولات التي تم الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح؛ نذكر: نظرية إريكسون عن الأعمار الثمانية للإنسان، محدداً لكل مرحلة من مراحل النمو، نوع الحاجات والأزمة والمهام والغاية ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة؛ كما هو موضح بالشكل التالي:

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجالات العلاقات
1	مرحلة الرضاعة (الميلاد - سنة)	الأمومة - استطلاع الذات والعالم المحيط به	الثقة الأساسية وضدها الارتياح	الثقة بالنفس وبالآخرين	الإحساس بالأمل	الأم
2	الطفولة المبكرة (1 - 3 سنوات)	التعلم - التخيل - اللعب - تأكيد ذاته داخل عالمه	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعي بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الوالدان
3	سن ما قبل المدرسة (3 - 6 سنوات)	التنشئة الاجتماعية - اللعب - تأكيد ذاته داخل عالمه	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعي بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة
4	المدرسة الابتدائية (6 - 13 سنة)	مطالب فكرية واجتماعية - الانتماء في الأسرة والنجاح	الكد والمثابرة وضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والأسرة
5	المدرسة الإعدادية والثانوية والمراهقة (13 - 18 سنة)	الإنجاز - انفصال جزئي عن الآباء - الانتماء إلى الأقران	التمسك بالهوية وضدها الهوية المشتتة	التزام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاء	الأصدقاء

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجالات العلاقات
6	شباب بالغ (18 – 21)	تحقيق الذات في القيام بأدوار الحياة	الألفة وضدها العزلة	حب بالذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج (الزوجة)
7	بالغ ناضج (21 – 65 سنة)	تحقيق الذات في القيام بأدوار الحياة	الإنجاز وضده الخمول	العناية بالذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج (الزوجة)
8	بالغ مسن (65 سنة فأكثر)	الاستمرار في تنمية الذات، والمحافظة على الطاقة	التكامل وضده الإحساس باليأس	يصبح هو ذاته في وجود الآخرين	الإحساس بالجماعة	كل الأفراد والجماعات

(مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 207)

### شكل (1) مراحل النمو والنفوس والاجتماعي طبقاً لنظرية إريكسون

من هنا يبرز الارتباط بين مراحل النمو، وبين إدارة الموارد البشرية؛ حيث تنطلق من مسلمة في أننا إذا كنا نعرف مراحل النمو، أو الحياة لدى الإنسان، والمشكلات أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لأي شخص، وبالتالي؛ يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الأشخاص في كل مرحلة، وأن يمر نموه في هذه المراحل بسلام دون مشكلات، أو بأقل قدر ممكن منها.

ويؤكد ذلك تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية، فقد استفادت إدارات الموارد البشرية من النظرية السلوكية في جوانب عديدة؛ نذكر منها:

- 1- إن الوقاية من المشكلات سلوك يمكن تعلمه.
  - 2- إن السلوك الوقائي؛ هو نتاج لتفاعل ديناميكي بين إمكانيات الفرد، وبين إمكانيات البيئة.
  - 3- السلوكيات الوقائية؛ عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعود عليها، خلال مواقف الخبرة التي يمر بها. وهذه العادات مكتسبة ومتعلمة ومستمدة من البيئة التي يعيش فيها الفرد.
  - 4- السلوك الوقائي عبارة عن عادات سلوكية موجبة يكتسبها الفرد عندما يحص على التعزيز المناسب.
  - 5- السلوك الوقائي لدى الإنسان؛ يمكن تعلمه بواسطة عدة طرق، منها ملاحظة نماذج من حياته: إذا سلك بطريقة موجبة؛ حصل على التعزيز، وإذا سلك بطريقة سالبة؛ لم يحصل على التعزيز، وإنما حصل - غالباً - على العقاب.
- إن الإنسان قادر على اختيار الاستجابة المناسبة للمثير الذي يحدث؛ بمعنى أن له دوراً أساسياً في اختيار السلوك. ويمكن أن نقول إن الإنسان يمكن أن يغير أسلوب الحياة لديه؛ بحيث يكون أسلوباً أفضل. أبو النصر (2007: ص320)
- وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بحقوق الإنسان النفسية، يجب أن تبدأ بالاختيار الجيد للعاملين، وقد ظهرت الاختبارات الخاصة باختيار العاملين كمحاولة لاختيار العامل المناسب للعمل، ومن بينها ما يتعلق بالأخلاق والنزاهة، أيضاً تفيد في التعرف على شخصية الفرد؛ فهي إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد أو أنها: مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة، والاختبارات بهذا المعنى تتيح للمؤسسات العامة والخاصة التي تستخدمها، فرصة الانتقاء الجيد لمن سيعملون لديها؛ خاصة إذا كان عدد المتقدمين للعمل كبيراً جداً، فهي تساعد في التعرف على خصائص وسمات الفرد، ثم الربط بينها وبين متطلبات شغل الوظيفة.



وتتم الاختبارات من خلال وسائل عديدة كالاختبارات التحريرية، أو من خلال محاكاة الظروف الفعلية للعمل، وذلك بإعطاء المتقدم عينة صغيرة من العمل لكي يقوم بأدائها، ويعتبر نجاحه في تأدية هذه العينة الصغيرة مؤشراً لإمكانية نجاحه في القيام بمهام العمل الأصلي.

كما أن هناك اختبارات - وهي ما تعيننا في هذا الكتاب - تهتم بقياس عينة من سلوك الفرد؛ بغرض التنبؤ بسلوكه مستقبلاً، بالإضافة إلى بعض الاختبارات الأخرى كاختبارات الذكاء، واختبارات لقياس القدرات العقلية، وأيضاً الاختبارات النفسية؛ ومنها:

- 1- اختبار كشف الكذب.
- 2- اختبار الأمانة.
- 3- اختبار تحليل الخطوط.
- 4- اختبار الكشف عن تعاطي المخدرات.
- 5- اختبارات اللياقة البدنية والطبية، وقياس وتقييم الشخصية.

ومن أهم ما يتم قياسه:

- 1- قدرات الشخص؛ ومن أهمها الذكاء، والقدرات الميكانيكية، والقدرات الحواسية والحركية.
- 2- المعرفة بجوانب علمية، أو عملية، أو وظيفية، ويطلق عليها أحياناً التحصيل العلمي أو المعارف الوظيفية.
- 3- الاستعدادات الكامنة، والتي لم تأخذ فرصتها بعد لكي تظهر بشكل كامل في العمل.
- 4- الميول الشخصية والميول المهنية.
- 5- القيم والمثاليات.
- 6- الاتجاهات النفسية؛ ومن أهمها درجة الرضا عن الوظيفة.

- 7- الصفات الشخصية لدى الفرد مثل: النزعة للسيطرة، ودرجة التوتر والانفعال، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، وضبط الأعصاب، والرغبة في الإنجاز، والقدرة على تحمل المخاطرة وحسم الأمور.
- 8- الحاجات التي تسيطر على الفرد، مثل الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمان، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.
- 9- اللياقة الطبية.
- 10- كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية.

وتقوم أهمية الاختبارات على أساس تحويل أهداف العمل ونتائجه، إلى مهارات وسلوك وصفات وخصائص يمكن قياسها، وذلك من خلال نظرية القياس والاختبار في العمل، وتلعب الاختبارات دوراً هاماً في قياس هذه المهارات والخصائص، فبها نستطيع أن نجمع أكبر قدر من البيانات الموضوعية عن الفرد؛ بحيث تقدم أساساً للتنبؤ بأداء الفرد في عمله مستقبلاً، وكيفية التعامل معه، فهي من أفضل الوسائل الموضوعية للحكم على الأفراد، وتظهر أهمية الاختبارات فيما يلي:

- 1- تكشف عن خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للعمل، والتي تساعد في تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة، من خلال مقارنة هذه الخصائص والسمات، بمتطلبات شغل الوظيفة.
- 2- تقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، وتساعد في استبعاد العناصر الشخصية (أو غير الموضوعية) في عملية الاختيار.
- 3- تفيد في التعرف على نقاط القوة والضعف في العاملين الحاليين بالمنظمة، مما يفيد في وضع خطط تطوير هؤلاء العاملين، ورفع كفاءة وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- 4- تساهم الاختبارات في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمالة، فالاختيار الجيد

- للأفراد؛ يؤدي إلى اختيار هؤلاء الذين يتوقع استمرارهم في العمل بالمنظمة لفترات طويلة.
- 5- توفر وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته ومهاراته؛ خاصةً عندما يصعب الرجوع إلى جهات عمله السابقة للتأكد من دقة هذه البيانات.
- 6- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد؛ من حيث توفر خصائص وسمات معينة فيهم، كالذكاء والمهارات والاتجاهات.
- 7- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة أيضاً في الكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد، الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم (أو تلميع أنفسهم) في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.
- 8- ورغم تلك الأهمية، إلا أنه يجب أن يأخذ القائمون على الاختيار في اعتبارهم، عدم الاعتماد على الاختبارات كوسيلة وحيدة للاختيار، أو البيانات التي يدونها الفرد عن نفسه، والرجوع إلى جهات عمله السابقة، أو من يذكرهم من شخصيات يمكن الرجوع إليهم.
- والاختبارات شأنها شأن غيرها من الوسائل والأساليب، تواجه العديد من العقبات عند الأخذ بها، نذكر منها:
- 1- أن عدد الوظائف التي يتم شغلها، أو أن عدد الموظفين والعاملين، لا يبرر التكلفة التي تتطلبها تطبيق الاختبارات، سواء كان ذلك من خلال تدريب أفراد من المنظمة، أو من خلال الاستعانة بمستشار خارجي.
- 2- الخبرات السابقة للأفراد في عدالة ونزاهة الاختبارات، وادعائهم أنها تتحيز لبعض الطبقات والفئات الاجتماعية دون الأخرى.
- 3- الخبرات السابقة للأفراد مع الاختبارات سواء داخل المنظمة، أو في شركات أخرى يكونون اتجاهات نفسية سلبية ناحية الاختبارات.

- 4- تخوف البعض من النجاح الذي تحققه الاختبارات في اختيار أفراد ذوى كفاءات عالية، تفوق قدرات المديرين والمشرفين بالمنظمة!.
- 5- تخوف البعض من القائمين على شئون التدريب، من عدم جدوى التدريب، إذا ما تم اختيار أفراد ذوى كفاءات عالية.

لذا؛ فإنه من الضروري عند عرض مقترحات استخدام الاختبارات كأحد مراحل الاختيار، أن يتم إعداد تقرير مختصر عن مزايا استخدام الاختبارات، والنتائج التي يمكن أن تتحقق منها، وينبغي أن يصاحب هذا التقرير عرضاً شفويماً مصحوباً ببعض البيانات، عن الجهات التي نجحت في تطبيق الاختبارات، وذلك لضمان القبول.

ويمكن في سبيل ذلك، عمل تجربة عملية عن أهمية الاختبارات، وذلك بتطبيق بعض الاختبارات المتبعة في مرحلة التوظيف مثلاً (مع عدم استخدام نتائجها)، وتتبع أداء الأفراد في العمل الذين تم اختيارهم، ثم عمل علاقة بين نتيجة الاختبار، وبين أداء هؤلاء الأفراد في العمل بعد فترة زمنية، وذلك بغرض التأكد من صدق الاختبارات، وقدرتها على التنبؤ بالأداء؛ ومن نماذج الاختبارات المعروفة:

### نموذج اختبار الأمانة

ويهدف إلى قياس صفات تتعلق بالأمانة، وهو اختبار تحريري يستخدم فيه الورق والقلم، وهذه الاختبارات مصممة لقياس اتجاهات الأفراد نحو أشياء معينة مثل:

- 1- التسامح والتساهل مع اللصوص، أو من يقومون بالسرقة والاختلاس والرشوة.
- 2- التماس الأعداء، أو تبرير الأسباب التي تدعو للسرقة والاختلاس.
- 3- السماح بممارسة الأنشطة التي تتعلق بالسرقة والاختلاس.

وقد اقترح بعض الخبراء النموذج التالي (شكل 2) لضمان دقة قياس الصفات التي تتعلق بالأمانة:

أولاً: أطرح على المتقدم أسئلة فضة وفضة (في حدود المسموح به قانوناً) على أن تكون أسئلة عديدة ومباشرة، ومن خلال المقابلة الشخصية، ومن أمثلة هذه الأسئلة: هل سبق لك أن استوليت على شيء، أو اختلست شيئاً من جهة عملك السابقة؟

ثانياً: استمع أكثر من أن تتكلم.

ثالثاً: أسأله عن مدى قدرته على كتمان الأسرار.

رابعاً: فحص كل ما يخص المتقدم من بيانات، أو أي مصادر أخرى للمعلومات.

خامساً: لا تهمل نتائج الاختبارات التحريرية خاصة اختبار الأمانة.

سادساً: طبق اختبار تعاطي المخدرات كجزء من اختبارات الكشف عن الأمانة.

### شكل (2) اختبار الأمانة

وهناك نموذج لتصفية المتقدمين حسب درجة أمانتهم، وقد طبقت شركة (Adolf Coor Co.) الأمريكية، ويتكون هذا الاختبار من ثلاث مراحل رئيسية كما هو موضح في الشكل (3).

ورغم أهمية هذه الاختبارات، إلا أن هناك محاذير تحد من استخدامها، والتي يجب مراعاتها عند الاستخدام؛ ومن هذه المحاذير:

1- هناك جدل حول مصداقية اختبارات الكشف عن الأمانة التحريرية، لذا يجب عدم الاعتماد عليها بمفردها.

2- يعتبر رفض أي شخص لعدم أمانته وصمة عار في جبينه.

3- أن هذه الاختبارات تعد تعدياً على خصوصيات وأسرار المتقدم للعمل.

(ماهر، 1997: متعدد الصفحات)

المرحلة الأولى: الكشف عن تعاطي المخدرات: وتقوم فيه الشركة بالتعامل مع أحد معامل التحاليل الطبية المتخصصة للكشف عن مدى تعاطي المتقدم لأي نوع من المخدرات.

المرحلة الثانية: الكشف عن الأمانة: وتقوم فيه الشركة بإسناد هذه المهمة إلى شركة متخصصة في الاختبارات حيث تقوم بتصنيف الأفراد إلى نوعين، وهما:

1- أفراد قدرتهم ضعيفة على تحمل المخاطرة، أو عواقب السرقة ولم يقوموا بأي سرقة من قبل.

2- أفراد قدرتهم متوسطة في تحمل المخاطرة، ويمكن إغرائهم بالسرقة إذا شعروا أن أمرهم لن ينكشف.

المرحلة الثالثة: الاستقصاء والتحري: وفيها يتم السؤال والتحري عن المتقدمين للعمل، وتقوم بهذه المهمة شركة متخصصة.

### شكل (3) تصفية المتقدمين حسب درجة الأمانة

وأخيراً.. يشير دستور العلاقات الإنسانية (اللمسة الإنسانية)، إلى عشر وصايا على القائد الالتزام بها لتحقيق النجاح في عمله مع الجماعة التي يقودها. هذه الوصايا في:

- 1- الإنصات الجيد للعاملين.
- 2- توفير التدريب المناسب لهم.
- 3- تفهم مشاعرهم، وطبيعة احتياجاتهم والعمل على إشباعها.
- 4- إرشادهم إلى أحسن الطرق.
- 5- تشجيع ميولهم وأفكارهم.
- 6- عاملهم كبشر وراع مبدأ الفروق الفردية.

- 7- تقدير جهودهم.
  - 8- التواصل المستمر معهم (سياسة الباب المفتوح).
  - 9- إمدادهم بالمعلومات.
  - 10- تكريم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم.
- أبو النصر (2007: ص 320)

هذه الوصايا في أغلبها؛ تتحدث عن مراعاة الحالة النفسية للعاملين بالمنظمة، والتي تتطلب فهماً عميقاً من قاداتهم؛ لطبيعة شخصياتهم وما تحمله من دوافع، ومن خلالها؛ التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه انفعالاتهم وأدائهم في العمل، وكل هذه الأمور فضل الباحث أن يطلق عليها مصطلح (حقوق الإنسان النفسية)؛ تلك الحقوق التي حاول الباحث تقديمها من خلال هذا الكتاب، لتكون دليلاً للإدارة العليا بكل مؤسسة، ترشدها إلى الطريق الصحيح نحو إدارة الموارد البشرية إدارة فعالة؛ تعود بالنفع على الفرد والمنظمة؛ ومن ثم على المجتمع كله.

# الفصل الأول

## **إدارة الموارد البشرية [ مفاهيم وتعريفات ]**



This page intentionally left blank

Copyright © 2013. . All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

## الفصل الأول

### إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتعريفات)

#### مفهوم كلمة موارد:

الموارد لغوياً؛ في المصادر، أو الوسائل أو الثروة. ومورد في مفرد موارد؛ والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

ولقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع، ليشمل أيضاً الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات، في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

بمعنى أن الموارد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة، فإنه يحقق منفعة ما. أبو النصر (2007: ص26)

ويعرف (ماكس سيبورين) المورد بأنه: أي شيء له قيمة يمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة، أو لإشباع حاجة، أو لحل مشكلة. (Siporin , 1975)

كذلك يعرف روبرت باركر الموارد بأنها: أي خدمات قائمة في المجتمع، ومتاحة للذين هم في حاجة إليها. (Robert L. ,1999)

وإذا أردنا تحقيق أي هدف من الأهداف، فلا بد من توفير الموارد لتحقيقها. فإذا أردنا - على سبيل المثال - إشباع إحدى الحاجات، أو حل إحدى مشكلات، أو إنتاج إحدى السلع، أو تقديم إحدى الخدمات، فإننا في حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه المهام أو المسئوليات.

هذا وهناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات. وفي ضوء ندرة الموارد في كثيرٍ من الأحيان، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو أنه سيتم إشباع بعض الحاجات، وترك بعض الحاجات الأخرى.

وللموارد خصائص عديدة؛ نذكر منها: أنها متعددة، ومتنوعة، وغالباً ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها. أيضاً الموارد - غالباً - ما تتصف بخاصية الندرة؛ بمعنى أن الموارد غير كافية، ومحدودة. وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والكيف والتنوعية، أقل من كم وتنوعية احتياجات المجتمع.

والندرة هنا مسألة نسبية؛ بمعنى أن ظاهرة الندرة وحدتها، يختلفان من مجتمع لآخر، ومن فرد لفرد. وترجع هذه النسبية إلى طبيعة المورد ذاته، ومدى أهميته للحياة الإنسانية. فهل هو أساس لهذه الحياة، أو يمكن الاستغناء عنه؟ أم أن أهميته ثانوية؟ أم أنه مسألة كمالية؟ وما مدى إمكانية استبداله بمورد آخر؟

ونظراً لاتصاف الموارد بالندرة. فكان لابد من الترشيد من استخدامها؛ حفاظاً على هذه الموارد من سوء الاستخدام. ويمكن تحديد مفهوم الترشيد في النقاط التالية:

1- حسن التعامل مع الموارد البشرية؛ حتى لا تكون طاقة مهدرة.

2- حسن استخدام الموارد، أو الاستخدام السليم لها.

- 3- أهمية التخطيط في عملية ترشيد الموارد، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف، والبرامج، والقطاعات، والفئات، والمناطق بشكلٍ عادل.
- 4- أهمية أن تكون المخرجات لاحتياجات المنظمة، والبيئة المحيطة؛ حتى تتحقق الفعالية. أبو النصر (2007: ص ص 27، 28)

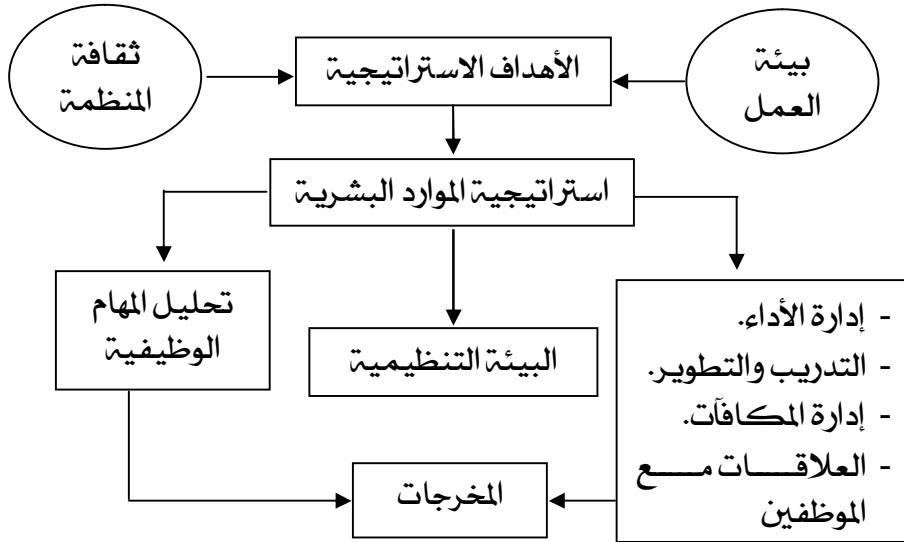
### تعريف إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وهكذا؛ فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه الاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع الأهداف وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف، دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية، التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين، وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وكيفية إدارتهم.

كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى. ويوضح الشكل (4) موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المنظمة الأخرى.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين؛ وهما: التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية: أن إدارة الموارد البشرية ما في إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك؛ حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي الوظيفية المتعلقة بهم؛ كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم. وانعكس ذلك الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية، وكذلك؛ الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.



(كشواى، 2008: ص ص 10، 11)

شكل (4)، عملية إدارة الموارد البشرية.

من ناحية أخرى؛ يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة: أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وأصبحت الإدارة مسؤولة عن:

- 1- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة لاحتياجات المنظمة.
- 2- المحافظة على العاملين، والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.
- 3- صيانة القوى العاملة وترتيبها وتنميتها.
- 4- تحفيز الأفراد وتدريبهم وتنمية مهاراتهم. (عبد الباقي، 2001: ص 27)

ومن التعريفات المنتشرة لإدارة الموارد البشرية؛ نجد أنها تدور حول مفاهيم محددة تتعلق بالاهتمام بالأفراد داخل المنظمة؛ من حيث تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية... الخ؛ ومن هذه التعريفات:

1- أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.  
(French , 1974: p.3)

2- أيضاً؛ تعنى الموارد البشرية، استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين... الخ. (Sikula , 1976: p.6)

3- إدارة الموارد البشرية؛ في الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، أو علاقاتهم داخل التنظيم. وكذلك؛ الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية:

- تحليل التنظيم.
- تخطيط القوى العاملة.
- التدريب والتنمية الإدارية.
- العلاقات الصناعية.
- مكافأة وتعويض العاملين.
- تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.
- المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين. (Martin , 1977)

وأخيراً؛ في مسئولية كافة المديرين في المنظمة، وأيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد. (Grant , 1977: p.2)

وبصفة عامة؛ اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون، وتمثل هذه الوظائف في:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- التشكيل.

4- القيادة.

5- الرقابة.

وتمثل هذه الوظائف؛ العملية الإدارية. وفي مجال دراسة إدارة الموارد البشرية، يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف؛ وهي التشكيل، أو ما يطلق عليها الآن؛ إدارة الموارد البشرية، والتي تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ومن هذه الأنشطة:

- 1- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- 2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3- استقطاب واختيار الأفراد.
- 4- توجيه الأفراد وتدريبهم.
- 5- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- 6- تقييم أداء الأفراد.
- 7- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد. (حسن، 2003: ص ص 2، 3)

#### أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

##### أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرة التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. فكم من منظمات تزودت بآلات تلقائية كاملة الاتوماتيكية، لكنها لم تقوى على استغلالها، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة.

وفي حالات أخرى؛ حددت منظمات أهدافاً طموحة؛ لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية؛ وهي تواضع قدرات المديرين، وتضخم أعداد العاملين، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين، وغياب روح الفريق.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت، تتوهج العقول، وبالتالي؛ فالموارد البشرية تمثل أصلاً تزايد قيمته وأهميته حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى؛ فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع، أو خصائص الأعمال المؤداة، ومع أعباء العمل بكل إدارة، ومع جدول التنفيذ؛ أي في التوقيتات المناسبة.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز، لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر، العميلة لإدارة الموارد البشرية؛ أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات؛ ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها، والأهداف العامة للمنظمة.

#### ثانياً: الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية:

أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛ خاصةً مع تغير طبيعة فرض النفوذ ليصبح النفوذ، أو الغزو الاقتصادي؛ هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً.

إن النفوذ الاقتصادي يجيء عبر قوة اقتصادية تقوم، ليس فقط على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة، وعلى الأداء الجاد المثمر



للعاملين؛ لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، فالقاسم المشترك بين الدول الصناعية الكبرى، على سبيل المثال؛ هو الثروة البشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية، نتجت عن إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية، تحت مظلة إدارة فاعلة في المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها، وكذا في المنظمات الحكومية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها. (مصطفى، 2008: ص ص 24-26)

#### ب- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

وتتمثل أهمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ويقصد بالمزايا التنافسية؛ القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد والمزايا، والتي تستطيع توظيفها واستثمارها؛ بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي.

ولكى يكون للموارد البشرية دوراً في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، لا بد وأن تتميز بالمهارات التالية:

1- مهارات عامة؛ وهي المهارات التي يمتلكها الأفراد، وتوفر قيمة بالنسبة للمنظمة، وتكون قابلة للتنقل بين منظمات متنوعة، وتوفر قيمة متساوية بالنسبة لجميع المنظمات.

2- مهارات خاصة؛ وهي المهارات التي توفر قيمة هامة لمنظمة معينة. وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في تلك المهارات الخاصة، والتي تخلق قيمة بالنسبة للمنظمة، ومن الصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

كما لا بد لموارد المنظمة ككل؛ وهي:

1- الموارد الملموسة: الموارد المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

2- الموارد غير الملموسة: الخبرات والمهارات وجدارات العاملين ومهارة الإدارة.

3- الطاقات التنظيمية، وتشمل:

- أ- جدارة وكفاءة المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ب- طاقة المنظمة وقدرتها على تجميع وتنسيق مواردها؛ بما يحقق الأهداف المحددة، ومن أمثلة ذلك:
  - 1- خدمة مميزة للعملاء.
  - 2- ابتكارات في مجال المنتجات والخدمات.
  - 3- طاقات تجهيز في مجال تطوير المنتجات.
  - 4- القدرة على استقطاب وتحفيز والمحافظة على رأس المال الإنساني.

أن تتسم بما يلي:

- 1- أن يكون المورد ذا قيمة؛ وتعنى كيف لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة، أو في زيادة العوائد.
  - 2- أن يكون المورد نادراً؛ ويعنى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة.
  - 3- عدم إمكانية الاستبدال أو الغحلال، وأن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد المنظمة: فعلى إدارة الموارد البشرية تطوير خصائص مواردها، حتى لا يسهل على المنافسين محاكاتها. (خطاب، 2012: ص ص 1287، 1288)
- بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية التنافسية؛ من حيث القيمة والندرة، وعدم القدرة على المحاكاة، فهناك خصائص أخرى هامة؛ ومنها:

أولاً: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:

وهنا يصح لنا أن نتوسع بمفهوم الانتماء، على أنه: كل ما يستشعر المرء الحب له يكون في نفس الوقت متمياً إليه، كما إنه يكون غير منتم لما لا تدور حوله مشاعره، وبذلك يخرج مفهوم الانتماء من معنى التبعية، ويحل محله مفهوم الحب. فنحن ننتهي إلى وطننا لأن وجداننا قد تعلق به، فأحببناه أو صرنا منتمين له. وهذا

يدفع بنا إلى إبراز جانب مهم من عملية الانتماء؛ هو الجانب التجريدي، فنحن في انتماءاتنا ننحاز إلى التصورات أو المفاهيم. فالوطن ليس هذه القطعة من الأرض أو تلك، بل هو مفهوم أو تصور مجرد، وكذا يقال عن الكثير - أو عن كل ما ننتمى إليه -؛ كالديمقراطية والمساواة أو حتى المنظمة أو الأسرة أو المجموعة الدينية أو العرقية أو الاقتصادية أو غير ذلك -.

والواقع أن الإنسان كلما صار أكثر رقياً وتحضراً، صار بالتالي أكثر قدرة على التعامل مع التصورات والمفاهيم المجردة، وبالتالي فإن انتماءاته لا تكون للأشياء والكائنات المفردة، بل تكون للكليات، أو لما ليس واقعاً في نطاق المحسوسات، فالبدائي يحس بالانتماء إلى شخص رئيس القبيلة، بينما يحس المتحضر بالانتماء إلى الصفة الرسمية التي يحملها هذا الشخص، أو ذاك بحيث صار رئيساً للجمهورية أو ملكاً. فالانتماء في هذه الحالة الأخيرة ليس للشخص بل للمفهوم الذي التصق به أو أضيف إليه. فإذا ما زالت هذه الصفة الرئاسية عن رئيس الجمهورية أو الملك فإن الولاء يتلاشى، أو ينتقل إلى الشخص الجديد الذي التحقت به صفة الرئاسة، أو الجلوس على العرش.

وبالنسبة للانتماء - إذا ما نظر إليه باعتباره مكتسباً من البيئة المحيطة بالمرء - فإن اكتسابه يتم بواسطة مجموعة كبيرة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان والبيئات المحيطة به، وهناك في الواقع بيئات متباينة من حيث النوعية يتفاعل الإنسان معها وتلعب دوراً في تشكيل انتماءاته المتباينة - يعيننا منها البيئة الاجتماعية -؛ وهي البيئة التي تتشكل من الناس، وما أفرزته السلسلة الهائلة من المجتمعات البشرية من أنظمة وأعراف وقوانين ومعتقدات ومؤسسات وتراث وثقافة ونحوها، ولا يعنى ذلك إغفال دور العقل، فإننا عندما نفرّد موضوعاً لمدارسة العلاقة بين العقل والانتماء، فإن هذا لا يعنى أننا نفصل العقل عن الوجدان - وهو الخامة التي تصنع منها العواطف - . ذلك أن العقل لا يستطيع أن ينفصل عن الوجدان، وإن كان العكس ليس صحيحاً على طول الخط. ذلك أن الوجدان يمكن أن يعتمل في

طيات الشخصية في منأى عن العقل الواعى، فيعبر المرء في سلوكه الداخلى، أو في سلوكه الخارجى عن عوامل لا شعورية بجته لا صلة لها بالوعى، ولا بالعقل المنطقى الموضوعى الذي يدرك نفسه من جهة، ويدرك ما حوله من موضوعات مطروحة أمامه ذهنياً من جهة أخرى. (أسعد، د.ت: متعدد)

أما الرضا بوجه عام؛ فإن تزايد الشعور داخل الفرد بعدم الرضا، يتبعه انخفاض متزايد أيضاً في شعوره بالانتماء إلى وطنه، والعكس صحيح، فعلى سبيل المثال: فإن إنتاجية الفرد تتوقف إلى حد كبير على درجة شعوره بالانتماء إلى المنظمة، ومن قبلها إلى الوطن، فالشعور القوي بالانتماء له فعل السحر في نفوس الأفراد لدرجة أنه يجعلهم مستعدين، بل ومرحبين بأن يضحوا بحياتهم في سبيله، أوليس الذي يكون مستعداً ومرحياً بالتضحية بحياته في سبيل وطنه، يكون على استعداد أكثر ومرحياً أكثر ببذل كل جهد ممكن لرفعة هذا الوطن؟.

إن الشعور بعدم الرضا هو بطبيعة الحال نتيجة لكل العوامل السابقة، التي تمثل في حد ذاتها، أسباباً مباشرة لانخفاض الإنتاجية القومية في تلك الدول، وفي نفس الوقت فإن الارتفاع السنوى في الأسعار بمعدلات عالية بها، لا يؤدي فقط إلى تدهور مستوى معيشة معظم أفراد مجتمعاتها؛ وإنما أيضاً إلى تزايد مطرد في درجة سوء توزيع الدخل القومى هناك، ولا شك أن ذلك يزيد العمال والموظفين شعوراً بعدم الرضا، وبأن البلد الذي يعيشون فيه ليس وطنهم هم، وإنما هو وطن أصحاب الأعمال، الذين يزدادون غنى وبدرجة كبيرة مع الوقت على حساب الآخرين الذين يزدادون فقراً. فضلاً عن ارتباط ارتفاع الأسعار بالجريمة، ومنها بلا شك جرائم الفساد المالى والإدارى داخل بعض المنظمات، وإن كان أثرها يعد محدوداً، إلا أنه إتضح مثلاً أن كل زيادة في سعر الخبز تعقبها زيادة في نسبة بعض الجرائم خصوصاً السرقة، كما أن ارتفاع بعض السلع ارتفاعاً فاحشاً يؤدي إلى كسادها، وإلى انتشار البطالة لدى منتجها، وللبطالة أثرها بطبيعة الحال في معدلات الجريمة بوجه عام. (شفيق،؟؟؟: ص 120)

علاوةً على ذلك "فإن تفتشى الظلم في الدول النامية بدرجة كبيرة - نتيجة عوامل عديدة، مثل التأخير في الفصل في القضايا، الأمر الذي يشجع الأفراد هناك على ظلم بعضهم دون خوف من رفع الدعاوى ضدهم في المحاكم -، وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض الأوضاع السياسية في البلدان النامية تخلق أحياناً شعوراً لدى الغالبية الساحقة من أفراد المجتمعات هناك، بأن رغباتهم وآرائهم لا تؤخذ في الاعتبار كلية، أو أنها على الأكثر تؤخذ في الاعتبار بدرجة ضئيلة حتى عند اتخاذ أهم القرارات؛ أي كلما انخفضت درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن، كلما زادت الجماهير استهتاراً بالمال العام وإهمالاً له؛ وبطبيعة الحال فإن الفاقد في المال العام، يزيد من الأثر السلبي للإنخفاض في درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن على الإنتاجية القومية في الدول النامية. (دغيم، 2006: ص ص 118-120)؛ حيث يؤدي غياب الانتماء إلى:

- 1- التسبب وعدم الانضباط.
- 2- الجمود و اللامبالاة.
- 3- قلة الدافع للعمل.
- 4- ضعف المبادرة والابتكار.
- 5- الاستغلال الوظيفي.
- 6- انخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة الغياب والتمارض.
- 7- هجرة العقول وتسرب الكثير من العمالة الفنية الماهرة إلى الخارج. (كاظم، 1993: ص 133)
- 8- الاختلاس من المال العام، وإهداره بسوء الاستخدام المتعمد، أو بالاستهلاك فيما لا ينفع.
- 9- إضاعة وقت العمل في أمور غير مفيدة.
- 10- تأخير مصالح الناس.
- 11- انتشار الرشوة.
- 12- إضاعة حقوق الدولة.
- 13- التخريب المتعمد في المنشآت الحكومية.

وغير ذلك من الظواهر التي يصعب حصرها، والتي أثرت بشكل كبير على كفاءة أداء العمل الجماعي، وفعالية المنظمات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة.

والأهم مما سبق شعور الفرد بأنه عضو مؤثر في مجتمعه، له قيمته ومكانته، وله تأثيره الحيوى بما يقوم به من أدوار، كما يفرض تنمية الانتماء للوطن بناء الثقة بين الحكومات وبين الشعوب، تلك الثقة لن تتأتى إلا بالصدق وكشف الحقائق، والقضاء على الفساد بكل صورته، وأن تكون القيمة للأصلح، وليس للأقرب من أهل الثقة.

ويمكن أن نجمل سبل تنمية الانتماء في بعض جمل، وهى:

عندما يشعر الفرد بأن له وطن.. سيتمى إليه، ويحارب من أجل حمايته، وعندما يفقد الوطن.. سوف يبيع الأرض ومن عليها، لأنها في النهاية بالنسبة له.. مجرد أرض لا يملكها، ولا تربطه بها أي وجود، ولا بأهلها أي عاطفة. (على، 2011)

لذلك لا بد من تنمية الانتماء لدى المواطن بصفة عامة، والعامل بصفة خاصة، لذلك؛ يلعب الرضاء عموماً دوراً هاماً في حياة الناس، والرضاء الوظيفي خاصة في حياة العاملين، فهو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود، أو المميزات، أو حتى الأجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأى وظيفة أن تحقق قدراً من الرضاء.

ويرجع الرضاء الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما في، وقيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء الوظيفي، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أوائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقى الثناء، فيمكن لأى عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

## وينبع الشعور بالرضا من مصدرين أساسيين؛ وهما:

- 1- أداء العمل بشكل صحيح - الفخر بالمهارة - مهما كانت بيئة العمل، وبالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها، خاصة حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك، ولا توفيك حقلك ولكنك مضطرها.
- 2- بيئة العمل، والتي تشتمل على مكان العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم.

## وتنبع أهمية الرضا الوظيفي من:

- أ - أنك حين تشعر بالرضا تطلق العنان لحماسك وقدراتك الإبداعية.
- ب- كما أنك حين تشعر بالسعادة تكون أكثر إيجابية مما يجعل من حولك أيضاً أكثر إيجابية.
- ج- أيضاً الرضا الوظيفي يسعد الإدارة - إذن فأنت حين تسعد نفسك تسعد رؤسائك في العمل -.
- د- بالإضافة لأن الشعور القوي بالرضا الوظيفي يمكّنك من بناء علاقات أفضل مع رؤسائك وزملائك، وأيضاً عملائك، فالشعور بالرضا صفة معدية.
- هـ- أيضاً حين تكون الأمور على ما يرام في العمل، فإنك لا تبحث عن سبل للتهرب من العمل، بل على العكس تبحث عن مهام ذات قيمة أكبر.
- و- وأخيراً فحين تشعر بالرضا تكون أكثر تركيزاً مما يجعلك ترتكب أخطاء أقل.

ويضع الكثير من العمال خططاً لتحقيق النجاح في حياتهم المهنية: فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب الحواة، ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي. أولئك الناس يتجاهلون حقيقة أن النجاح المهني يمكن تحقيقه بشكل أكثر سهولة وأخلاقية وكفاءة عن طريق الرضا الوظيفي، فهو يقربك من حدود إمكانياتك، فتمكّنك إنجازاتك من البقاء منفرداً عن الآخرين. فاهتمامك بعملك يدنيك في النهاية من النجاح. فالرضا الوظيفي يمكّنك من تسلق السلم الوظيفي مثل المخططين والمتأمرين، ولكن بطريقة أكثر إمتاعاً (كيبيلر، 2003: متعدد)، وشرفاً.

والحقيقة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء، وليس العكس، فقد ذكرنا في البداية أن الانتماء يكتسب نتيجة احتكاك الفرد بمجتمعه، والذي يعتبر في حد ذاته منظومة متداخلة لا يمكن فصل أي من مكوناتها السياسية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو الثقافية؛ وهذا الاكتساب يتم بواسطة مجموعة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان والبيئات المحيطة به، ومنها بيئة العمل بالطبع، والتي تلعب دوراً في تشكيل انتماءه، لذلك فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزيد من انتماء الفرد لوطنه، وليس بالضرورة أن يؤدي الانتماء إلى الشعور بالرضا، فقد يكون العامل على درجة عالية من الانتماء لوطنه، ولا يشعر بالرضا الوظيفي داخل العمل، نتيجة عوامل بعيدة كل البعد عن سياسات الدولة.

ثانياً: المرونة:

ويقصد بها مرونة المهارات؛ أي الاستخدامات البديلة الفعلية والمحتملة، التي يمكن لمهارات الموظفين تطبيقها، وكذلك السرعة، والتي من خلالها يمكن إعادة تشكيلها. وهناك ثلاث مستويات لمرونة المهارة؛ وهي:

- التنوع على المستوى الفردي؛ أي قدرة العاملين على تعلم مهارات لها استخدامات بديلة.
- التنوع على مستوى المنظمة؛ أي تنوع المهارات سواء الفعلية، أو المحتملة القائمة حالياً في المنظمة.
- السرعة في البعد الزمني؛ أي مدى أو كيفية السرعة التي يمكن من خلالها، إعادة تشكيل المهارات في المنظمة.

وتظهر أهمية مرونة مهارات الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية، من خلال زيادة قدرة المنظمة على سرعة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والتطور التكنولوجي، واستغلال الفرص الجديدة؛ وبالتالي تحقيق استراتيجية المنظمة، سواء قيادة التكلفة، أو استراتيجية الإبداع والابتكار.



## ثالثا: التنظيم الإداري:

يعتبر من العناصر الهامة، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية للمنظمة. والتنظيم يعنى توافر النظم والممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية، بأن يتم استثمارها وتطويرها؛ بما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية، وهناك مجالات عديدة في ذلك؛ ومنها: التركيز على ثقافة التعاون، والثقافة المبنية على استخدام فرق العمل، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

## رابعا: التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي، سبيل للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة، سواء بالنسبة للموارد البشرية، أو بالنسبة للمنظمة ككل؛ وذلك من خلال:

- عملية اكتساب المعرفة ونقلها وتطويرها، ودمج كل من المعرفة الضمنية والصریحة، واحتفاظ ذاكرة المنظمة بهذه المعارف والمهارات، وانعكاس ذلك في خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وأداء أفضل للأفراد وللمنظمة.
- يساعد التعلم التنظيمي على تطوير السلوك والأداء التنظيمي من خلال:
  - مرحلة التعلم الإداري: والذي يؤدي إلى تحسين النماذج الفكرية، والقاعدة المعرفية.
  - مرحلة التعلم السلوكي: حيث تتم ترجمة هذه التغيرات، إلى ممارسات جديدة في مجال العمل بالقدرة، وبالسرعة المطلوبة، والتي تحقق التفوق على المنافسين.
- يحقق التعلم التنظيمي إشباع حاجات الأفراد في النمو والتطوير، وتعزيز انتماء الفرد للمنظمة؛ وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها وتهدد حياتها. خطاب (2012: ص ص 1290، 1291).

### ثالثاً: العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

لا شك أنه في عصرنا الحديث؛ عصر التقدم العلمي والتكنولوجي، قد انتقلت الثروة تدريجياً من أصحاب الموارد الأولية لأصحاب الفكر والاكتشافات العلمية، وأصبح تقدم وتفوق الدول رهناً بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية، والإفادة منها؛ أي من عقول المبدعين فكرياً وعلمياً.

لقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة G.A.T.T، اتفاقية حماية الملكية الفكرية، والتي ضمت معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية. كما ظهر قيد جديد على سعى الدول النامية لنقل التكنولوجيا، والإفادة من براءات الاختراع، والتي تمتد حمايتها إلى عشرين عاماً، وحقوق الطبع التي وصلت حمايتها إلى خمسين عاماً، ويعنى ذلك؛ أنه يستحيل تقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية). وسترتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة، وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلي في حماية ما ابتكره.

وعلى ذلك؛ فإن على منظماتنا إما أن تشتري تكنولوجيا بالسعر الذي ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة، وسيكون مرتفعاً بالطبع، أو لا تشتري حق الإنتاج، وتستورد المنتج من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضاً. مصطفى (2008: ص ص 28، 29).

### أهداف الموارد البشرية:

وتتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة. وعلى ذلك؛ فإنه سوف يتم على سبيل المثال، النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية، على أنه الشخص الذي يعتنى بالجانب الإداري من إدارة الموارد البشرية؛ مثل إعداد عقود العمل وملفات الموظفين.

1- على الجانب الآخر تماماً من ذلك؛ فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية، على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل.

- لذا؛ فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وسوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض، إن لم يكن كل الأهداف التالية:
- 2- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة؛ لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوةً على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
  - 3- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية؛ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
  - 4- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ وبصفة خاصة، بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
  - 5- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
  - 6- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص؛ وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - 7- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة، وبين إدارة المنظمة.
  - 8- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.
- كشواي (2008: ص ص 12، 13)

### وظائف الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة إلى أخرى، بحسب حجم المنشأة وأنشطتها، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم؛ وهي على سبيل المثال:

#### 1- التوظيف:

وهو عملية مكونة من عدة خطوات، صممت لتزويد المنشأة بالأفراد المناسبين

للموظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب؛ ثم الاختيار، والتعيين.

ويعتبر توصيف الوظائف؛ البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية، لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة لإنجازها، بعد تحديد أهداف المنشأة. توصيف الوظائف أيضاً؛ هو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنشأة؛ من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها، والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها.

كما يستخدم التوصيف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها؛ يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. كما أن تخطيط الموارد البشرية؛ عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المنشأة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

## 2- تخطيط الموارد البشرية:

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التنبؤ باحتياجات المنشأة من الأفراد، وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم تعيينهم، أو الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنشأة) لسد هذه الاحتياجات.

ولا يعنى التخطيط بالضرورة بأنه: عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة؛ بل يعنى تحديد الاحتياج الحالى والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين؛ فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يعرف بأنه: العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو من خارجها.

والحقيقة؛ أن الواقع الحالى يشير إلى افتقاد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية المعمول بها أهميتها؛ حيث لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية غير فعالة أو مرنة. وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة، بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين أيضاً؛ أن أي إخلال في أي مبدأ من البنود المسلسلة في التوظيف؛ من شأنه أن يضعف فرص المنشأة في النجاح، ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية. (سالم، 2009: ص ص 12، 13).

#### إدارة الموارد البشرية (جوانب سلوكية):

بدايةً.. يمكن القول أن الفرد بالمنظمة؛ هو وحدة أو كيان مادي ومعنى يقوم بممارسة عمل ما، في ظروف مادية واجتماعية معينة. وهو بذلك يمثل نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في العديد من المتغيرات التي تحيط به، ويعمل معها أو من خلالها؛ حيث يلعب هذا التأثير أو التفاعل دوراً جوهرياً في تقليل أو زيادة فاعليته.

وإذا واجه الفرد حاجزاً ما - مادي أو معنوي -؛ سرعان ما يحاول إبعاد هذا الحاجز، فإن لم يستع، ابتعد هو عنه بتغيير مساره؛ لتحقيق نفس الهدف المرغوب، وإن لم يستطع هذا أيضاً، اتجه للبحث عن هدف جديد يحقق تلك الحاجة، أو الرغبة القائمة لديه، فإذا تحقق هذا؛ سكن الفرد واستقر.

وإذا لم يستطع الفرد أن يسلك أيّاً من الاحتمالات السابقة؛ هنا يصبح الفرد انفعالياً، ويتجه نحو تحطيم الحاجز. فإذا تحقق هذا، يسهل على الفرد أن يحقق أهدافه، وإن لم يستطع تحطيم الحاجز، لكون الحاجز قوياً، أو لأى سبب آخر؛ اتجه السلوك الانفعالي إلى الفرد ذاته، مما ينشأ عنه تلك النواتج السلوكية؛ كالقلق والصراع والإحباط، أو الاتجاهات النفسية؛ كالاغتراب، وغيره من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعمالة داخل التنظيمات.

ومعنى هذا؛ أن النواتج والاتجاهات السلوكية لدى الأفراد بالمنظمات، تتحدد وفق طبيعة التفاعل بين تلك المتغيرات البيئية والتنظيمية؛ ومنها الخصائص التكنولوجية، والخصائص المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد. (أبو بكر، 2004: ص385) وتشتمل هذه الاتجاهات والظواهر السلوكية على الأبعاد التالية:

### 1- الرضا الوظيفي:

وهو كما ذكرنا سابقاً؛ ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو الأجازات؛ إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا. لكن مع الشعور بالإحباط، لا يمكن للفرد الإحساس بأى قدر من الرضا؛ رغم أنه لا توجد مؤسسة سيئة بالكامل ولا يوجد بها شيء يدعو للرضا؛ خاصة وأن الوظيفة الواحدة يرتبط بها أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقى الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

كما يمكن الشعور بالرضا كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر. فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، بينما تستعد لعمل أفضل. والكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها. (كيبلر 2003).

### 2- مقاومة التغيير:

إن التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من عملية الإبداع والتجديد في المنظمة، ويعتبر جزء من دور أي مدير هو العمل كأداة تغيير في منظومة العمل، أي يأخذ على عاتقه مسئولية تغيير نموذج قائم لكل من سلوك شخص أو نظام اجتماعي آخر،

وغير ذلك يعد تغيير غير مخطط، إذ يحدث بشكل فوضوى مثل الإضراب الذي يتسبب في غلق المنظمة، أو تغيير نفعى مثل الخلافات بين الأفراد، والتي تتسبب في وضع إجراءات، أو قواعد جديدة يتم ترسيخها لتنظيم العلاقات بين الإدارات. (آر، يناير 2: 2007: ص 50).

فالتقييم والمفاهيم السائدة عن نظام العمل في المنظمات تساعد على نجاح تطبيق إعادة هندسة نظم العمل، أو فشله في حالة وجود مفاهيم وقيم تقليدية للعمل راسخة بالمنظمة. لذلك لا بد من السعى نحو تغييرها، فضلاً عن اتجاه المدير نحو تحفيز موظفيه على الارتقاء لمستوى التحديات التي تفرضها تلك التغييرات، وتشجيع السلوكيات التي تعكسها، فإن ذلك ولا شك يؤدي إلى نجاح المنظمات في تطبيق إعادة نظم العمل لديها، وعلى النقيض من ذلك فإن تجاهل قيم واتجاهات الأفراد يؤدي إلى فشل ذلك التطبيق. هذا ويمكن للقائمين على إدارة المنظمة تحقيق هذه التهيئة لهؤلاء العاملين عن طريق مخاطبة الموظفين حول تلك القيم الجديدة، وتجسيد التزامهم بها من خلال سلوكهم الشخصي، والعمل على تشجيع القيم المطلوبة من خلال تشجيع السلوكيات التي تعكسها، وذلك من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الندوات (غنيم، 2009) الإدارية والدينية التي تؤكد القيم والأخلاقيات المطلوبة.

وفى سياق موضوع الكتاب؛ فإن تغيير أو تعديل اتجاه فرد ما، يتطلب تعديل عدد من المعتقدات التي في أساس تكوين الشخص، مما يزلزل إحساسه، بالإضافة إلى ما يحدث من تشوش كامل ومقاومة. والسؤال هنا: هل المدير مطالب بإحداث تعديل أو تغيير في اتجاهات مرؤوسيه. إن المقدمة الناجحة لإحداث التغيير تنطلق من قدرة المدير على إدراك هيكل معتقدات الآخرين. وسوف تكون نقطة البدء في ذلك هيكل معتقداته هو شخصياً.

### 3- القلق والأمان:

يشير البعض إلى أن القلق Anxiety؛ كالخوف والغضب، من حيث كونه حالة

شعورية، أو عاطفية ناشئة من إدراك الفرد بأن شيئاً ما يهدده. وإن كان الخوف أو الغضب عادةً - كما سنرى لاحقاً - ما يكون استجابة لتهديد حقيقي، يتطلب نوعاً من الهجوم أو الهروب، إلا أن القلق عادةً ما يكون استجابة لشيء غير محدد بوضوح في البيئة العامة، أو البيئة التنظيمية. (أبو بكر، 2004: 398)

كما يرى البعض؛ أن القلق هو حالة ن التوتر ناتجة عن مجموعة من المصادر، متمثلة في الإحباط؛ وهو كما يعرفه (كوفر وايلي) بأنه: عاطفة أو شعور سلبي ينتج من أن سلوكاً معيناً لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى أي تتابع سلوكي على احتمالات الإحباط، فيمكن مثلاً أن يصاب الطفل بالإحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجي يمنعه من الوصول إلى اللعبة الموضوعية في نافذة المتجر، بينما يمكن أن يحدث الإحباط للمدير نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل في زحام الاتصالات التليفونية المطلوب إجراؤها، والمواعيد المطلوب ترتيبها، أو للموظف نتيجة لضيق الترقية بسبب وجود شخص أكفأ أو أقرب لصنع القرار. (عفيفي؛ عبد الهادي، 1994: ص 298)

وبالإضافة إلى الإحباط، هناك الصراع وضغط دور الفرد في العمل، والتي تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى الإحساس بالخوف وعدم الأمان.

وبناءً على ذلك؛ فقد ارتبط بعملية التغيير، أو التطوير التكنولوجي، حالة من القلق لدى العاملين، تنعكس في شكل أنماط سلوكية معينة، بما يستلزم من الإدارة؛ العمل على تجنب مثل هذا الإحساس من القلق وعدم الأمان.

#### 4- الصراع أو التعاون:

إذا ما واجه الفرد أي موانع أو عوائق، وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية، فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع؛ تؤدي به إلى الإحساس



بمشاعر القلق والتوتر والإحباط، وعادةً ما تدفع هذه المشاعر بالفرد، إلى نوع من الاستجابات السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها.

وتفرق الكتابات بين الصراع الذاتي أو الداخلي، وبين الصراع الخارجي؛ حيث يتمثل الأول في تواجد ميلان أو أكثر بينهما تعارض، ومن ثم تنازع التصرفات والسلوك داخل الفرد ذاته. ويتمثل الصراع الخارجي في النزاع بين أطراف معينة؛ كالذي يحدث بين الفرد والمنظمة، أو العاملين والإدارة، أو الإدارة والنقابات العمالية، ويعرفه البعض بأنه: التعارض أو النزاع الاجتماعي؛ هو موقف تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها، سواء كانت هذه الأطراف أفراداً، أم جماعات، أم تنظيمات، أم بين أي منهما وبين الآخر. أبو بكر (2004: ص 391)

ولعل من أهم التحديات التي يواجهها القائد أياً كان مستواه الإداري؛ في معالجة الصراع، ذلك الصراع الذي قد ينشب بينه وبين أعضاء الفريق، أو بين أعضاء الفريق الذي يقوده، والصراع أو النزاع هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع لعديد من الأسباب، أهمها:

- أ - أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة.
- ب - ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة.
- ج - كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود؛ مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو وظيفة أعلى... الخ.

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، وكذلك في في إدارته وحله. لا سيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض، إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرءوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد. ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل. ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر صراع جديد آخر.

ونظراً لاختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشب الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده؛ يقود الصراع إلى علاقة عدائية، أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدي بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيداً في تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتألف لتكوين فرق عمل منجزة. لذلك يتطلب الأمر فهماً لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره والعوامل المؤثرة على حدته.

وتتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد، إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد، إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة، ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين. (مصطفى، 2007: ص ص 143، 144)

#### 5- الاغتراب أو الانتماء:

يلاحظ أن الاغتراب أو الشعور بالغربة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع، لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي، ومثل هذه المشاعر السلبية تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية، والرغبة في العمل. إذن؛ هو الوجه الآخر للإحباط الإداري.

ويعد الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان؛ فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك. كما أن الاغتراب ظاهرة إنسانية

متعددة الأبعاد والمعاني، فالاغتراب في العمل كما يعرفه عبيد يمثل "تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان؛ حيث الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه: حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغرابة؛ بأنه شعور يتتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين، بناءً على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادةً من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي. (المغربى، 2007: ص ص 361، 362)

# الفصل الثاني

## حقوق الإنسان نبذة تاريخية

This page intentionally left blank

Copyright © 2013. . All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

## الفصل الثاني

### حقوق الإنسان: نبذة تاريخية

ترتبط قضية حقوق الإنسان بشكل جذري ومباشر بوجود هذا الإنسان نفسه، وقد نشطت العلوم جميعاً، وسخرت نظرياتها ومناهجها لتنظر في ماهية الإنسان، باعتباره كائناً يختلف عن بقية الكائنات الحية على الأرض.

وإذا كان أرسطو قد نظر إلى النفس الإنسانية باعتبارها سبباً ومصدراً لوجود الكائن الحي، فإن الفارابي يرى في النفس كمال الجسم، وأما كمال النفس فهو العقل، ويحذر فلاسفة المسلمين من أمثال ابن رشد وابن مسكويه وابن سينا وغيرهم حذروا النحو الأرسطي؛ في كون النفس مصدر الجسم وأساس وجوده، والنفس وما تعرفه الطريق الوحيد لمعرفة حقيقة دواتنا من جهة، وحقيقة عالم الطبيعة من جهة أخرى.

ولكن فلاسفة العصور الحديثة نظروا إلى دراسة الإنسان نظرة مختلفة عن النظرة الأفلاطونية والأرسطية؛ حيث اقترحوا أن يكون علم الإنسان (الإنثربولوجيا) علماً هدفه دراسة الإنسان من حيث هو نفس وجسم.

ولكي نفهم الإطار الفكري والفلسفي لحقوق الإنسان، لابد لنا من عودة سريعة إلى التاريخ، لتتابع واقع الإنسان من حيث علاقته بأخيه الإنسان، أو بالسلطة القائمة أياً كان نوعها، وذلك من خلال المدارس والنظريات الفلسفية التي ناقشت أحوال الإنسان ككائن حي، يتمتع بأوجه الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تحتاج إلى تنظيم قانوني، يوازيه ما يجب أن يتمتع به الشخص من حرية وسعادة من جهة، وما يلقي من واجبات والتزامات باعتباره جزءاً من نظام اجتماعي وقانوني من جهة أخرى.

وقد لاحظ فلاسفة اليونان أن العالم يسير وفق قانون ثابت، تسيره قوة عليا وفق سنن ثابتة، وأطلقوا عليه (القانون الطبيعي). كما كان للمدرسة الرواقية الفضل في إيضاح طبيعة قواعد القانون الطبيعي، وقد رأوا وجوب مراعاة المشرع الوضعي فيما يصدره من قوانين، أن تكون مطابقة للقانون الطبيعي، وغير متناقضة معه.

وقد نادت هذه المدرسة بإلغاء الفوارق الاجتماعية بين الناس في المجتمعات كافة، وذلك من خلال اعتماد مبادئ القانون الطبيعي الذي يخضع له الفرد والدولة على السواء.

وعلى هذا الأساس فإن القول بوجود قانون طبيعي، يستتبع القول بوجود جملة من الحقوق الطبيعية للأفراد، حقوق ملازمة للطبيعة البشرية، حقوق كانت ثابتة للإنسان، وهو في حالته الطبيعية الفطرية؛ أي قبل تكوين المجتمع ونشوء الدولة.

وقد ترك انتشار مفاهيم مدرسة القانون الطبيعي آثاره على مفكري القرنين السابع عشر والثامن عشر، الذين توقفوا عند فكرتين أساسيتين:

- الأولى: امتلاك الفرد لحقوق طبيعية ملازمة لطبيعته الإنسانية.
- الثانية: وجود حالة فطرية كان يعيش فيها الإنسان حراً قبل نشوء الدولة.

والسؤال: كيف خرج الإنسان من حالته الفطرية ليصبح عضواً في الدولة؟

إن الدولة لم تقم إلا نتيجة لعقد بين الناس البدائيين، اتفقوا بموجبه على الخروج من حالتهم الفطرية، إلى إقامة مجتمع سياسي؛ أي دولة. إلا أن دعاة هذه النظرية؛ أي نظرية العقد الاجتماعي، اختلفوا على تحديد أطراف العقد، والغاية منه، ووصف واقع الفرد في حالته الفطرية.

وقد سوغ الفيلسوف الإنجليزي (هوبس) دعوته إلى الحكم المطلق، على أساس أن حالة الطبيعة لا تولد إلا فوضى لا يمكن احتمالها، لذلك وجد الناس أن العقد الاجتماعي هو الوسيلة الفضلى لتخليصهم من هذه الحالة، وأن مصلحتهم تقتضي أن يتنازلوا بموجب هذا العقد، عن جميع حقوقهم وحررياتهم الطبيعية إلى حاكم مطلق.

أما الفيلسوف الإنجليزي (جون لوك) فقد ذهب إلى أن حالة الطبيعة ليست جحيماً، وأن الإنسان كان سعيداً منها، غير أن الحالة المدنية أفضل مع ذلك من الحالة الطبيعية، التي يحقق فيها كل شخص العدالة بنفسه.

وجاء (جان جاك روسو) ليعلن في كتابه العقد الاجتماعي، أن التوفيق بين السلطة والحرية؛ إنما يكون عن طريق العقد الاجتماعي الذي يتعهد فيه الإنسان بالتنازل للمجتمع - وليس للحاكم - عن حقوقه الطبيعية كاملة، وتمثل السلطة في المجتمع - في رأيه - في الإرادة العامة التي في إرادة الأغلبية.

كما يرى أصحاب المذهب الفردي؛ أن الحرية الفردية وسيلة لتقدم الفرد والمجتمع، وأن تمتع الأفراد تمتعاً كاملاً بحقوقهم وحررياتهم، يؤدي إلى نمو شخصياتهم وقدراتهم، ويؤدي كذلك إلى تقدم المجتمع وازدهاره.

لقد واجهت حقوق الإنسان تطوراً تاريخياً طويلاً، ففي العصور القديمة كان المجتمع مبنياً على قاعدة الحق للقوة التي أجازت استباحة حقوق الأفراد، وهي في هذه العصور كانت غامضة، بل ومفقودة. فقد كان هناك الرق - كشيء طبيعي



ومألوف -، وتقييد حرية العمل، ونظام طبقي، وشعوب مستعبدة، وغير ذلك من الشواهد.

وبمرور الوقت، تبدل الأمر تدريجياً ولكن بصورة ضئيلة، حيث أقر العرف والعادة بعض الحقوق الأولية، ومنها حق الحياة، وحق التملك المحصور، وحق التجارة المحدودة، وحق التقاضي أمام رئيس القبيلة أو احد حكمائها.

هكذا كان الأمر عند اليونان والرومان قبل أن يدونوا قوانينهم، بل إن أول تدوين روماني في الألواح الإثني عشر، لم يكن إلا تجميعاً للعادات والتقاليد السائدة، التي أقرت الحقوق السابقة، هذا إلى جانب ذيول قاسية مثل الرق، والسلطة الجائرة لرب العائلة على جميع أفرادها، مثل الحكم عليهم بالموت، أو بيعهم في أسواق الرقيق.

أما المجتمع العربي في الجاهلية، فقد كان مفككاً بين قبائل متعددة، كانت كل منها تؤلف قبيلة مستقلة، ويربط أفراد القبيلة الواحدة ولاء العصبية القبلية، فقد كان الغزو مباحاً، والثأر مألوفاً، أما المرأة فكانت في ذلك المجتمع مهينة، كما كان وأد البنات وبيع الأولاد نتيجة الفاقة من نتائج قسوة ولاية الأب.

ولكن هذه القسوة خفت تدريجياً، ولا سيما في عصر الجاهلية الثانية قبيل بزوغ فجر الإسلام، والذي وضعت شريعته الغراء ميزاناً دقيقاً ينظم حقوق الإنسان وواجباته، وذلك لأن تقرير الحقوق والواجبات في الإسلام مصدره المولى عز وجل الذي هو الحق المبين، وتشريعته هو العدل المطلق الذي لا يجابى ولا يتحامل. يقول تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ [الحديد: 25]

ويقول سبحانه: ﴿اللَّهُ الَّذِي أَنْزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَالْمِيزَانَ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ السَّاعَةَ قَرِيبٌ﴾ [الشورى: 17]

ولو نظرنا إلى حقوق الإنسان في الدين الإسلامي الحنيف، ابتداءً من ظهوره

على يد الرسول الكريم ﷺ، لوجدنا أن هذا الدين الحنيف يكرم الإنسان ويفضله على جميع مخلوقاته. يقول تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (٧٠) [الإسراء: 70].

فالإسلام لا يميز في الكرامة والحقوق بين الناس، بسبب العرق أو الجنس أو النسب أو اللون أو اللغة، فاختلف الأنساب والألوان من آيات الله في البشر، وليس سبباً للاستعلاء أو التفرقة بينهم. يقول تعالى: ﴿وَمِنَ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْلَفَ الْأَسْنِينَ كُمْ وَأَلْوَانَكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ﴾ (٢٢) [الروم: 22].

وعلى هذا تطبق الشريعة على جميع الناس دون استثناء، وهذا يقتضى المساواة التامة بين جميع البشر في الحقوق والواجبات، فالتمييز عند الله بالتقوى.

أما ما يتعلق بالحقوق الدنيوية، فالجميع يخضعون لقانون الله الذي يطبق دون تفرقة، ولا تمييز. فالإسلام يحترم حق الإنسان في عقيدته، وعدم جواز الإكراه فيها، وفي ذلك استنكار للضغط على حرية الإنسان الدينية.

كما يحرص الدين الإسلامي على حصة البيوت حماية لحرية الإنسان، وحرمة مسكنه، فضلاً عن ضمان الشريعة لحق المساواة بضمان حق العدل؛ حيث أشاد القرآن الكريم بمبدأ الشورى في الحكم، ودعا إلى إقامة العدل وشجب الاستبداد والحكم المطلق. يقول تعالى في وصف المؤمنين: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (٣٨) [الشورى: 38].

فكانت الشورى نهجاً التزمه الرسول ﷺ في سياسة الدولة في زمن السلم والحرب على حد سواء.

كما سبق، يتضح لنا أن الإسلام كان سباقاً إلى تقنين حقوق الإنسان بشقيها المادي المعروف، والنفسي كما سنوضح لاحقاً. (السعيد؛ وآخرون، 2009)

## إعلانات حقوق الإنسان:

1- لائحة الحقوق في إنجلترا **The Bill Of Rights**:

صدرت سنة 1688م في إنجلترا عدة وثائق وإعلانات تتضمن حقوق الإنسان، ومنها: العهد الأعظم سنة 1215م Magna Carta؛ حيث وقع الملك جون عليه خضوعاً لإرادة الشعب الذي ثار على الظلم والطغيان، وقد نص هذا العهد على الحقوق الأساسية وحمايتها، وعدم حبس الإنسان بلا محاكمة، وأقر نظام المحلفين، وأعطى البرلمان سلطة على المال، كما كفل حق الملكية، وحرية التجارة، وحرية التنقل.

وفي عام 1628م صدر ملتمس الحقوق Petition Of Rights، ومن أهم ما جاء فيه، أنه لا يسجن أي شخص إلا بتهمة حقيقية محددة، ولا تعلن الأحكام العرفية وقت السلم.

وتعد لائحة الحقوق Bill Of Rights الصادرة عام 1688م، من أهم لوائح حقوق الإنسان، وفيها تنازل الملك غليوم الثالث عن حقه في التشريع، كما حظرت عليه إنشاء محاكم استثنائية، والمحاكمة بطريق المحلفين، وتقضى بعدم مغالاة المحاكم في طلب الكفالات.

وأخيراً يأتي قانون التولية Act Of Settlement الذي فرض عام 1701م على الأسرة الحاكمة في هانوفر، كشرط لاستلامها العرش. وفيه يعترف الملك بحقوق الشعب وبالديمقراطية البرلمانية وسيادة القانون.

## 2- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في الولايات المتحدة الأمريكية:

**Declaration Of Human Rights**

بعد أن قامت المستعمرات البريطانية في شمال أمريكا منادية باستقلالها، صدر إعلان الاستقلال عام 1776م، الذي أعلن انفصال هذه المستعمرات عن التاج البريطاني.

وقد اعتبر هذا الإعلان الحرية والاستقلال حقين طبيعيين للإنسان، وأن تكوين المجتمع يتم بالاتفاق بين الأفراد للوصول إلى تأمين الحريات، مع ضرورة العمل بمبدأ السيادة للشعب، وقد جاء في ديباجة هذا الإعلان: (تقرر بهذا أن من الحقائق البديهية أن جميع البشر يولدون متساوين، وقد جباهم الخالق عدداً من الحقوق التي لا يجوز المساس بها، ومن بينها الحق في الحياة وفي الحرية. وأن الحكومات إنما تنشأ بين الناس لتكريس هذه الحقوق، ويكون مصدر شرعيتها رضاء المحكومين بها. وحين تكون أية حكومة من الحكومات هادمة لهذه الغايات، فمن حق الشعب أن يغيرها، أو يزيلها، وأن ينشئ حكومة جديدة، ترمى أسسها على تلك المبادئ، وتنظم سلطاتها على الشكل الذي يبدو للشعب أنه يؤدي أكثر لضمان أمنه وسعادته).

وقد حرصت المستعمرات الإنجليزية عقب استقلالها على تضمين إعلانات الاستقلال بعدد من حقوق الإنسان.

### 3- إعلان حقوق الإنسان والمواطن في فرنسا

#### **:Declaration des Droits de L, Humme et du Citoyen**

صدر إعلان حقوق الإنسان والمواطن في فرنسا في عام 1789م، حين قامت الثورة الفرنسية بعد موافقة الجمعية التأسيسية عليه، ويقع في 17 مادة، وهو من أهم الوثائق التاريخية التي تناولت حقوق الإنسان، ولا يزال يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، في العديد من الدساتير والمواثيق والإعلانات التي تتحدث عن حقوق الإنسان.

وقد نص هذا الإعلان الذي ألحق بالدستور سنة 1791م، على أن الناس خلقوا أحراراً ومتساوين في الحقوق، وأن هدف كل دولة المحافظة على حقوق الإنسان الطبيعية، وهي: الحرية والملك والأمن ومقاومة الاضطهاد، كما يشير الإعلان إلى أن الشعب هو مصدر السلطات. كما أكد هذا الإعلان على حرية

الفكر والرأي، وعلى حرمة الملك وعدم جواز استملاكه، إلا للضرورة العامة ولقاء تعويض عادل.

ويتصف هذا الإعلان بطابعه التقديري وليس الإنشائي؛ أي أنه لم يفعل سوى الاعتراف بحقوق الإنسان الطبيعية التي ولد بها، وليس لواضعي هذا الإعلان سوى سوى التذكير بها؛ حيث أدى نسيانها إلى سوء الأحوال العامة وفساد الدولة.

وتعتبر الحرية والمساواة من مرتكزات الإعلان الأساسية؛ حيث عرف الإعلان الحرية: بأنها حق الفرد في أن يفعل كل ما لا يضر بالآخرين، ولا يمكن إخضاع ممارسة الحريات الطبيعية لقيود، إلا من أجل تمكين أعضاء الجماعة الآخرين من التمتع بحقوقهم، وهذه القيود لا تفرض إلا بالقانون.

أما المساواة فتعني المساواة في المنافع والتكاليف، فأخذت المساواة مكاناً هاماً في الإعلان من خلال المادة الأولى، التي تؤكد أن الناس يولدون أحراراً متساوين في الحقوق.

وتجدر الإشارة إلى أن الإعلان لم ينص على حقوق المجموعات كالجُمُعيات أو الطوائف الدينية أو العائلية، لأن الثورة الفرنسية - كما يبدو - اعتبرت أن جماعات المجتمع الفرنسي في العهد الملكي، في عدوة للإنسان ولحقوقه. السعيد؛ وآخرون (2009)

#### 4- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948م

##### : Universal Declaration Of Human Rights

في 10 ديسمبر 1948م، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وأصدرته، وبعد هذا الحدث التاريخي، طلبت الجمعية العامة من البلدان الأعضاء كافة أن تدعو لنص الإعلان، وأن تعمل على نشره وتوزيعه وقراءته وشرحه، ولاسيما في المدارس والمعاهد التعليمية الأخرى، دون أي تمييز بسبب المركز السياسي للبلدان أو الأقاليم.

الديباجة:

لما كان الاعتراف بالكرامة المتأصلة في جميع أعضاء الأسرة البشرية، وبحقوقهم المتساوية الثابتة، هو أساس الحرية والعدل والسلام في العالم.

ولما كان تناسي حقوق الإنسان وازدراؤها؛ قد أفضيا إلى أعمال همجية آذت الضمير الإنساني، وكان غاية ما يرنو إليه عامة البشر، انبثاق عالم يتمتع فيه الفرد بحرية القول والعقيدة ويتحرر من الفزع والفاقة.

ولما كان من الضروري أن يتولى القانون حماية حقوق الإنسان، لكيلا يضطر المرء آخر الأمر إلى التمرد على الاستبداد والظلم.

ولما كان من الجوهري تعزيز تنمية العلاقات الودية بين الدول.

ولما كانت شعوب الأمم المتحدة قد أكدت في الميثاق من جديد، إيمانها بحقوق الإنسان الأساسية وبكرامة الفرد وقدره، وبما للرجال والنساء من حقوق متساوية، وحزمت أمرها على أن تدفع بالرقى الاجتماعي قدماً، وأن ترفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح.

ولما كانت الدول الأعضاء قد تعهدت بالتعاون مع الأمم المتحدة، على ضمان اطراد مراعاة حقوق الإنسان والحريات الأساسية واحترامها. ولما كان للإدراك العام لهذه الحقوق والحريات، الأهمية الكبرى للوفاء التام بهذا التعهد.

فإن الجمعية العامة تنادي بهذا الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، على أنه المستوى المشترك الذي ينبغي أن تستهدفه كافة الشعوب والأمم، حتى يسعى كل فرد وهيئة في المجتمع، واضعين على الدوام هذا الإعلان نصب أعينهم، إلى توطيد احترام هذه الحقوق والحريات، عن طريق التعليم والتربية واتخاذ إجراءات مطردة قومية وعالمية، لضمان الاعتراف بها ومراعاتها بصورة عالمية فعالة بين الدول الأعضاء ذاتها، وشعوب البقاع الخاضعة لسلطانها.

المادة 1:

يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء.

المادة 2:

لكل إنسان حق التمتع بكافة الحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان، دون أي تمييز، كالتمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو أي رأي آخر، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر، دون أية تفرقة بين الرجال والنساء. وفضلاً عما تقدم فلن يكون هناك أي تمييز أساسه الوضع السياسي أو القانوني أو الدولي لبلد أو البقعة التي ينتمي إليها الفرد، سواء كان هذا البلد أو تلك البقعة مستقلاً أو تحت الوصاية أو غير متمتع بالحكم الذاتي أو كانت سيادته خاضعة لأي قيد من القيود.

المادة 3:

لكل فرد الحق في الحياة والحرية وسلامة شخصه.

المادة 4:

لا يجوز استرقاق أو استعباد أي شخص، ويحظر الاسترقاق وتجارة الرقيق بكافة أوضاعهما.

المادة 5:

لا يعرض أي إنسان للتعذيب ولا للعقوبات أو المعاملات القاسية أو الوحشية أو الحاطة بالكرامة.

المادة 6:

لكل إنسان أينما وجد الحق في أن يعترف بشخصيته القانونية.

المادة 7:

كل الناس سواسية أمام القانون، ولهم الحق في التمتع بحماية متكافئة عنه دون

73 حقوق الإنسان: نبذة تاريخية

أية تفرقة، كما أن لهم جميعاً الحق في حماية متساوية ضد أي تمييز يخل بهذا الإعلان، وضد أي تحريض على تمييز كهذا.

المادة 8:

لكل شخص الحق في أن يلجأ إلى المحاكم الوطنية لإنصافه عن أعمال فيها اعتداء على الحقوق الأساسية التي يمنحها له القانون.

المادة 9:

لا يجوز القبض على أي إنسان أو حجزه أو نفيه تعسفاً.

المادة 10:

لكل إنسان الحق، على قدم المساواة التامة مع الآخرين، في أن تنظر قضيته أمام محكمة مستقلة نزيهة، نظراً عادلاً علنياً للفصل في حقوقه والتزاماته وأية تهمة جنائية توجه إليه.

المادة 11:

1- كل شخص متهم بجريمة يعتبر بريئاً إلى أن تثبت إدانته قانوناً بمحاكمة علنية تؤمن له فيها الضمانات الضرورية للدفاع عنه.

2- لا يدان أي شخص من جراء أداة عمل أو الامتناع عن أداة عمل إلا إذا كان ذلك يعتبر جرمًا وفقاً للقانون الوطني أو الدولي وقت ارتكابه، كذلك لا توقع عليه عقوبة أشد من تلك التي كان يجوز توقيعها وقت ارتكابه الجرمية.

المادة 12:

لا يعرض أحد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة أو أسرته أو مسكنه أو مراسلاته أو لحملات على شرفه وسمعته، ولكل شخص الحق في حماية القانون من مثل هذا التدخل أو تلك الحملات.



المادة 13:

- 1- لكل فرد حرية التنقل واختيار محل إقامته داخل حدود كل دولة.
- 2- يحق لكل فرد أن يغادر أية بلاد بما في ذلك بلده كما يحق له العودة إليه.

المادة 14:

- 1- لكل فرد الحق في أن يلجأ إلى بلاد أخرى أو يحاول الالتجاء إليها هرباً من الاضطهاد.
- 2- لا ينتفع بهذا الحق من قدم للمحاكمة في جرائم غير سياسية أو لأعمال تناقض أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

المادة 15:

- 1- لكل فرد حق التمتع بجنسية ما.
- 2- لا يجوز حرمان شخص من جنسيته تعسفاً أو إنكار حقه في تغييرها.

المادة 16:

- 1- للرجل والمرأة متى بلغا سن الزواج حق التزوج وتأسيس أسرة دون أي قيد بسبب الجنس أو الدين، ولهما حقوق متساوية عند الزواج وأثناء قيامه وعند انحلاله.
- 2- لا يبرم عقد الزواج إلا برضاء الطرفين الراغبين في الزواج رضاءً كاملاً لا إكراه فيه.
- 3- الأسرة هي الوحدة الطبيعية الأساسية للمجتمع ولها حق التمتع بحماية المجتمع والدولة.

المادة 17:

- 1- لكل شخص حق التملك بمفرده أو بالاشتراك مع غيره.
- 2- لا يجوز تجريد أحد من ملكه تعسفاً.

المادة 18:

لكل شخص الحق في حرية التفكير والضمير والدين، ويشمل هذا الحق حرية تغيير ديانته أو عقيدته، وحرية الإعراب عنهما بالتعليم والممارسة وإقامة الشعائر ومراعاتها، سواء أكان ذلك سرّاً أم مع الجماعة.

المادة 19:

لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت، دون تقييد بالحدود الجغرافية.

المادة 20:

لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية. لا يجوز إرغام أحد على الانضمام إلى جمعية ما.

المادة 21:

- 1- لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون اختياراً حراً.
- 2- لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة في البلاد.
- 3- إن إرادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة، ويعبر عن هذه الإرادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري، وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن حرية التصويت.

المادة 22:

لكل شخص بصفته عضواً في المجتمع الحق في الضمانة الاجتماعية، وفي أن تتحقق بوساطة الجهود القومي والتعاون الدولي، وبما يتفق ونظم كل دولة ومواردها الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي لا غنى عنها لكرامته وللنمو الحر لشخصيته.

## المادة 23:

- 1- لكل شخص الحق في العمل، وله حرية اختياره بشروط عادلة مرضية كما أن له حق الحماية من البطالة.
- 2- لكل فرد دون أي تمييز الحق في أجر متساو للعمل.
- 3- لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل مرض يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة الإنسان، تضاف إليه - عند اللزوم - وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.
- 4- لكل شخص الحق في أن ينشئ وينضم إلى نقابات حماية لمصلحته.

## المادة 24:

لكل شخص الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ، ولاسيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر.

## المادة 25:

- 1- لكل شخص الحق في مستوى من المعيشة كاف للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته، ويتضمن ذلك التغذية والملبس والسكن والعناية الطبية وكذلك الخدمات الاجتماعية اللازمة، وله الحق في تأمين معيشته في حالات البطالة والمرض والعجز والترمل والشيخوخة، وغير ذلك من فقدان وسائل العيش نتيجة لظروف خارجة عن إرادته.
- 2- للأمومة والطفولة الحق في مساعدة ورعاية خاصتين، وينعم كل الأطفال بنفس الحماية الاجتماعية، سواء أكانت ولادتهم ناتجة عن رباط شرعي أو بطريقة غير شرعية.

## المادة 26:

- 1- لكل شخص الحق في التعلم، ويجب أن يكون التعليم في مراحله الأولى والأساسية على الأقل بالمجان، وأن يكون التعليم الأولي إلزامياً وينبغي أن يعمم التعليم

الفني والمهني، وأن ييسر القبول للتعليم العالي على قدم المساواة التامة للجميع وعلى أساس الكفاءة.

2- يجب أن تهدف التربية إلى إنماء شخصية الإنسان إنماءً كاملاً، وإلى تعزيز احترام الإنسان والحريات الأساسية وتنمية التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الشعوب والجماعات العنصرية أو الدينية، وإلى زيادة مجهود الأمم المتحدة لحفظ السلام.

3- للآباء الحق الأول في اختيار نوع تربية أولادهم.

المادة 27:

1- لكل فرد الحق في أن يشترك اشتراكاً حراً في حياة المجتمع الثقافي، وفي الاستمتاع بالفنون والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه.

2- لكل فرد الحق في حماية المصالح الأدبية والمادية المترتبة على إنتاجه العلمي أو الأدبي أو الفني.

المادة 28:

لكل فرد الحق في التمتع بنظام اجتماعي دولي تتحقق بمقتضاه الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الإعلان تحقّقاً تاماً.

المادة 29:

1- على كل فرد واجبات نحو المجتمع الذي يتاح فيه وحده لشخصيته أن تنمو نمواً حراً كاملاً.

2- يخضع الفرد في ممارسة حقوقه وحرياته لتلك القيود التي يقرها القانون فقط، لضمان الاعتراف بحقوق الغير وحرياته واحترامها ولتحقيق المقتضيات العادلة للنظام العام والمصلحة العامة والأخلاق في مجتمع ديمقراطي.

3- لا يصح بحال من الأحوال أن تمارس هذه الحقوق ممارسة تتناقض مع أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

## المادة 30:

ليس في هذا الإعلان نص يجوز تأويله على أنه يخول لدولة أو جماعة أو فرد أي حق في القيام بنشاط أو تأدية عمل يهدف إلى هدم الحقوق والحريات الواردة فيه. (موقع الأمم المتحدة)

ولما كان تجاهل حقوق الإنسان وازدراؤها قد أفضيا إلى أعمال أثارت بربريتها الضمير الإنساني، وكان البشر قد نادوا بعالم يتمتعون فيه بحرية القول والعقيدة والتحرر من الخوف والفاقة.

ولما كان من الأساسي أن تتمتع حقوق الإنسان بحماية قانونية إذا أريد للبشر ألا يضطروا آخر الأمر إلى القيام بالتمرد على الطغيان أو الاضطهاد، فإن الجمعية العامة للأمم المتحدة قامت بنشر هذا الإعلان على الملأ، بوصفه المثل الأعلى الذي ينبغي أن تبلغه كافة الشعوب.

ومن حيث القيمة القانونية للإعلان، فلا تعد قواعده ملزمة، ولذلك فليس من شأنه أن يلغى أو يعدل القواعد القانونية الداخلية المغايرة له، كما أن القضاء الوطني ليس ملزماً بتطبيق مواده من الناحية القانونية.

ومع ذلك؛ فهناك من يعتقد بقوته الإلزامية، على أساس أنه جاء مفسراً لميثاق الأمم المتحدة ومعبراً عن مقاصدها، وبما أن جميع أعضاء الأمم المتحدة تعهدوا بموجب المادة 56<sup>(\*)</sup>، من الميثاق بأن يقوموا منفردين أو مجتمعين بالتعاون مع الهيئة

(\*) وتنص على: يتعهد جميع الأعضاء بأن يقوموا، منفردين أو مشتركين، بما يجب عليهم من عمل بالتعاون مع الهيئة لإدراك المقاصد المنصوص عليها في المادة 55 والتي تنص على: رغبة في تهيئة دواعي الاستقرار والرفاهية الضروريين لقيام علاقات سليمة ودية بين الأمم مؤسسة على احترام المبدأ الذي يقضي بالتسوية في الحقوق بين الشعوب وبأن يكون لكل منها تقرير مصيرها، تعمل الأمم المتحدة على: 1- تحقيق مستوى أعلى للمعيشة وتوفير أسباب الاستخدام المتصل لكل فرد والنهوض بعوامل التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي. 02 تيسير الحلول للمشاكل الدولية

لكي يشيع في العالم احترام حقوق الإنسان، فإن القيمة القانونية للإعلان تتجاوز مجرد توصية معنوية ليس لها أي قدر من الإلزام، ويدلل البعض على أهمية هذا الإعلان من خلال إشادة الدول به في كافة المناسبات، وإعلانها التمسك بما جاء فيه من مبادئ، بينما يلقي سلوك هذه الدولة أو تلك، استنكار الرأي العام عند خرق مبادئ هذا الإعلان.

ويسود اعتقاد أن ما يقدم من آراء لا يعطى صفة الإلزام لهذا الإعلان، وكثيراً ما تشيد بعض الدول من باب الإعلام وليس الالتزام، بل إن هناك شك في إمكانية الكثير من الدول تطبيق هذه المبادئ حتى ولو كانت إلزامية.

فضلاً عن أن هذا الإعلان الدولي الهام لم يفصل ماهية حقوق الإنسان، ولذلك كان من الضروري أن تبادر المنظمة إلى إظهار مدى اهتمامها بموضوع حقوق الإنسان، عن طريق صياغة وثيقة خاصة تعالج تفاصيل هذا الموضوع بشكل أشمل وأدق، وليس مجرد هدف من بين عدة أهداف تسعى الأمم المتحدة إلى تحقيقها.

#### 5- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان 1950م:

بعد الدمار الذي خلفته الحرب العالمية الثانية، قامت دول أوروبا في عام 1945م، بإنشاء منظمة سياسية أوربية أطلق عليها اسم (المجلس الأوروبي European Council)<sup>(\*)</sup>، ومن بين أهدافه العديدة تحقيق وحدة أوثق بين الدول

==

الاقتصادية والاجتماعية والصحية وما يتصل بها. 3- وتعزيز التعاون الدولي في أمور الثقافة والتعليم. 4- أن يشيع في العالم احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين، ولا تفرق بين الرجال والنساء، ومراعاة تلك الحقوق والحريات فعلاً. (\* ) يجتمع 4 مرات في العام في ما يعرف بشكل غير رسمي بقمة الاتحاد الأوروبي أو القمة الأوروبية؛ حيث يجتمع رؤساء الدول والحكومات في الدول الأعضاء لتوجيه المجلس الأوروبي ووضع سياساته العليا.

الأعضاء، بهدف حماية المثل والمبادئ التي تعد تراثاً مشتركاً لها، ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي لهذه الدول، عن طريق العمل المشترك في مجالات مختلفة من بينها حماية حقوق الإنسان.

وفي عام 1950م وقع أعضاء المجلس الأوروبي على الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان، والتي دخلت حيز التنفيذ في عام 1953م، على خلاف الاتفاقيات الدولية المعنية بحقوق الإنسان، التي لا تدخل حيز التنفيذ عادة إلا بعد انقضاء مدة طويلة نسبياً على التوقيع عليها، ويعود ذلك إلى طبيعة العلاقة بين الدول الموقعة؛ حيث يربطها تراث مشترك ومثل عليا وقيم مشتركة.

ويمتاز الميثاق الأوروبي مقارنة بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان بسمتين أساسيتين:

- الأولى: أنه لم يعلن إلا الحريات الفردية التقليدية، ولم يشر إلى الحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

- الثانية: أنه أنشأ لجاناً وأجهزة لتوفير الضمانة الفعلية للحقوق التي أشار إليها، ومنها اللجنة الأوروبية لحقوق الإنسان، واللجنة الوزارية للمجلس الأوروبي، والمحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، بالإضافة إلى منصب الأمين العام للمجلس الأوروبي. السعيد؛ وآخرون (2009) وقد جاءت مواده كالتالي:

### الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان اتفاقية حماية حقوق الإنسان في نطاق مجلس أوروبا روما في 4 نوفمبر 1950

الحكومات الموقعة أدناه، باعتبارها أعضاء في مجلس أوروبا مراعاة منها للإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948م.

وحيث أن هذا الإعلان العالمي يهدف إلى ضمان العالمية، والاعتراف الفعال ورعاية الحقوق الموضحة به.

وحيث أن مجلس أوروبا يهدف إلى تحقيق اتحاد أوثق بين أعضائه، وأن حماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية وتحقيق المزيد منها، أحد وسائل بلوغ هذا الهدف.

وتجديداً لتأكيد إيمانها العميق بهذه الحريات الأساسية التي تعد أساس العدالة والسلام في العالم، وأن أفضل ما تصان به، من ناحية، ديمقراطية سياسية فعالة، ومن ناحية أخرى، فهم مشترك يرمي حقوق الإنسان التي تركز تلك الحريات عليها.

فقد عقدت عزميتها، بوصفها حكومات لدول أوروبية تسودها وحدة فكرية ذات تراث مشترك، من الحرية والمثل والتقاليد السياسية واحترام القانون، على اتخاذ الخطوات الأولى نحو التنفيذ الجماعي لبعض الحقوق الواردة في الإعلان العالمي.

واتفقت على ما يلي:

#### المادة 1

تضمن الأطراف السامية المتعاقدة لكل إنسان يخضع لنظامها القانوني الحقوق والحريات المحددة في القسم الأول من هذه المعاهدة.

#### القسم الأول

#### المادة 2

1- حق كل إنسان في الحياة يحميه القانون. ولا يجوز إعدام أي إنسان عمداً، إلا تنفيذاً لحكم قضائي بإدانته في جريمة يقضي فيها القانون بتوقيع هذه العقوبة.

2- لا يعتبر القتل مخالفاً لحكم هذه المادة، إذا وقع نتيجة استخدام القوة التي لا تتجاوز حالة الضرورة:

أ- للدفاع عن أي شخص ضد عنف غير مشروع.

ب- إلقاء القبض على شخص تنفيذاً لقرار مشروع، أو لمنع شخص مقبوض

عليه وفقاً لأحكام القانون من الهرب.



ج- لاتخاذ الإجراءات المشروعة التي تهدف إلى قمع الشغب أو الخروج عن السلطة الشرعية.

### المادة 3

لا يجوز إخضاع أي إنسان للتعذيب ولا للمعاملة أو العقوبة المهينة للكرامة.

### المادة 4

- 1- لا يجوز استرقاق أو تسخير أي إنسان.
- 2- لا يجوز أن يطلب من أي إنسان أداء عمل جبراً أو سخرة.
- 3- لا يشمل اصطلاح (جبراً أو سخرة) في نطاق تطبيق هذه المادة ما يلي:
  - أ- أي عمل يطلب إنجازَه في الظروف المعتادة طبقاً لنصوص المادة الخامسة من هذه المعاهدة، أو خلال الإفراج عنه تحت شرط.
  - ب- أي خدمة لها صفة عسكرية، أو أي خدمة بديلة للخدمة العسكرية بالنسبة لمن يأبى ضميرهم الاشتراك في الحرب في الدول التي تسمح لهم بذلك.
  - ج- أي خدمة تطلب في حالة الطوارئ أو الكوارث التي تهدد حياة المجتمع أو رخاءه.
  - د- أي عمل أو خدمة تشكل جزءاً من الالتزامات المدنية المعتادة.

### المادة 5

- 1- كل إنسان له حق الحرية والأمن لشخصه، ولا يجوز حرمان أي إنسان من حريته إلا في الأحوال الآتية، ووفقاً للإجراءات المحددة في القانون:
  - أ- حبس شخص بناءً على محاكمة قانونية أمام محكمة مختصة.
  - ب- إلقاء القبض على شخص أو حبسه لمخالفته أمراً صادراً من محكمة طبق القانون لضمان تنفيذ أي التزام محدد في القانون.
  - ج- إلقاء القبض على شخص أو حجزه طبقاً للقانون بهدف تقديمه إلى السلطة الشرعية المختصة، بناءً على اشتباه معقول في ارتكابه جريمة، أو

- عندما يعتبر حجزه أمراً معقولاً بالضرورة لمنعه من ارتكاب الجريمة أو الهروب بعد ارتكابها.
- د- حجز حدث وفقاً للنظام القانوني بهدف الإشراف على تعليمه، أو بهدف تقديمه إلى السلطة الشرعية المختصة.
- هـ- حجز الأشخاص طبقاً للقانون لمنع انتشار مرض معد، أو الأشخاص ذوي الخلل العقلي، أو مدمني الخمر أو المخدرات، أو المتشردين.
- و- إلقاء القبض على شخص أو حجزه لمنع دخوله غير المشروع إلى أرض الدولة، أو شخص تتخذ ضده فعلاً إجراءات إبعاده أو تسليمه.
- 2- كل من يلقي القبض عليه يخطر فوراً - وبلغة يفهما - بالأسباب التي قبض عليه من أجلها والتهم الموجهة إليه.
- 3- أي شخص يلقي القبض عليه أو يحجز وفقاً لنص الفقرة 1/ج من هذه المادة، يقدم فوراً إلى القاضي، أو أي موظف آخر مخول قانوناً بممارسة سلطة قضائية، ويقدم للمحاكمة خلال فترة معقولة أو يفرج عنه مع الاستمرار في المحاكمة.
- 4- ويجوز أن يكون الإفراج مشروطاً بضمانات لحضور المحاكمة.
- 5- أي شخص يجرم من حرته بالقبض عليه أو حجزه، له حق اتخاذ الإجراءات التي يتقرر بها بسرعة مدى شرعية القبض عليه أو حجزه بمعرفة محكمة، ويفرج عنه إذا لم يكن حجزه مشروعاً.
- 6- لكل من كان ضحية قبض أو حجز مخالف لأحكام هذه المادة حق وجوبي في التعريض.

## المادة 6

- 1- لكل شخص - عند الفصل في حقوقه المدنية والتزاماته، أو في اتهام جنائي موجه إليه - الحق في مرافعة علنية عادلة خلال مدة معقولة أمام محكمة مستقلة غير منحازة مشكلة طبقاً للقانون.

ويصدر الحكم علنياً. ويجوز منع الصحفيين والجمهور من حضور كل الجلسات أو بعضها حسب مقتضيات النظام العام أو الآداب أو الأمن القومي في مجتمع ديمقراطي. أو عندما يتطلب ذلك مصلحة الصغار أو حماية الحياة الخاصة للأطراف. وكذلك إذا رأت المحكمة في ذلك ضرورة قصوى في ظروف خاصة حيث تكون العلنية ضارة بالعدالة.

- 2- كل شخص يتهم في جريمة يعتبر بريئاً حتى تثبت إدانته طبقاً للقانون.
- 3- لكل شخص يتهم في جريمة الحقوق الآتية كحد أدنى:
  - أ - إخطاره فوراً - وبلغة يفهما وبالتفصيل - بطبيعة الاتهام الموجه ضده وسببه.
  - ب- منحه الوقت الكافي والتسهيلات المناسبة لإعداد دفاعه.
  - ج- تقديم دفاعه بنفسه، أو بمساعدة محام يختاره هو، وإذا لم تكن لديه إمكانيات كافية لدفع تكاليف هذه المساعدة القانونية، يجب توفيرها له مجاناً كلما تطلبت العدالة ذلك.
  - د- توجيه الأسئلة إلى شهود الإثبات، وتمكينه من استدعاء شهود نفي وتوجيه الأسئلة إليهم، في ظل ذات القواعد كشهود الإثبات.
  - هـ- مساعدته بترجم مجاناً إذا كان لا يفهم أو لا يتكلم اللغة المستعملة في المحكمة.

#### المادة 7

- 1- لا يجوز إدانة أي شخص بسبب ارتكابه فعلاً، أو الامتناع عن فعل لم يكن يعتبر وقت وقوع الفعل، أو الامتناع عن جريمة في القانون الوطني أو القانون الدولي. ولا يجوز توقيع عقوبات أشد من تلك المقررة وقت ارتكاب الجريمة.
- 2- لا تخل هذه المادة بمحاكمة أو عقوبة أي شخص، بسبب ارتكابه فعلاً أو امتناعه عن فعل يعتبر وقت فعله أو الامتناع عن فعله، جريمة وفقاً للمبادئ العامة للقانون في الأمم المتحدة.

## المادة 8

- 1- لكل إنسان حق احترام حياته الخاصة والعائلية ومسكنه ومراسلاته.
- 2- لا يجوز للسلطة العامة أن تتعرض لممارسة هذا الحق، إلا وفقاً للقانون وبما تملية الضرورة في مجتمع ديمقراطي لصالح الأمن القومي، وسلامة الجمهور، أو الرخاء الاقتصادي للمجتمع، أو حفظ النظام ومنع الجريمة، أو حماية الصحة العامة والآداب، أو حماية حقوق الآخرين وحررياتهم.

## المادة 9

- 1- لكل إنسان الحق في حرية التفكير والضمير والعقيدة. هذا الحق يشمل حرية تغيير الدين أو العقيدة، وحرية إعلان الدين أو العقيدة بإقامة الشعائر والتعليم والممارسة والرعاية، سواء على انفراد أو بالاجتماع مع آخرين، بصفة علنية أو في نطاق خاص.
- 2- تخضع حرية الإنسان في إعلان ديانته أو عقيدته فقط، للقيود المحددة في القانون والتي تكون ضرورية في مجتمع ديمقراطي لصالح أمن الجمهور، وحماية النظام العام، والصحة والآداب، أو لحماية حقوق الآخرين وحررياتهم.

## المادة 10

- 1- لكل إنسان الحق في حرية التعبير. هذا الحق يشمل حرية اعتناق الآراء وتلقي وتقديم المعلومات والأفكار، دون تدخل من السلطة العامة، وبصرف النظر عن الحدود الدولية. وذلك دون إخلال بحق الدولة في تطلب الترخيص بنشاط مؤسسات الإذاعة والتلفزيون والسينما.
- 2- هذه الحريات تتضمن واجبات ومسؤوليات. لذا يجوز إخضاعها لشكليات إجرائية، وشروط، وقيود، وعقوبات محددة في القانون حسبما تقتضيه الضرورة في مجتمع ديمقراطي، لصالح الأمن القومي، وسلامة الأراضي، وأمن الجماهير وحفظ النظام ومنع الجريمة، وحماية الصحة والآداب، واحترام حقوق الآخرين، ومنع إفشاء الأسرار، أو تدعيم السلطة وحياد القضاء.

## المادة 11

- 1- لكل إنسان الحق في حرية الاجتماعات السلمية، وحرية تكوين الجمعيات مع آخرين، بما في ذلك حق الاشتراك في الاتحادات التجارية لحماية مصالحه.
- 2- لا تخضع ممارسة هذه الحقوق لقيود أخرى، غير تلك المحددة في القانون، حسبما تقتضيه الضرورة في مجتمع ديمقراطي لصالح الأمن القومي، وسلامة الجماهير، وحفظ النظام ومنع الجريمة وحماية الصحة والآداب، أو حماية حقوق الآخرين وحياتهم. ولا تمنع هذه المادة من فرض قيود قانونية على ممارسة رجال القوات المسلحة أو الشرطة أو الإدارة في الدولة لهذه الحقوق.

## المادة 12

للرجل والمرأة في سن الزواج حق التزوج وتكوين أسرة وفقاً للقوانين الوطنية التي تحكم ممارسة هذا الحق.

## المادة 13

لكل إنسان انتهكت حقوقه وحياته المحددة في هذه المعاهدة، الحق في وسيلة إنصاف فعالة أمام سلطة وطنية، ولو كان هذا الانتهاك قد وقع من أشخاص يعملون بصفة رسمية.

## المادة 14

يكفل التمتع بالحقوق والحريات المقررة في هذه المعاهدة دون تمييز أيّاً كان أساسه: كالجنس أو العرق أو اللون أو اللغة أو العقيدة أو الرأي السياسي أو غيره أو الأصل القومي أو الاجتماعي، أو الانتماء إلى أقلية قومية، أو الثروة، أو الميلاد، أو أي وضع آخر.

## المادة 15

- 1- في وقت الحرب أو الطوارئ العامة الأخرى التي تهدد حياة الأمة، يجوز لأي طرف سام متعاقد، أن يتخذ تدابير تخالف التزاماته الموضحة بالاتفاقية في

أضيق حدود تحتمها مقتضيات الحال، وبشرط ألا تتعارض هذه التدابير مع التزاماته الأخرى في إطار القانون الدولي.

- 2- الفقرة السابقة لا تجيز مخالفة المادة الثانية، إلا فيما يتعلق بالوفيات الناتجة عن أعمال حربية مشروعة، كما لا تجيز مخالفة المواد الثالثة والرابعة (فقرة أ) والسابعة.
- 3- على كل طرف سام متعاقد يستخدم حق المخالفة سالف الذكر، أن يخطر السكرتير العام لمجلس أوروبا بمعلومات كاملة عن التدابير التي اتخذها، والأسباب التي دعت إليها. كما يخطر السكرتير العام لمجلس أوروبا أيضاً عند وقف هذه التدابير واستئناف التنفيذ الكامل لأحكام المعاهدة.

#### المادة 16

لا يجوز تأويل أحكام المواد 10، 11، 14 على أنها تمنع الأطراف السامية المتعاقدة من فرض قيود على النشاط السياسي للأجانب.

#### المادة 17

ليس في أحكام هذه المعاهدة ما يجوز تأويله على أنه يخول أية دولة أو جماعة أو فرد، أي حق في القيام بأي نشاط أو عمل يهدف إلى هدم الحقوق والحريات المقررة في المعاهدة، أو فرض قيود على هذه الحقوق والحريات أكثر من القيود الواردة بها.

#### المادة 18

لا يجوز تطبيق القيود المسموح بها في هذه المعاهدة على الحقوق والحريات سالفة الذكر لهدف آخر غير ما وضعت له.

### القسم الثاني

#### المادة 19

لضمان احترام الالتزامات التي تعهدت بها الأطراف السامية المتعاقدة في هذه المعاهدة تنشأ:

- 1- لجنة أوروبية لحقوق الإنسان، يشار إليها فيما بعد باسم (اللجنة).
- 2- محكمة أوروبية لحقوق الإنسان، يشار إليها باسم (المحكمة).

### القسم الثالث

#### المادة 20

تشكل اللجنة من عدد من الأعضاء يساوي عدد الأطراف السامية المتعاقدة، ولا يجوز أن تضم اللجنة عضوين من جنسية دولة واحدة.

#### المادة 21

- 1- ينتخب أعضاء اللجنة بمعرفة لجنة الوزراء بالأغلبية المطلقة للأصوات، وذلك من قائمة يعدها مكتب الجمعية الاستشارية. ولكل مجموعة من ممثلي الأطراف السامية المتعاقدة في الجمعية الاستشارية، أن تقدم ثلاثة مرشحين، منهم اثنان على الأقل من جنسيتها.
- 2- تتبع ذات الإجراءات كلما أمكن تطبيقها، لإكمال عدد اللجنة في حالة انضمام دول أخرى للمعاهدة، ولشغل المراكز التي تخلو.

#### المادة 22

- 1- ينتخب أعضاء اللجنة لمدة ست سنوات، ويجوز تجديد انتخابهم، على أن تنتهي مدة سبعة أعضاء ممن تم اختيارهم في الانتخاب الأول، بانقضاء ثلاث سنوات.
- 2- يحدد الأعضاء الذين تنتهي مدة عضويتهم بانقضاء ثلاث سنوات بطريق الاقتراع بمعرفة السكرتير العام، فور انتهاء الانتخاب الأول.
- 3- ولضمان تنفيذ تلك القاعدة بقدر الإمكان، يجب تجديد نصف العضوية في اللجنة كل ثلاث سنوات. ويجوز للجنة الوزراء - قبل اتخاذ إجراءات أي انتخاب لاحق - أن تقرر أن مدة أو مدد العضوية للعضو أو الأعضاء الذين سيجري انتخابهم، تكون لفترة مختلفة عن ست سنوات، ولكن لا تزيد عن تسع سنوات ولا تقل عن ثلاث سنوات.

- 4- إذا تداخلت أكثر من مدة عضوية، وطبقت لجنة الوزراء القاعدة السابقة، فإن تحديد مدد العضوية يتم بطريق القرعة بمعرفة السكرتير العام، فور انتهاء الانتخاب.
- 5- عضو اللجنة الذي ينتخب ليحل محل عضو آخر لم تنته مدة عضويته، يكمل فقط المدة الباقية لعضوية سلفه.
- 6- تستمر عضوية أعضاء اللجنة إلى أن يحل غيرهم محلهم. وبعد استبدالهم يستمرون في التعامل مع الحالات التي مازالت لديهم محل دراسة.

#### المادة 23

يؤدي أعضاء اللجنة أعمالهم فيها بصفاتهم الفردية.

#### المادة 24

يجوز لكل طرف سام متعاقد أن يبلغ اللجنة، عن طريق السكرتير العام لمجلس أوروبا، بأي مخالفة لأحكام المعاهدة من جانب أي طرف سام متعاقد آخر.

#### المادة 25

- 1- يجوز للجنة أن تتلقى الشكاوي المرسلة إلى السكرتير العام لمجلس أوروبا من أي شخص، أو من المنظمات غير الحكومية، أو من مجموعات الأفراد بأنهم ضحايا انتهاك للحقوق الموضحة بهذه المعاهدة من جانب أحد الأطراف السامية المتعاقدة، بشرط أن يكون هذا الطرف السامي المتعاقد الذي قدمت ضده الشكوى، قد سبق أن أعلن اعترافه باختصاص اللجنة في تلقي هذه الشكاوي، وتتعهد الأطراف السامية المتعاقدة التي قامت بهذا الإعلان ألا تعوق بأي حال من الأحوال الممارسة الفعالة لهذا الحق.
- 2- يجوز أن يتم الإعلان المذكور محددًا بمدة معينة.
- 3- تودع هذه الإعلانات لدى السكرتير العام لمجلس أوروبا، الذي يقوم بإرسال نسخ منها إلى الأطراف السامية المتعاقدة وينشرها.



4- تباشر اللجنة السلطات المخولة لها في هذه المادة، بعد أن يتم ارتباط ست أطراف سامية متعاقدة على الأقل بهذه الإعلانات، وفقاً للفقرات السابقة.

#### المادة 26

تبدأ اللجنة عملها بعد أن يستنفذ الشاكي جميع طرق الإنصاف الداخلية، وطبقاً للمبادئ العامة المعترف بها في القانون الدولي، خلال ستة أشهر من تاريخ القرار النهائي المتخذ في الداخل.

#### المادة 27

1- لا تنظر اللجنة في الشكاوي التي تقدم طبقاً للمادة 25 في الأحوال الآتية:  
أ - إذا كانت الشكاوى مجهولة.

ب- إذا كانت اللجنة قد فحصت شكاوى مطابقة لها مادياً من قبل، أو سبق تقديمها في إجراءات تحقيق دولية أخرى أو تسوية، أو كانت لا تنطوي على وقائع جديدة.

2- ترفض اللجنة نظر أي شكاوى تقدم لها طبقاً للمادة 25، إذا ثبتت أنها تخالف أحكام المعاهدة الحالية، ولا تستند بياناتها إلى أساس، أو تنطوي على تعسف في استخدام حق الشكاوى.

3- ترفض اللجنة أي شكاوى ترد إليها إذا تبين أنها غير مقبولة طبقاً للمادة 26.

#### المادة 28

في حالة قبول اللجنة لشكاوى قدمت إليها:

أ - تقوم اللجنة - في سبيل تحديد الوقائع - بفحص الشكاوى مع ممثلي الأطراف. وإذا اقتضى الأمر إجراء تحقيق، تلتزم الدول المعنية بأن تقدم تسهيلات الضرورية بعد تبادل وجهات النظر مع اللجنة.

ب- تضع اللجنة نفسها في خدمة الأطراف المعنية؛ بهدف الوصول إلى تسوية ودية للموضوع، على أساس احترام حقوق الإنسان حسبما تقرها هذه المعاهدة.

### المادة 29

بعد أن تقبل اللجنة الشكوى المقدمة لها طبقاً للمادة 25، يجوز لها مع ذلك أن تقرر بالإجماع رفض الشكوى، إذا تبينت أثناء الفحص وجود أحد أسباب عدم قبولها المحددة في المادة 27. في هذه الحالة يبلغ القرار إلى الأطراف.

### المادة 30

إذا توصلت اللجنة إلى تسوية ودية طبقاً للمادة 28، تعد تقريراً يرسل إلى الدول المعنية، ولجنة الوزراء، وكذلك السكرتير العام لمجلس أوروبا للنشر. هذا التقرير يقتصر على بيان موجز للوقائع والحل الذي تم الوصول إليه.

### المادة 31

- 1- إذا لم يتم الوصول إلى حل، تعد اللجنة تقريراً مشفوعاً برأيها فيما إذا كانت الوقائع المعروضة، تنبئ عن مخالفة من جانب الدولة المعنية لالتزامها في ظل المعاهدة. ويجوز إثبات آراء أعضاء اللجنة حول هذه المسألة في التقرير.
- 2- يحال التقرير إلى لجنة الوزراء، كما يحال أيضاً إلى الدول المعنية التي لا يجوز لها نشره.
- 3- عند إحالة التقرير إلى لجنة الوزراء، يجوز للجنة أن تبدي الاقتراحات التي تراها مناسبة.

### المادة 32

- 1- إذا لم يتم إحالة الموضوع إلى المحكمة طبقاً للمادة 48 من هذه المعاهدة، خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إحالة التقرير إلى لجنة الوزراء، تصدر لجنة الوزراء قراراً بأغلبية ثلثي الأعضاء أصحاب حق حضور هذه اللجنة، بما إذا كان هناك انتهاك للمعاهدة.
- 2- إذا كان قرار لجنة الوزراء إيجابياً، تحدد فيه مهلة يتعين على الدول السامية المتعاقدة أن تتخذ خلالها التدابير المطلوبة في القرار.

- 3- إذا لم تتخذ الدول السامية المتعاقدة تدابير مرضية خلال المهلة، تصدر لجنة الوزراء قراراً بالأغلبية الموضحة في الفقرة الأولى - بما يترتب على قرارها الأصلي من أثر-، وتنشر التقرير.
- 4- تتعهد الدول السامية المتعاقدة بأن تلتزم بأي قرار تتخذه لجنة الوزراء بالتطبيق للفقرات السابقة.

#### المادة 33

تعقد اللجنة اجتماعاتها سرية.

#### المادة 34

مع عدم الإخلال بأحكام المادة 29، تتخذ اللجنة قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين الذين أدلوا بأصواتهم.

#### المادة 35

تجتمع اللجنة حسبما تتطلب الظروف، ويوجه السكرتير العام لمجلس أوروبا الدعوة للاجتماع.

#### المادة 36

تضع اللجنة قواعد الإجراءات الخاصة بها.

#### المادة 37

يتولى السكرتير العام لمجلس أوروبا تزويد اللجنة بالسكرتارية.

### القسم الرابع

#### المادة 38

تتكون محكمة حقوق الإنسان الأوروبية من عدد من القضاة، يساوي عدد أعضاء مجلس أوروبا، ولا يجوز أن تضم قاضيين من جنسية واحدة.

#### المادة 39

- 1- تنتخب الجمعية الاستشارية أعضاء المحكمة بأغلبية الأصوات المعطاة، وذلك بالاختيار من قائمة الأسماء المحددة بمعرفة مجلس أوروبا، وكل دولة عضو تسمى ثلاثة مرشحين منهم اثنان على الأقل من جنسيتها.
- 2- تتبع نفس الإجراءات طالما أمكن تطبيقها، لإكمال المحكمة في حالة انضمام أعضاء جدد إلى مجلس أوروبا، وكذلك لشغل العضوية الشاغرة.
- 3- يجب أن يكون المرشحون ممن يتمتعون بصفات أخلاقية سامية، وحائزين للمؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة قضائية عليا، أو مستشارين قانونيين ذوي كفاءة معترف بها.

#### المادة 40

- 1- ينتخب أعضاء المحكمة لمدة تسع سنوات، يجوز تجديد انتخابهم، على أن تنتهي مدة عضوية أربعة أعضاء ممن تم اختيارهم في الانتخاب الأول بمضي ثلاث سنوات، كما تنتهي مدة عضوية أربعة أعضاء آخرين منهم بمضي ست سنوات.
- 2- يتم اختيار الأعضاء الذين تنتهي مدة عضويتهم، بانقضاء المدد سالفه الذكر (ثلاث سنوات وست سنوات)، بمعرفة السكرتير العام بطريق القرعة فور إتمام الانتخاب الأول.
- 3- لضمان تنفيذ تلك القاعدة بقدر الإمكان، يجب تجديد ثلث العضوية في المحكمة كل ثلاث سنوات. يجوز للجمعية الاستشارية أن تقرر قبل اتخاذ إجراءات أي انتخاب لاحق، أن تقرر أن مدة أو مدد العضوية لواحد أو أكثر ممن سيجري انتخابهم، تكون لمدة تختلف عن تسع سنوات، ولكن لا تزيد عن اثني عشرة سنة ولا تقل عن ست سنوات.
- 4- في حالة تداخل أكثر من مدة عضوية، وطبقت الجمعية الاستشارية الفقرة السابقة، يتم تحديد مدد العضوية عن طريق قرعة يجريها السكرتير العام فور انتهاء الانتخاب.

- 5- عضو المحكمة الذي ينتخب، ليحل محل عضو آخر لم تنته مدة عضويته، يشغل هذا المركز طوال المدة الباقية لسلفه.
- 6- يمارس أعضاء المحكمة مهام وظائفهم، إلى أن يحل غيرهم محلهم وبعد استبدالهم يستمرون في نظر الحالات المعروضة عليهم.

## المادة 41

تنتخب المحكمة رئيسها ونائب الرئيس لمدة ثلاث سنوات، ويجوز إعادة انتخابهم.

## المادة 42

يتقاضى أعضاء المحكمة مكافأة عن كل يوم عمل تحددها لجنة الوزراء.

## المادة 43

تتكون المحكمة - لنظر كل دعوى تعرض أمامها - من غرفة مشورة تضم سبعة قضاة، يكون بينهم بحكم وظيفته القاضي الذي ينتمي بجنسيته إلى الدول المعنية كطرف في الدعوى، فإذا لم يوجد تختار تلك الدولة شخصاً آخر يحل محله بصفته قاضياً، وتختار أسماء باقي القضاة بطريق القرعة بمعرفة الرئيس قبل افتتاح الدعوى.

## المادة 44

للأطراف السامية المتعاقدة واللجنة فقط حق تقديم الدعوى للمحكمة.

## المادة 45

يمتد الاختصاص القضائي للمحكمة إلى جميع الدعاوى فيما يتعلق بتفسير وتطبيق هذه المعاهدة، والتي تشير إليها الأطراف السامية المتعاقدة واللجنة تطبيقاً للمادة.

## المادة 46

- 1- لأي من الأطراف السامية المتعاقدة، أن تعلن في أي وقت اعترافها بالأثر الملزم

لقضاء المحكمة بذاته دون اتفاق خاص في جميع المسائل المتعلقة بتفسير وتطبيق هذه المعاهدة.

2- يجوز أن يكون الإعلان المشار إليه في الفقرة السابقة غير مشروط، أو مشروطاً بالمعاملة بالمثل من جانب بعض الأطراف السامية المتعاقدة أو طرف معين، أو لمدة محددة.

3- تودع هذه الإعلانات لدى السكرتير العام لمجلس أوروبا ويجب عليه أن يرسل نسخاً منها إلى الأطراف السامية المتعاقدة.

#### المادة 47

لا تنظر المحكمة الدعوى إلا بعد أن تعترف اللجنة بفشل جهود التسوية الودية خلال فترة الثلاثة أشهر الموضحة بالمادة 32.

#### المادة 48

لكل من الجهات الآتية تقديم الدعوى إلى المحكمة، بشرط أن يكون الطرف السامي المتعاقد المعني - إذا كان واحداً - أو الأطراف السامية المتعاقدة المعنية إن كانوا أكثر من واحد خاضعين للقضاء الملزم للمحكمة. أو بموافقة الطرف السامي المتعاقد المعني - إذا كان واحداً - أو الأطراف السامية المتعاقدة المعنية إن كانوا أكثر من واحد:

أ - اللجنة.

ب- الطرف السامي المتعاقد الذي يدعي أحد رعاياه أنه ضحية.

ج- الطرف السامي المتعاقد الذي عرض الحالة على اللجنة.

د- الطرف السامي المتعاقد الذي قدمت ضده الشكوى.

#### المادة 49

في حالة النزاع بشأن اختصاص المحكمة تحسم هذه المسألة بحكم المحكمة.

## المادة 50

إذا تبينت المحكمة أن قراراً أو تدبيراً اتخذ من جانب سلطة قانونية، أو أي سلطة أخرى لأحد الأطراف السامية المتعاقدة بالمخالفة للالتزامات الناشئة عن هذه المعاهدة، وكان القانون الداخلي للطرف المذكور يسمح فقط بتعويض جزئي عن الآثار الضارة لهذا القرار أو التدبير، فللمحكمة حسبما تراه ضرورياً، أن تقضي بترضية عادلة للطرف المضرور.

## المادة 51

- 1- تصدر أحكام المحكمة مسببة.
- 2- إذا لم يعبر الحكم في مجمله أو في جزء منه عن إجماع آراء القضاة فلاي قاض حق تقديم رأي مفصل.

## المادة 52

حكم المحكمة نهائي.

## المادة 53

تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة بأن تتقبل نتائج قرارات المحكمة في أي دعوى تكون طرفاً فيها.

## المادة 54

يجال حكم المحكمة إلى لجنة الوزراء التي تتولى الإشراف على تنفيذه.

## المادة 55

تضع المحكمة لائحتها الخاصة وتحدد الإجراءات الخاصة بها.

## المادة 56

يتم الانتخاب الأول لأعضاء المحكمة، بعد أن يصدر ثمانية أطراف سامية متعاقدة الإعلان المذكور بالمادة 46.

لا يجوز تقديم أي دعوى أمام المحكمة قبل إجراء هذا الانتخاب.

### القسم الخامس

#### المادة 57

على كل طرف سام متعاقد أن يقدم - بناء على طلب السكرتير العام لمجلس أوروبا- بياناً بالطريقة التي يضمن بها قانونه الداخلي التنفيذ الفعال لأحكام هذه المعاهدة.

#### المادة 58

يتحمل مجلس أوروبا تمويل مصروفات اللجنة والمحكمة.

#### المادة 59

لأعضاء اللجنة والمحكمة - أثناء تأديتهم لوظائفهم - حق التمتع بالامتيازات والحصانات الموضحة بالمادة 40 من القانون الأساسي لمجلس أوروبا، والاتفاقيات التي تمت في ظله.

#### المادة 60

لا يجوز تفسير هذه المعاهدة لاستنتاج قيد أو انتقاص أي من حقوق الإنسان والحريات الأساسية التي تحميه القوانين الداخلية لأي من الأطراف السامية المتعاقدة، أو الاتفاقيات الأخرى التي تكون طرفاً فيها.

#### المادة 61

لا تخل هذه المعاهدة بالسلطات المخولة للجنة الوزراء بمقتضى القانون الأساسي لمجلس أوروبا.

#### المادة 62

تتفق الأطراف السامية المتعاقدة على أنها لن تستفيد من المعاهدات والاتفاقيات النافذة بينها، لتطلب إخضاع النزاع الناشئ من تطبيق هذه المعاهدة لطرق تسوية أخرى غير تلك المحددة في المعاهدة، ما لم يوجد اتفاق خاص على ذلك.



## المادة 63

- 1- يجوز لأي دولة لدى تصديقها أو في وقت لاحق، أن تعلن بإخطار موجه إلى السكرتير العام لمجلس أوروبا، أن هذه المعاهدة تسري على كل أو أي من الإقليم أو الأقاليم التي تكون هي مسؤولة عن علاقاتها الدولية.
- 2- تسري المعاهدة على الإقليم أو الأقاليم المسماة في الإخطار منذ اليوم الثلاثين بعد استلام هذا الإخطار من جانب السكرتير العام لمجلس أوروبا.
- 3- ومع ذلك، تطبق أحكام هذه المعاهدة على تلك الأقاليم مع الاعتبار المناسب للمتطلبات المحلية.
- 4- يجوز لأي دولة أصدرت إعلاناً بالتطبيق للفقرة الأولى من هذه المادة في أي وقت لاحق، أن تعلن بالنسبة لإقليم أو أكثر من الأقاليم التي أصدرت بشأنها الإعلان، أنها تقبل اختصاص اللجنة بتلقي الشكاوي من الأفراد أو المنظمات غير الحكومية، أو مجموعات الأفراد تطبيقاً للمادة 25 من هذه المعاهدة.

## المادة 64

- 1- يجوز لأي دولة عند التوقيع على هذه المعاهدة أو عند إيداع وثائق التصديق عليها، أن تتحفظ بشأن أي حكم خاص في المعاهدة، بالقدر الذي لا يصبح معه أي قانون نافذ في إقليمها مخالفاً لهذا الحكم. ولن يسمح بالتحفظات ذات الطابع العام في ظل هذه المادة.
- 2- يجب أن يتضمن أي تحفظ يتم إيدأه طبقاً لهذه المادة بياناً موجزاً عن القانون المعني.

## المادة 65

- 1- لا يجوز للطرف السامي المتعاقد أن يعلن نقضه هذه المعاهدة، إلا بعد مضي خمس سنوات من تاريخ اليوم الذي أصبح فيه طرفاً فيها. وبعد مرور مهلة ستة أشهر يتضمنها إخطار يوجه إلى السكرتير العام لمجلس أوروبا، الذي يتولى إبلاغه إلى الأطراف السامية المتعاقدة الأخرى.

- 2- لا يترتب على إعلان نقض هذه المعاهدة إعفاء الطرف السامي المتعاقد من التزاماته في ظل هذه المعاهدة بالنسبة لأي فعل يشكل انتهاكاً لهذه الالتزامات، متى وقع الفعل من جانبه قبل التاريخ الذي أصبح فيه إعلان نقض المعاهدة نافذاً.
- 3- إذا فقد أي طرف سام متعاقد عضويته في مجلس أوروبا لا يصبح طرفاً في هذه المعاهدة وفقاً لذات الأحكام.
- 4- يجوز نقض الاتفاقية طبقاً لأحكام الفقرات السابقة بالنسبة لأي إقليم تم الإعلان عن سريان المعاهدة عليه طبقاً لنصوص المادة 63.

#### المادة 66

- 1- هذه الاتفاقية مفتوحة لتوقيع الأعضاء في مجلس أوروبا، ويتم التصديق عليها وتودع وثائق التصديق لدى السكرتير العام لمجلس أوروبا.
- 2- يبدأ نفاذ هذه المعاهدة بعد إيداع عشر وثائق تصديق.
- 3- ويبدأ نفاذ المعاهدة بالنسبة لأي تصديق لاحق من تاريخ إيداع وثائق التصديق.
- 4- يتولى السكرتير العام لمجلس أوروبا، إخطار جميع أعضاء مجلس أوروبا بنفاذ المعاهدة، وأسماء الأطراف السامية المتعاقدة التي صدقت عليها، وإيداع جميع وثائق التصديق التي قد تقدم فيما بعد.

حررت بروما في الرابع من نوفمبر 1950 باللغتين الإنجليزية والفرنسية وكتاهما بالتساوي رسمية معتمدة في نسخة واحدة تظل مودعة بأرشفة مجلس أوروبا. ويتولى السكرتير العام إرسال نسخ رسمية لكل من الموقعين. (الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان)

#### 6- الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان 1969:

سبقت الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان، عدة مواثيق تقرر حقوق الإنسان، منها القرار رقم 30 الموقع من أعضاء منظمة الدول الأمريكية، خلال المؤتمر الأمريكي

التاسع الذي عقد في (بوغوتا) عاصمة كولومبيا عام 1948، وقد دار حول أن كل البشر يولدون أحراراً، ومتساوون في الكرامة وفي الحقوق - وحيث أن الطبيعة قد منحتهم العقل والضمير - يجب أن يتصرفوا كإخوة لبعضهم البعض.

وإن الوفاء بالواجبات من قبل أي فرد، هو مطلب أساسي بالنسبة لحقوق الكافة، والحقوق والواجبات متلازمة في كل نشاط اجتماعي وسياسي للإنسان، فبينما الحقوق ترفع من قدر وحرية الشخصية، فإن الواجبات تعبر عن جلال تلك الحرية.

والواجبات ذات الطبيعة القانونية تسلم جدلاً للآخرين بطبيعة أخلاقية تدعم هذه الواجبات من حيث المبدأ وتكون أساساً لها.

وبقدر ما يكون التطور الروحي هو الغاية الأسمى للوجود الإنساني وأرقى درجة من التعبير عنه، فإن واجب الإنسان خدمة هذه الغاية بكل قوته وبشئيه موارد.

وحيث أن الثقافة هي التعبير الاجتماعي والتاريخي الأسمى لذلك التطور الروحي، فمن واجب الإنسان حفظ وممارسة وتشجيع الثقافة بكل وسيلة في استطاعته.

وحيث إن السلوك الأخلاقي يشكل أنبل ثمار الحضارة، فمن واجب كل إنسان على الدوام أن يضعه موضع احترام.

وحيث أن الشعوب الأمريكية تقر بكرامة الفرد، وتقر دساتيرها الوطنية بأن المؤسسات القضائية والسياسية التي تنظم الحياة في المجتمع الإنساني - تحمي - كهدف أساسي لها، حقوق الإنسان الأساسية، وتوفر الظروف التي تسمح له أن يحقق التقدم الروحي والمادي ويبلغ السعادة. الدول الأمريكية قد أقرت في مناسبات متكررة، أن حقوق الإنسان الأساسية لا تنشأ من حقيقة أنه مواطن لدولة معينة، لكن تقوم على أساس صفات شخصيته الإنسانية، الحماية الدولية لحقوق

الإنسان يجب أن تكون هي الدليل الأساسي لقانون أمريكي متطور، تأكيد الدول الأمريكية على حقوق الإنسان الأساسية، والضمانات التي توفرها الأنظمة الداخلية للدول تمثل النظام الأساسي للحماية، التي تقرها الدول الأمريكية كنظام مناسب للظروف الاجتماعية والقضائية الحالية، من غير الاعتراف من جانبها أنها يجب أن تقوم بتقوية ذلك النظام بشكل متزايد على المستوى الدولي؛ حيث أن الظروف أصبحت أكثر تشجيعاً.

أما الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان، والتي دخلت حيز التنفيذ في عام 1978 فتستمد العديد من أحكامها من الإعلان الأمريكي لحقوق الإنسان عام 1776، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948، والميثاق الأوربي لحقوق الإنسان 1950، بالإضافة إلى العهدين الدوليين لحقوق الإنسان؛ وهما العهد الأول الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والعهد الثاني الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية اللذين أعدتهما الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1966.

وتأتى الاتفاقية على ذكر الحقوق المدنية والسياسية، كحق الفرد في الاعتراف به كشخص أمام القانون، والحق في الحياة، والحق في السلامة، وحظر الاسترقاق، والحق في الحرية، والضمانات القضائية في حالة الاتهام، ومبدأ المشروعية، وعدم رجعية القوانين الجزائية، والحق في حماية الشرف والكرامة وحرية الفكر والضمير والدين، والحق في الاجتماع والتجمع، والحق في الزواج وتشكيل الأسرة، والحق في الجنسية، وفي الملكية الخاصة، والحق في التنقل والمساواة أمام القانون.

والاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان من الناحية القانونية، شبيهة بمعاهدة الدول الأوربية بما تحويه من حقوق سياسية ومدنية. السعيد؛ وآخرون (2009)

#### 7- الميثاق العربي لحقوق الإنسان 2004م

اعتمد من قبل القمة العربية السادسة عشرة التي استضافتها تونس في 23 مايو

:2004