

تسيير الموارد البشرية بين التدين الروحانية والعلمانية

– التجربة الفرنسية –

Human resources management between Religiosity Spirituality and Secularism

- The French Experience -

مساهل عبد الرحمان

المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)، a.messahel@cu-elbayadh.dz

تاريخ النشر: 2025/05/25

تاريخ القبول: 2025/04/22

تاريخ الاستلام: 2025/02/14

ملخص :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الدين والروحانية في مكان العمل على تسيير الموارد البشرية في القطاعين العام، وعلى الخصوص في الدول التي تتبنى مبدأ العلمانية كفرنسا. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا التعرف على تطور مبدأ العلمانية الفرنسي وتطور التشريعات والقوانين التي قامت بتأطير الممارسات الدينية والفلسفية والروحانية في أماكن العمل وكيفية تنظيمها وفق المبادئ العلمانية. تقوم الدراسة على افتراضات أساسية تتمثل في أن: فرض العلمانية بشكل قانوني قد تكون الحل متاح في الوقت الحالي بالنسبة لفرنسا، التي تتميز بتنوع وتعدد ثقافي وديني وعرقي في مجتمعتها. استخدمنا المنهج التحليلي والتاريخي كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وتم الاستعانة بعدد من الوسائل والجداول والبيانات الإحصائية، والعديد من النشرات والنصوص التشريعية والتنظيمية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ملاحظة تنامي كبير وسريع لظاهرة التدين والروحانية في المؤسسات الفرنسية بقطاعيها، وخاصة في السنوات الأخيرة. بالمقابل تنامي الإجراءات الرسمية المعاكسة التي حاولت كبح جماح هذا التحول في المؤسسات الفرنسية، وذلك بزيادة اصدار تشريعات جديدة و كثيفة للتحكم والتعامل مع هذه التحولات المتنامية.

الكلمات المفتاحية: الروحانية، العلمانية، روحانية مكان العمل، التدين، تسيير الموارد البشرية

تصنيف JEL: Z12, O15, M12, K31, J81, J53 .

Abstract :

This study aimed to identify the impact of religion and spirituality in the workplace on human resource management in the public and private sectors, especially in countries that adopt the principle of secularism, like France. To achieve this goal, we relied on the historical development of French secularism, and the development of legislation and laws that framed religious, philosophical and spiritual practices in the workplace and how to organize them according to secular principles. The study is based on basic assumptions: imposing secularism legally may be the solution available at the present time for France, which is characterized by cultural, religious and ethnic diversity and pluralism in its society. We used the analytical and historical approach as the main tool for collecting and analyzing information, and we used a number of statistical tools, tables, and data, as well as many bulletins and legislative and regulatory texts. The results of the study showed a significant and rapid growth in the phenomenon of religiosity and spirituality in French institutions in both sectors, especially in recent years. In contrast, there was an increase in official countermeasures that attempted to curb this transformation in French institutions, by issuing new and intensive legislation to control and deal with these growing transformations.

Keywords: Spirituality, Secularism, Workplace Spirituality, Religiosity, Human Resource Management

JEL Classification: Z12, O15, M12, K31, J81, J53

مقدمة:

مع بداية عقد الألفية الثانية بدأ الاهتمام في الأوساط العلمية بالظواهر المرتبطة بالدين والأخلاق والروحانية في أماكن العمل، باعتبارها ظواهر وممارسات بدأت في الظهور بشكل جلي ومتكرر في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة، وبشكل خاص في أوروبا وأمريكا ودول أخرى، نتيجة الأحداث المرتبطة بالصراعات والتراعات في الشرق الأوسط وتطور الحركات اليمينية والعنصرية في أمريكا وأوروبا، وتزايد تنامي ظواهر الكراهية والاسلاموفوبيا وغيرها.

ففي دولة مثل فرنسا أو بريطانيا أو ألمانيا مثلا باعتبارها دول لجوء وهجرة وتعدد للثقافات، قد تلاحظ في مختلف المؤسسات أن موظفا أو عاملا وبكل بساطة قد يتغيب عن العمل أو يتأخر من أجل حدث ديني أو من أجل الصلاة. وقد يرتدي أو يعلق أو يضع في مكتبه بشكل واضح شارة دينية معينة، قد تثير حفيظة واعتراض زملائه أو رئيسه أو حتى المتعاملين معه. وقد يرفض عامل معين العمل في مكان أو مجموعة بها نساء أو مجموعة تختلف معه في توجهاته وقناعاته الدينية، أو حتى أن تترأسه امرأة أو تعطي له الأوامر.

لذلك فالممارسات الدينية والمتطلبات الروحانية متعددة وموجودة في أماكن العمل ولا يجب انكارها، وبالتالي على المدراء والمسؤولين ومختصي تسيير الموارد البشرية أن يعطوها الأولوية القصوى، باعتبار أنها قنوات لا يمكن أبدا المساس بها في نظر معتنقيها والمؤمنين بها. كما أنها تشكل محور حياة الكثير من الموظفين والعاملين وفلسفتهم في العيش والتطور، ومؤشرا مهما في علاقتهم بالغير.

وهنا يمكن طرح إشكالية البحث:

- في ظل التعددية الاثنية والدينية والثقافية واللغوية التي تميز المجتمع الفرنسي، إضافة الى التباين الرسمي لمبدأ العلمانية في الوظائف العامة والخاصة، هل نجحت فرنسا في تسيير ملف الروحانية والدين داخل أماكن العمل بشكل فعال؟

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي من أجل تحديد مفهوم الدين والروحانية في مكان العمل وعلاقتها بمبدأ العلمانية داخل المؤسسات الفرنسية، باعتباره من القيم الثابتة والرسمية التي يقوم عليها النظام الجمهوري الفرنسي.

محاور الدراسة: لمعالجة إشكالية هذه المداخلة وتحقيق أهدافها، فقد ارتأينا الاعتماد على خطة العمل التالية:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول الروحانية؛

المحور الثاني: العلمانية كقيمة من قيم الجمهورية الفرنسية؛

المحور الثالث: الدين، الروحانية وتسيير الموارد البشرية في ظل التشريع الفرنسي؛

المحور الأول: مفاهيم عامة حول الروحانية:

الروحانية والأرواحية أو الروح هي مصطلحات لطالما تكلم عليها أسلافنا العلماء في مختلف عصور الحضارة الإسلامية الزاهية، وخاصة من الناحية الدينية والحركات الصوفية وغيرها. أما في الحضارة الغربية فيأتي معناها وأصلها من الكلمة اللاتينية "spiritus" أو "spiritualis" والتي تعني التنفس أو النفس أو الهواء أو الريح. ففي رأي من يسمع هذه العبارة تبدو للوهلة الأولى أنها كلام أو عبارات دينية لاهوتية فلسفية، تنبع وتتداول على ألسنة رجال الدين والفلاسفة والمصلحين وذوي المذاهب التعبدية والرهبانية والصوفية وغيرها. لكن ليس ذلك بالضرورة صحيح في كل الأحوال وكل الظروف.

ففي الآونة الأخيرة بدأ المصطلح يأخذ منحى جديدا في الدراسات الاقتصادية وبالأخص في تخصصات علوم التسيير والمناجمت، وعلى وجه أكثر خصوصا في تخصص تسيير الافراد او تسيير الموارد البشرية. باعتباره التخصص المهتم بالموارد البشري ومختلف جوانبه داخل المؤسسات الاقتصادية.

1. الروحانية والتدين في مكان العمل:

الروحانية كلمة لطالما كانت بعيدة عن أذهان الاقتصاديين ورجال الأعمال الى وقت قريب فهذا المهني رحلة البحث عن الذات وتربطها مع العالم بأسره. اما البحث عن المعنى الذي يتجاوز الرفاهية المادية. الروحانية هي الرحلة التي تركز على القيم الإنسانية الأساسية المتجذرة وعلاقتها بمصدر عالمي أو قوة إلهية. وهكذا فإن الروحانية في منظور الإدارة تشمل القيم الروحية المتمثلة في النزاهة والصدق والمساءلة والجودة والتعاون والخدمة والحدس والثقة والاحترام والعدالة والأمانة في سياق الأعمال¹.

حسب كولودينسكي وآخرون (Kolodinsky et al,2010)، الروحانية هي "علاقة شخصية وميتافيزيقية مع قوة أعلى أو قوة متعالية توفر الدافع والغرض والشعور بالاتصال بالآخرين".

قد تعني أيضا وبشكل عام المشاعر الأساسية المتمثلة في الاتصال بذاتك الكاملة والآخرين والكون بأكمله، انه الاتصال والافتناع بوجود قوة عليا لا مرئية يستمد منها الانسان قوته قد تكون في أحيان كثيرة مرتبطة بالافتناع بوجود خالق ومبدع للوجود.

وفي أحيان كثيرة لا يزال الكثيرون يساوون بين الروحانية والدين فيما يتعلق بالمفهوم، ولكن الأمر يختلف نوعا ما. فيرى البعض أن الروحانية هي إطار من القيم التنظيمية التي تسمح للأفراد عندما يعملون، ليكون لهم اتصال ببعضهم البعض بالطريقة التي تجعلهم يشعرون بالبهجة والسرور والترابط والألفة والتكامل².

فالشخص الروحاني مختلف عن الشخص المتدين أو المرتبط بطقوس دين ما. ففي حين تركز الروحانية على البحث الداخلي عن السلام والاطمئنان والتسامح، والنظرة العالمية الشاملة للقيم والحكمة وروح العدالة والسلام³. يركز التدين على مفهوم عقائدي مرتبط بطقوس وحركات وصلوات منظمة خارجية تميز الحياة اليومية للشخص المتدين والمرتبط بعقيدة أو دين معين. فالدين ظاهرة عقائدية ترتبط بالمفهوم المؤسسي، في حين ترتبط الروحانية بالمفهوم الفردي الشخصي. ففي الوقت الذي ينظر للدين على أساس أنه ظاهرة سلبية قاصرة، محصورة في مكان معين أو توجه محدود بطقوس وشروط عادة ما يغلب عليها التعصب، ينظر الى الروحانية بشكل أكثر إيجابي تتسم في مجملها بالانفتاح والتسامح والحرية المطلقة في الممارسة والمعتقد. كما أنها لا تقتيد بحدود زمنية ولا مكانية في ممارستها.

ان ظاهرة التدين في مكان العمل ظاهرة قديمة معروفة وليست بالظاهرة الجديدة في كل أنحاء العالم، لكن قياسها والاهتمام بها ودراستها من وجهة نظر العلوم الاقتصادية والإدارية لم يكن إلا في الأوقات المتأخرة. فقد قسم بعض الباحثين⁴ ظاهرة التدين في مكان العمل الى أقسام ثلاث تبين الممارسات التي يقوم بها الموظف أو العامل المتدين منها: الممارسات غير الظاهرة أو المرئية، التي لا تظهر للعيان ولا تؤثر على سيرورة العمل، كالصلاة الصامتة أو لبس العلامات الدينية المخفية عن الأعين أو التأمل والذكر والدعاء سرا. وهناك الممارسات أو الأفعال ذات الطبيعة الدينية أو الشعائرية الظاهرة، والتي لا تسبب إزعاج للآخرين ولا تعتبر في حد ذاتها سببا لتعطل العمل أو الإنتاج، مثل طلبات تكيف ساعات العمل لأسباب دينية، أو طلبات خاصة بالغياب أو عطل من أجل ممارسات دينية أو حتى استغلال أوقات الراحة للصلاة أو ممارسات شعائرية أخرى. والنوع الأخير يرتبط بممارسات أو ضغوط أو أفعال ظاهرة غير مقبولة من الأطراف الأخرى، وتسبب إزعاج لزملاء أو الرؤساء أو

المرووسين في أماكن العمل أو أثناء أوقات النشاط. مثل التبشير بالدين، أو محاولة اقناع زملاء باتباع شعائر معينة، أو رفض العمل مع زملاء لأسباب دينية، أو التسبب بمشاكل وممارسة العنف لفرض توجهاته الدينية والعقائدية. على العموم فإن هناك مجموعة واسعة من وجهات النظر في مفهوم الروحانية في مكان العمل. فيرى البعض إنها ببساطة تجسيد لقيمهم الشخصية من الصدق والتزاهة والأمانة والالتقان في العمل الجيد. ويقول آخرون إنها مقدار حسن معاملة زملائهم في العمل والموظفين بطريقة مسؤولة وبروح متعاونة. أما بالنسبة للآخرين، فتعتبر على أنها المشاركة والانتماء الى مجموعات وتوجهات روحية ترتبط ببعضها في مجال روحي موحد، قد يستخدم الصلاة مثلاً أو التأمل أو الذكر والدعاء الروحاني في أماكن العمل. وبالنسبة للبعض قد يتجاوز الأمر حدود المنظمة أو المؤسسة، ليصل الى حد محاولة جعل أعمالهم وأنشطتهم مسؤولة اجتماعياً وتتماهى كلياً أو جزئياً في كيفية تأثيرها الإيجابي على البيئة أو خدمة المجتمع أو المساعدة في خلق عالم أفضل.

لذلك فقد يرى كثيرون في الوقت الحالي أن مكان العمل لم يعد تواجد فيزيائي ومادي للموظف أو العامل، بل قد يصبح في المستقبل القريب - في ظل تنامي فكرة الروحانية وانحسار المادية - مكاناً رائعاً لتلاقي وانسجام بين الروحانية والممارسات المهنية المعتادة. ولن يصبح هناك أي مشكلة للعمال والموظفين في إحضار قيمهم الدينية والروحانية الى أماكن العمل. وذلك ما أكدته إحدى استطلاعات الرأي الذي أجرته شركة **KRC Research for Spirituality** ونُشر في 17 نوفمبر 2003 في صحيفة **USA Today** بالولايات المتحدة، أن 6 من كل 10 أشخاص يقولون إن أماكن العمل ستستفيد من وجود حس روحي كبير في بيئة العمل⁵. كما أن دراسة أخرى⁶ أثبتت أن 57 بالمئة من الأمريكيون يعتقدون أن "الدين يمكنه أن يجيب على كل أو معظم مشاكل اليوم"، بما فيهم العديد من المديرين الذين صرحوا بأن: "علاقتهم بالله تؤثر على حياتهم العملية أكثر من أي عامل آخر".

2. الروحانية وتسيير الموارد البشرية:

بما أن علم تسيير الموارد البشرية مرتبط بالجوانب الإنسانية للفرد وبالخصوص الموظف أو العامل في بيئة العمل أو مكان العمل، كان لزاماً على المختصين والباحثين في هذا العلم دراسة كافة الجوانب المتعلقة بهذا الفرد، سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية أو حتى دينية أو عقائدية أو روحانية. وبالتالي فالجوانب الروحية أو الروحانية مهمة في حياة الانسان حتى ولو كان ملحدا ولا يؤمن بأي دين سماوي كان أو أرضي. مهمة من حيث تحليل والتعرف على هذه الجوانب الخفية من حياة الموظف واستخدامها للاستخدام المثالي والفعال من أجل تحسين بيئة العمل المعنوية للموظف أو العامل على وجه الخصوص. فمفهوم الروحانية في مكان العمل **Workplace Spirituality** هي ثقافة روحية تعترف بأن الموظفين لديهم عقل وروح، ويسعون إلى إيجاد الدلالة والأغراض في عملهم، ويرغبون في التواصل مع الموظفين الآخرين، وأن يكونوا جزءاً من المجتمع الذين ينشطون فيه⁷.

1.2 تطور العلاقة بين الروحانية ومجال غدارة الموارد البشرية

وكما هو واضح أن موضوع الروحانية في مكان العمل أصبح من المواضيع المتداولة في العشريتين الأخيرتين، سواء على مستوى الأدبيات الأنجلوسكسونية أو الفرنكفونية. ولكن على مستوى الأدبيات العربية للأسف ما زال في بداياته، رغم بعض الجهود التي يقوم بها بعض الباحثين الناطقين باللغة العربية.

فهذا الميدان الخاص بالدراسة الأكاديمية لروحانيات الموارد البشرية والإدارة أو الروحانية في مكان العمل، هو تخصص موجود لأكثر من 25 سنة أو قبل ذلك بقليل. يعتمد هذا المجال المتعدد التخصصات من الدراسة والممارسة في المقام الأول على

مجال الإدارة والتسيير، كما أنه يستعين أيضاً بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان وعلم اللاهوت. وتوجد فصول وبرامج في مدارس النخبة مثل جامعة ييل وهارفارد وبرينستون؛ وفي الجامعات العامة مثل جامعة أركنساس وجامعة كاليفورنيا؛ وفي الجامعات الخاصة القائمة على الإيمان مثل جامعة فورد هام وجامعة لويولا وجامعة ناروبا. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يرى كاراكاس (2010) أن الباحثين يظهرون اهتماماً متزايداً بالروحانية في العمل، ويؤيد هذا الاتجاه أيضاً العدد المتزايد من المنشورات حول هذا الموضوع. كما يذكر هوارد (2002) أن "انفجار الاهتمام بالروحانية كبعد جديد في الإدارة ربما يكون هو الاتجاه الأكثر أهمية في الإدارة منذ الخمسينيات". وقد تجلّى هذا التطور بخطوات جادة تجلت في جهود مختلفة من جهات متعددة يمكن حصرها في⁸:

- في تسعينيات القرن الماضي ظهر بشكل واضح الاهتمام الأكاديمي بالروحانية في مكان العمل، وفي الواقع، يذكر جارسيا زامور (Garcia Zamor 2003) أنه تم نشر أكثر من 300 عمل أكاديمي حول الروحانية في مكان العمل.

- في عام 1999 قامت أكاديمية الإدارة (AOM) بتشكيل مجموعة اهتمامات بحثية خاصة حول الإدارة والروحانية والدين (MSR). وهذه المنظمة الأكاديمية المرموقة في مجال الإدارة هي تقرر بشكل أساسي ما هو مقبول في هذا المجال وما هو غير مقبول. وقد أنشأت هذه المجموعة المجلة الأكاديمية "مجلة الإدارة والروحانية والدين"، التي تقبل الأبحاث عالية الجودة في هذا المجال.

- بعد ذلك تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية في مجلات علمية مرموقة مثل "مجلة إدارة التغيير التنظيمي" **The journal of organization change Management** وملفات خاصة حول الروحانية في مكان العمل و"مجلة التحقيق الإداري **The journal of management inquiry**"، وكذلك "مجلة أكاديمية الإدارة **Academy of management journal**".

- في عام 2004 إطلاق مجلة جديدة مخصصة لنشر الأعمال المتعلقة بالروحانية والإدارة: "مجلة الروحانية والدين والإدارة **Journal of spirituality religion and management**".

- تذكر كورين ماكلولين (McLaughlin 2009) أنه تم نشر أكثر من 500 كتاب حول القيم الروحية في العمل، نذكر منهم على سبيل المثال:

- **Megatrends 2010 ;**
- **The Soul of Business ;**
- **Liberating the Corporate Soul ;**
- **Working from the Heart;**
- **The Stirring of Soul in the Workplace ;**
- **Jesus CEO;**
- **What Would the Buddha Do At Work ?**
- **Spirit at Work;**
- **Redefining the Corporate Soul ;**
- **The Corporate Mystic;**
- **Leading with Soul, etc.**

- نشر جياكالون ويوركوييتز (2002 Giacalone and Yurkiewicz) عملاً جمعياً ميز البحث في هذا المجال، ولا سيما "دليل الروحانية في مكان العمل والأداء التنظيمي". كما ساهم العديد من المؤلفين الذين يعتبرون معلمي الروحانية في مكان العمل في نشر العمل المذكور.

- في كتاب ميتروف ودينتون (1999 Mitroff and Denton) بعنوان: "التدقيق الروحي للشركات الأمريكية" يقدم أول عمل يقيس الروحانية داخل المنظمات الأمريكية.

- كانت الروحانية والإدارة موضوع تقرير خاص في العدد الثامن من "المراجعة متعددة التخصصات للإدارة والإنسان والأعمال" (RIMHE) Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise التي نُشرت في عام 2013.

على العموم فإن ما لا يمكن إنكاره أنه في مجال إدارة الأعمال هناك تيارين أو رأيين متقابلين فيما يخص الروحانيات وتأثيرها في مواقع العمل، التيار الموافق أو المؤيد لوجود ذلك التأثير، وهناك تيار آخر مناقض وناقد لوجود ذلك التأثير⁹. ونحن سنركز على التيار المؤيد، وهذا لا يعني أننا لا نرفض رفضاً تاماً الرأي المخالف، فهو أيضاً تيار محترم وله رواده ولكن نحن نرى الرأي الأول أنه أرجح وأقرب إلى الواقع والمنطق.

وبالتالي فيمكن القول أن هناك علاقة لا يستهان بها بين الروحانية ومجال الإدارة أو التسيير، وبالأخص مجال تسيير الموارد البشرية. وكما رأينا سابقاً، فأغلب المراجع والمساهمات والبحوث في مجال الروحانية تكلمت على مكان العمل، باعتباره المكان الذي يحدث فيه التفاعل الطبيعي بين الموظف أو العامل وبين مختلف الفواعل والمتغيرات الداخلية المرتبطة بمجال العمل، بما فيها أعضاء الإدارة من مسيرين وأرباب عمل ومشرفين. وقد بين ذلك بعض الباحثين الأنجلوسكسون¹⁰، في مجال مسائل القيادة نجد كونجر (Conger، 1994)، وفي مسائل ريادة الأعمال نيل (Nil، 1997)، وفي إدارة المنظمات نجد ماركيز (Márquez، 2006).

إن الشعور الروحاني الذي يتبناه الموظف أثناء أدائه العمل ينعكس بشكل أو بآخر على أدائه أو إنتاجيته أو روحه المعنوية. هنا يجب أن تعمل الروحانية على تعزيز رفاهتهم العاطفية وأدائهم الوظيفي وإحساسهم بتقدير الذات في الفريق. أما بالنسبة للمنظمة، فإن التزام الفريق يساهم في التأثير على الإنتاجية والعائد على الاستثمار، فهي على كل حال نتائج حاسمة للمنظمة ولها تأثير على القرارات المهمة التي تتخذها الإدارة¹¹.

2.2 أهمية الروحانية في مجال إدارة الموارد البشرية

فبعد كل الدراسات الأكاديمية التي نشرت، تبين أن هناك علاقة وطيدة بين روحانية الأفراد وميولهم الدينية والعقائدية من جهة، وبين المؤشرات الكمية والتنظيمية الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية والإدارية على حد سواء. وبهذا يمكن القول إن الروحانية والإدارة لا يتعارضان في كثير من الأحيان مع بعضهما البعض، وفي الواقع فإن دمج الروحانية في الإدارة يمكن أن يكون له عدد من الفوائد الإيجابية وتأثير يتجه في الاتجاه الصحيح على قرارات المنظمات.

ويمكن هنا أن نبين أهمية القيم الروحانية للأفراد العاملين في المنظمات من خلال¹²:

- أن الممارسات الروحانية المرتبطة بالصلاة والتأمل والذكر والدعاء، وتمارين اليوغا والتنفس والاسترخاء تنعكس إيجابياً على الموظفين وحتى العملاء والمتعاملين مع المنظمة.

- أن الروحانية تساعد في تعزيز الشعور بالهدف والمعنى الأسمى لدى الموظفين. فعندما يشعر الناس بأن عملهم له هدف أعلى، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين ومنخرطين ومنتجين. ويساعد في بناء فريق أكثر تماسكاً ودعماً، حيث يدعم بعضهم البعض عندما يشعرون أنهم جميعاً يعملون نحو هدف مشترك.

- عندما تنتشر قيم أخلاقية مثل الصدق والتزاهة والإنصاف، وعندما يتمكن المديرون من خلق ثقافة في مكان العمل تشجع السلوك الأخلاقي وتنبط الممارسات غير الأخلاقية مثل الاحتيال والاختلاس والتمييز، يمكن توقع فائدة أكبر وتحول نموذجي في الطريقة التي يمكن أن يتغير بها عالم الأعمال للأفضل.
- تساعد القيم الروحية من خلال الممارسات التأملية المتعلقة بالنمو الروحي والايان القلبي، الأفراد أن يصبحوا أكثر وعياً بذواتهم، وأكثر قدرة على فهم أفكارهم ومشاعرهم ودوافعهم.
- يمكن أن يساعد الوعي الذاتي للأفراد في تعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال تسهيل قدرة الأفراد على التعرف على متى تتوافق أفعالهم مع قيمهم ومتى لا تكون كذلك.
- أن الممارسات الروحية تعمل على تحسين الإبداع، إنها قادرة على توليد أفكار رائعة لكسب المال وتحقيق النجاح. كما أنها تعزز التفاؤل، والقدرة على التعافي، والقدرة على التحمل، والقدرة على البقاء، والعديد من الصفات الأخرى الضرورية لإدارة الأعمال الناجحة.
- للروحانية ارتباط وعلاقة ايجابية مع إنتاجية العمل بحسب دراسة أجراها دنت وآخرون (Dant et al, 2005). كما أن الروحانية والأداء مرتبطان ارتباطاً وثيقاً مما يؤدي بدوره إلى الدافع والالتزام والقدرة على التكيف، بحسب دراسة جياكالون وجيركيويتش (Giacalone and Jurkiewicz, 2004)¹³.
- ينظر للمديرين في بعض المنظمات على أنهم مرشدون روحيون، بحيث أنهم يتابعون التقدم الروحي والمعنوي لمروؤسيهم، أملاً في تقدمهم الوظيفي أو المهني من ناحية، ومن ناحية ثانية لاقتناع المديرون بأنهم جزء من هذا المجال الروحي الذي أصبح يتشكل في منظمات الأعمال، وأنهم أصبحوا يمثلون النموذج الأمثل لباقي الموظفين (Milliman et al 1999).

3.2 أمثلة عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الروحانية

- يمكن هنا أن نبرز العلاقة الترابطية بين تسيير الموارد البشرية كإدارة مسؤولة عن الموظفين والعمال داخل المنظمة، وبين القيم الروحانية للأفراد العاملين، من خلال بعض الأمثلة والممارسات والتوجهات التي تبين تلك العلاقة الوطيدة فمثلاً:
- تمتلك شركة فورد موتور شبكة مشتركة من أتباع ديانات مختلفة، تجتمع بانتظام وتدمج أنشطتها في مجموعات تسهل وتساهم في التقارب الديني بين التيارات الدينية المختلفة. كما يُعرف على " بيل فورد" بممارساته البوذية، وبسبب الطرق التي ساعدت بها تلك الممارسات في الالتزام بشكل أكبر بالاستدامة البيئية.
 - تفتخر شركة تايسون فودز Tyson Foods، أكبر منتج للبروتين في العالم، بسعيها لأن تكون منظمة صديقة للدين، ولديها أكبر عدد من القساوسة في مكان العمل مقارنة بأي شركة أخرى في العالم.
 - تم ذكر شركة " بوينج Boeing " في مجلة " بيزنس ويك " تقديراً لجهودها في الاستعانة بالشاعر " ديفيد وايت " لمساعدة الناس على فهم الغرض والمعنى والتفكير في كيفية العيش بشكل أكثر انسجاماً مع قيمهم الأساسية.
- وعلى الرغم من الإيجابية التي يمكن أن نلاحظها أو التي تم دراستها واثباتها بين القيم الروحية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، فإن هناك تيارات أخرى ترى أن هناك جوانب معاكسة تماماً لذلك. فالأعمال والروحانية غالباً ما تتعارض وتؤثر في بعضها بشكل سلبي، أو على الأقل لا تصل إلى النتيجة الإيجابية والفائدة المنتظرة منها:

فعلى سبيل المثال¹⁴ فإن الحديث عن الروحانية في بيئة الاعمال قد يفهم ويثير تخوفا غير مبرر في الكثير من الأماكن والبيئات، على أنه حديث عن الدين وتدخل في المعتقدات الدينية للآخرين. ويكون القلق عادة من فرض شخص معين لمعتقداته على بقية زملائه، كما قد يصدر أحكاما مسبقة على الآخرين بأنهم ليسوا على الدين الصحيح أو الحقيقي، أو أنهم "ضالون" تماما عن الحقيقة التي يراها هو على أنها "حقيقة مطلقة".

كما أن التعددية الدينية والثقافية والروحية الموجودة في مكان العمل المنبثقة عن التسامح القانوني، قد يفجر صراعات عمل أو خارج إطار العمل، والتي قد تصعب عمل المسير أو الرئيس. كما أنها تعيق العمل في الكثير من الأحيان وتسبب في مشاكل للمسيرين ولإدارة المؤسسة هي في غنى عنها.

أخيرا يمكن ان نحمل أهم السبلات التي ظهرت من خلال الدراسات الأكاديمية في هذا المجال، أن أغلب الدراسات للأسف انطلقت من توجهات ونظرة "مسيحية" خالصة، بحكم أن أغلب الدارسين والباحثين في هذا المجال كان انتمائهم للدين المسيحي، وبالتالي كانت نظرهم قاصرة ومحصورة فيما يعرفونه في الروحانيات المسيحية، ولم يتطرقوا بتاتا الى بقية الأديان والفلسفات والعقائد الأخرى.

المحور الثاني: العلمانية كقيمة من قيم الجمهورية الفرنسية:

كما هو معروف وحسب نص الدستور الفرنسي فهو يعتبر فرنسا جمهورية علمانية ديمقراطية واجتماعية لا تتجزأ. ويضمن المساواة أمام القانون لجميع المواطنين دون تمييز في الأصل أو العرق أو الدين. إنها تحترم كل المعتقدات... "المادة 1 من الدستور الحالي للجمهورية الفرنسية الخامسة، الدستور الحالي الصادر في 4 أكتوبر 1958. وقد اكتسب مبدأ العلمانية هذه القيمة الدستورية مع الدستور السابق له الصادر عام 1946.

1. التطور التاريخي للعلمانية الفرنسية:

مر النظام العلماني في فرنسا بتطورات تاريخية حددت معالمه وميزت مساره، وجعلته كقيمة سامية ثابتة في النظام السياسي والاجتماعي والقانوني والاقتصادي في الجمهورية الفرنسية. لذلك يرى الفكر الفرنسي أن العلمانية هي مبدأ يدعو إلى التسامح فيما يتعلق بتعدد المعتقدات الدينية. ويمكن أن نلقي نظرة تاريخية سريعة مختصرة تفاديا للإطالة غير الضرورية¹⁵:

- القرن 13، ظهور مصطلح "علمانية" لأول مرة الذي فصل بين ما هو ديني وما هو لاديني.
- 1598، صدور مرسوم نانت الذي منح البروتستانت حقوق العبادة والحقوق المدنية والحقوق السياسية.
- 1789، إعلان حقوق الإنسان والمواطن الصادر في 26 أغسطس 1789، المادة 10 "لا يجوز إزعاج أي شخص بسبب آرائه، حتى الدينية منها، بشرط ألا يؤدي التعبير عنها إلى الإخلال بالنظام العام الذي يرسيه القانون".
- 1791، منحت الجمعية الوطنية الفرنسية الجنسية الكاملة للبروتستانت ومن ثم لليهود في إطار المساواة بين الأديان.
- 1792، قيام فرنسا بإنشاء دولة مدنية واحدة ومحايدة من الناحية الدينية.
- 1804، صدور القانون المدني الذي ساهم في علمنة الدولة الفرنسية، وأصبحت المدرسة علمانية ومستقلة عن الكنيسة
- 1810، يحظر قانون العقوبات إجراء زواج ديني إذا لم يكن لديهم دليل على زواج مدني سابق.
- 1871، أصدرت كومونة باريس Commune de Paris مرسوماً يأمر بفصل الكنائس عن الدولة.

- 1872، اختفاء أي ذكر يتعلق بالدين من أوراق التعداد والإحصاء الفرنسي.
- 1881، أنشأ جول فيري Jules Ferry نظام التعليم الابتدائي العلماني والجمهوري.
- 1882، تطبيق نظام في المدارس الحكومية يفرض تدريس مادة التربية المدنية بدلاً من التربية الدينية.
- 1904، المجلس النيابي يقر بقطع العلاقات الديبلوماسية مع الفاتيكان.
- 1905، صدور قانون 9 ديسمبر الذي يقر بالفصل بين الكنائس ودوائر الدولة
- 1945، اعتراف الأساقفة والكرادلة الفرنسيون بوجود العلمانية "وفقاً لعقيدة الكنيسة".
- 1946، اعتماد دستور الجمهورية الرابعة "تنظيم التعليم العام الحر والعلماني على كافة المستويات واجب على الدولة".
- 1958، صدور دستور 4 أكتوبر 1958 ينص على أن "فرنسا جمهورية علمانية ديمقراطية اجتماعية لا تتجزأ".
- 1962، تصريحات للفاتيكان يؤكد من خلالها: "انفتاح الكنيسة على الديمقراطية وحقوق الإنسان والعلمانية".
- 1989، تقديم طلب رسمي من طرف طالبات مسلمات من أجل السماح لهن بارتداء الحجاب في المؤسسات التعليمية العامة. وبداية النقاش في فرنسا حول علاقة العلمانية مع الإسلام.
- 2004، إنشاء الهيئة العليا لمكافحة التمييز والمساواة (HALDE).
- 2004، صدور القانون 228-2004، الذي ينظم ارتداء العلامات أو الملابس التي توضح الانتماء الديني في المدارس العامة والكليات والمدارس الثانوية.
- 2005، صدور منشور بتاريخ 2 فبراير يحدد المبادئ الأساسية للعلمانية في المؤسسات الصحية.
- 2007، إنشاء مرصد العلمانية ومنشور 13 أبريل المتعلق بميثاق العلمانية في الخدمة العامة.
- 2010، صدور قانون 11 أكتوبر الذي يمنع ستر وتغطية الوجه في الأماكن العامة.
- عام 2012، منشور شاتيل Chatel، الذي يطلب من أمهات الطلاب عدم ارتداء رموز دينية متفاخرة، أو القيام بأي أعمال تبشيرية ذات طابع ديني.
- 2013، عرض ونشر "ميثاق العلمانية" في المدارس العمومية.
- 2014، تعميم منشور يتعلق بممارسة الشعائر الدينية في المعتقلات والسجون
- 2015، المرصد الوطني للعلمانية يقدم 11 مقترحاً لتعزيز الوحدة الوطنية بعد حادثة الهجوم على صحيفة «شارلي إيبدو».
- 2017، حدد منشور يتعلق باحترام مبدأ العلمانية في الوظيفة العمومية يحدد معنى ونطاق مبدأ العلمانية بالنسبة للموظفين العموميين وما يترتب عليه من التزام الحياد الذي حدده قانون عام 1983 المعدل بموجب قانون 2016.
- 2017، نشرت وزارة العمل الدليل العملي للشؤون الدينية في الشركات الخاصة.

2. العلمانية في المؤسسات الفرنسية

الكثير منا يرى أن العلمانية على أنها تجاوز في حق الدين وفي كل ما هو عقائدي أو ديني، في حين أن النخب الفرنسية والمجتمع الفرنسي بصفة عامة يرى أن العلمانية قيمة جمهورية ومبدأ دستوري ينطبق من الناحية القانونية على الدولة والسلطات المحلية والخدمات العامة فقط. كما أنها لا تفرق بين النساء والرجال الذين يتمتعون بالحرية والمساواة أمام القانون، مهما كانت انتماءاتهم الدينية أو العرقية أو الفكرية¹⁶.

كما تخضع العلمانية في فرنسا لنظام قانوني محدد، نتج أساساً عن قانون 9 ديسمبر 1905 بشأن الفصل بين الكنائس والدولة، والذي يضمن بحسب نص القانون حرية ممارسة الدين مع مراعاة القيود المبينة فيه التي تضمن حياد الدولة والمرافق العامة والسلطات المحلية، ولكنها تضمن للمواطنين حرية الضمير وحرية التعبير عن معتقداتهم في حدود احترام النظام العام الذي يضبطه القانون، وفقاً للمادة 10 من إعلان الأمم المتحدة وحقوق الإنسان والمواطن الذي يتبناه الدستور الفرنسي¹⁷.

1.2 العلمانية في شركات القطاع العام الفرنسي

بحسب التشريع الفرنسي فإن مبدأ العلمانية مبدأ دستوري يفرض الحياد على الدولة الفرنسية ومؤسساتها العمومية في مواجهة أي مظهر من مظاهر المعتقدات الدينية. وليس لهذا المبدأ نفس العواقب داخل الشركات الخاصة. ويقع هذا الحياد على عاتق الموظفين العموميين، مما يؤدي إلى حظر إظهار معتقداتهم الدينية أثناء ممارسة وظائفهم، وأي انتهاك لالتزام الحياد هذا يمكن أن يؤدي إلى عقوبة تأديبية.

اتبعت محكمة التمييز مجلس الدولة وأكدت في عام 2013 أن مبادئ العلمانية والحياد هذه تهدف فقط إلى تطبيقها على الدولة والسلطات العامة والكيانات القانونية الخاضعة للقانون العام ووكلائها.

من ناحية أخرى، كما هو منصوص عليه في ميثاق العلمانية في الخدمات العامة لعام 2007، فإن القيود المفروضة على حرية مستخدمي الخدمات العامة في التعبير عن معتقداتهم يمكن تبريرها، ولكنها تنتج بعد ذلك عن نصوص محددة (وهذا هو الحال في قانون 15 مارس 2004 بشأن المدارس الرسمية والكتليات والثانويات، والقرار المؤرخ 11 أكتوبر 2010 بشأن حظر ستر الوجه في الأماكن العامة).

أخيراً، يجب على موظفي الشركة الخاصة التي تدير خدمة عمومية، احترام قاعدة الحياد المفروضة على موظفي الخدمات العامة، ولا يجوز لهم إظهار معتقداتهم الدينية من خلال علامات أو رموز دينية بارزة. وحددت محكمة التمييز، في نفس الحكم الصادر عام 2013، أن الموظف يخضع لواجب الحياد هذا، سواء كان على اتصال بالجمهور أم لا¹⁸.

فعلى سبيل المثال وفي عام 2013 قامت شركة RATP، التي يعمل لديها حوالي 59 ألف موظف، وهي أول شركة فرنسية تطلق دليلاً بعنوان "العلمانية والحياد في مجال الأعمال". يهدف هذا الدليل إلى دعم ومساعدة المديرين وقادة الفرق على إدارة القضايا المتعلقة بالممارسات الدينية بشكل أفضل داخل الشركة. وهذه الممارسات مقسمة حسب الدليل إلى 6 أوراق كبرى¹⁹:

1. المواقف المتعلقة بالعلاقات الشخصية بين الأفراد: فمثلاً بالنسبة للعامل أو الموظف الذي لا يريد أن يصادف زميلته

أو أن يأخذ مكان عمله خلف امرأة لأسباب دينية". أو أن ينصاع لأوامر صادرة من جنس آخر أو حتى يرفض العمل تحت وصاية أو توجيه أو أوامر من زميله في الجنس الآخر. كما ينبغي تذكير الموظف بأنه لا يجوز له بأي حال من الأحوال، من خلال مواقفه أو آرائه الدينية، أن يوصم زملائه أو يتهمهم لأي سبب كان، وأنه، بغض النظر عن طريقة التحية، يجب تحية جميع زملائه. من المهم أن يكون الموظف على علم بذلك بشكل جيد.

2. المواقف المرتبطة بالسلوك الديني المتفاخر: وتشمل بعض الممارسات الضاغطة التي يمارسها الموظف على الزملاء لتبني الفكر الديني والتوجه العقائدي الذي يؤمن به، ويشمل فكرة التبشير أو الضغط على الزملاء لتبني سلوك لا يتوافق مع تعاليم عقيدتهم (في مسائل الملابس والمكياج واحترام الصيام وما إلى ذلك) أو رفض أي اتصال أو اتصال مع الزملاء/العملاء الذين لن يلتزموا بها.

3. المواقف المرتبطة بالتوظيف: وتشمل بعض الممارسات المنافية للقيم العلمانية أو لإجراءات التوظيف مثل "أن يرفض المرشح الخضوع للفحص الطبي المهني، أو، حيثما ينطبق ذلك، توافق فقط على الخضوع له بشرط أن يكون طبيب العمل من نفس الجنس. وذلك ما يتنافى بحسب إجراءات التوظيف والإجراءات المعتادة في مؤسسات القطاع العام.

4. المواقف المرتبطة بطلبات جداول زمنية محددة و/أو الإجازات الخاصة: وتشمل جميع طلبات الاجازات المرتبطة بأعياد والمناسبات الدينية مثل أعياد الميلاد ورمضان وأعياد الأضحى والفطر وغيرها. إضافة الى طلبات تعديل توقيت العمل أو تأجيله أو تقديمه (مثل طلبات أوقات راحة أثناء صلاة الجمعة لدى المسلمين)

5. المواقف المرتبطة بطلبات التعديل في بيئة العمل: وتشمل جميع الطلبات المقدمة من طرف الموظفين المرتبطة بأسباب دينية أو عقائدية وتشمل التعديلات في شروط العمل أو بيئة العمل مثل "عدم احترام شروط السلامة" في حال صدور تعليمات السلامة من رجل أو امرأة، أو حتى مساعدة رجل أو امرأة في شروط معينة. وكذلك رفض نقل المعلومات اللازمة للنشاط لطرف آخر أو زميل بحكم الاختلاف والتناقض الديني أو العقائدي، والعصيان، وما إلى ذلك.

6. المواقف المتعلقة بالعلاقات مع العملاء: وقد تشمل رفض الموظف لبعض أشكال مقابلة عملاء معينين أو تطبيق علاقات معهم بحجج دينية أو عقائدية.

على كل حال وعلى الرغم من جهود الكثير من المنظمات الحكومية وغير الحكومية في مجال علاقة المؤسسات العمومية بالدين والروحانية، لكن نرى أن بعض الجاليات أو الديانات أو حتى بعض الطوائف الدينية تتعرض لتضييق ول بعض التهميش (سواء كان متعمدا أو غير متعمد). كما أن هذه الطوائف لا تستطيع التعبير عن وجودها وعن توجهاتها العقائدية بشكل حر، مما يجعلها دائما عرضة للاهتمام وعرضة للملاحقات القانونية، التي تكون "تعسفية" في الكثير من الأحيان تحت طائلة القانون. وأهم طائفة وأكبرها وأكثرها عرضة لهذه المضايقات هي الطائفة الإسلامية التي تعتبر ثان طائفة في فرنسا، باعتبار أن الدين الإسلامي يمثل ثان دين في الجمهورية من ناحية التمثيل ومن ناحية الانتشار. ويعتبر المجلس الفرنسي للعبادة الإسلامية (CFCM) الذي أنشئ بموجب قرار من وزارة الداخلية الفرنسية سنة 2003، ويهدف الى تمثيل مسلمي فرنسا في مجلس وطني موحد لإجراء حوارات رسمية مع الحكومة الفرنسية لطرح انشغالهم وتوجهاتهم. لكن رغم ذلك نرى أن هذا المجلس لم تكن له الفعالية المبتغاة والتأثير الإيجابي في حل القضايا الشائكة التي يعاني منها المسلم في فرنسا، وعلى رأسها قضايا الدين في مجال الأعمال التجارية (الحجاب والزي الإسلامي في أماكن العمل، غرف الصلاة في المؤسسات، ورمضان، والتنوع،

والحلال، ونقل المنتجات غير المشروعة، وما إلى ذلك). بل كان تركيزه حول قضايا أخرى مثل، معالجة تصاعد الخطاب الأصولي والاسلاموفوبيا. واهتمام المؤسسات الإسلامية أكثر ببناء المساجد والقضايا الدينية التقليدية الأخرى. وبذلك ونظراً لعدم فاعلية هذا المجلس في رأي الحكومة الفرنسية وبعد الانقسام الداخلي والصراعات في هذا المجلس، إضافة الى التدخلات من بعض الدول الأجنبية، قامت الحكومة بحل المجلس في 16 فبراير 2023 بقرار من الرئيس الفرنسي، الذي صرح قائلاً: "علمانيتنا هي ليست تحريماً لأي دين على الإطلاق، بل إمكانية العيش معا في الجمهورية بهذه الحرية في الإيمان وعدم الإيمان، وفي الاحترام المطلق لجميع قوانين الجمهورية. لا أكثر ولا أقل"، مضيفاً: "هذا لا يعني أن الجمهورية ستكون فوق أي دين على الإطلاق".

وأورد أيضاً بقوله: "ليس على الجمهورية أن تقول ماهي العبادة، ولكن ليس عليها أن تقدم أي تنازلات باسم دين أو فلسفة ما حول ماهية قواعدها وتلك التي تمنحها لنفسها. الشعب صاحب السيادة ويقرر ذلك... أعتقد أننا نظهر الاحترام والتقدير والعمل الملموس مع أولئك الذين يؤمنون بهذا الدين ويعيشونه على أرضنا".

وبالتالي يمكن القول أن الحكومة الفرنسية في كل تاريخها المعاصر لم تتنازل يوماً عن عقيدتها العلمانية قيد أنملة، فهي في رأيها ونظرها عقيدة جمهورية لا يمكن الحياد عنها أبداً

2.2 العلمانية في شركات القطاع الخاص:

على العكس من ممارسة العلمانية في القطاع العام الفرنسي، فإن القطاع الخاص يتميز ببعض المرونة في تطبيقها على الموظفين والعمال على وجه الخصوص. فخلافاً للقطاع العام الذي يفرض فيه القانون الحياد حفاظاً على الوحدة وعدم التحيز فيما يتعلق بالأديان ولضمان مساواة جميع المواطنين أمام القانون، فإن مبدأ الحياد في تقديم الخدمة أو في النشاطات المهنية والإدارية لا يفرض ذلك على أعوان القطاع الخاص.

ففي القطاع الخاص الفرنسي لا يتم فرض مبدأ الحياد على الموظفين بشكل كامل، لأنه لا يمثل مصالح الدولة والخدمة العمومية. ولذلك ينطبق مبدأ العلمانية، وهو حرية الضمير المطلقة وحرية العبادة، ضمن الحدود التي يبينها قانون العمل لا غير. كما ينص هذا الأخير على أنه لا يجوز أن يتعرض أي شخص للأذى أو التمييز ضده بسبب معتقداته الدينية طوال حياته المهنية، من التوظيف إلى الفصل، بما في ذلك التطوير والترقية الوظيفية.

ولكن ممارسة الحرية الدينية من قبل الموظف يجب ألا تكون مسيئة، ولا تقوض حسن سير العمل في الشركة. وذلك ما أورده قانون 8 أوت 2016، حيث أصبح بإمكان أصحاب العمل في القطاع الخاص أن يقرروا تقييد الحرية الفردية لموظفيهم لضمان حسن سير العمل في الشركة. وبالتالي، يمكن هنا لصاحب العمل تقييد الحرية الدينية لموظفيه عندما يتعلق الأمر بحماية الأفراد، كما يمكنه فرض مبدأ الحياد وإدراجه ضمن اللوائح والقواعد الداخلية ضمن شروط صارمة معينة. وتشمل تلك الشروط:

- عدم إعاقة السير الحسن لعمل الشركة أو عمل الأفراد؛
- عدم إعاقة لقواعد السلامة أو الأمن؛
- عدم إعاقة شروط الصحة والنظافة؛
- عدم القيام بالتبشير داخل أماكن العمل؛

- ألا تحتوي اللوائح الداخلية على حظر عام وغير دقيق، لأنه يعتبر في هذه الحالة اعتداء على الحريات الأساسية؛ ويمكننا هنا أن نورد بعض الأمثلة²⁰ المتعلقة بالممارسات الدينية أو العقائدية التي قد تشكل هاجسا لأصحاب العمل أو أرباب الشركات. والتي قد تعوق بحسبهم سير العمل بالشكل المناسب للسلس، والتي قد تضطربهم في وقت من الأوقات الى اتخاذ بعض التدابير التي قد تبدوا ضمن التضييق على الحريات الفردية التي يكفلها الدستور والمدرجة في الديباجة الأساسية للدستور: "لا يجوز إيداء أحد في عمله بسبب أصوله أو آرائه أو معتقداته"
 - من المؤلف أن تحظر اللوائح الداخلية ارتداء عمامة الشيخ أو الحجاب الإسلامي أو حتى قبعة تدل على توجه ديني معين في مواقع البناء. فارتداء غطاء الرأس هذا قد لا يتوافق في أحيان كثيرة مع ارتداء خوذة البناء، وهو إجراء سلامة إلزامي للعاملين في موقع البناء.
 - من المتعارف عليه أن الأنظمة الداخلية تمنع الأطباء من ارتداء سلسلة عليها صليب مسيحي أو نجمة داود اليهودية أو حتى قلادة أو أساور معينة قد تتسبب في إعاقه الطبيب عن أداء مهامه بشكل مناسب وتتعلق بالسلامة عند التعامل مع المرضى.
 - في مناسبة معينة وفي إحدى شركات القطاع الخاص، تم فصل موظفة رفضت خلع حجابها الإسلامي خلال مهمة لدى أحد العملاء، وذلك ما أعتبر بحسب القانون تمييزا لأنه استند بشكل مباشر ومجحف إلى معتقدات دينية، دون احترام اللوائح الداخلية التي لم تنص على الحياد في مثل هذه الحالة.
 - في موقف آخر تم مناقشة ظاهرة استخدام الموظف لرنات هاتف تحتوي على ألحان دينية أو أدعية أو قرآن أو أناشيد دينية أثناء وفي مكان العمل، ورغم أن العديد من اللوائح لم تمنع ذلك باعتبار أنه لا يتنافى مع مبدأ العلمانية ومبدأ الحياد الديني. لكن بعض اللوائح الأخرى ومن مبدأ الدعوة للنظام واحترام الآخرين، أن تدعوا كل الموظفين دون استثناء الى ضرورة وضع الهاتف في الوضع الصامت أثناء تأديتهم لعملهم داخل أماكن العمل والمكاتب.
 - وأخيرا لا يجب علينا أن ننسى أنه في منظمات القانون الخاص التي تقوم بتأدية مهمة خدمة عمومية، يُفرض عليها مبدأ الحياد. وبالنسبة لهذه الشركات بالذات، قد يتم فرض قيود على الحريات الفردية من أجل الحفاظ على حياد الخدمة العامة.
- المحور الثالث: الدين، الروحانية وتسيير الموارد البشرية في ظل التشريع الفرنسي:**
- من المتعارف عليه أن اللوائح والأنظمة الإدارية الداخلية التي تنظم العمل داخل المؤسسات إنتاجية كانت أم خدمية أم إدارية، تركز على البيئة القانونية المحيطة بها والتي تمارس فيها نشاطها وفق التشريعات المعمول بها هناك. وبالتالي فان تسيير وإدارة شؤون الموظفين في المؤسسات الفرنسية يخضع للضوابط والقواعد القانونية السائدة بما فيها دستور البلاد وقانون الوظيفة العمومية وقانون العمل والتشريعات الداخلية.
- وباعتبار الدين والروحانية جزء لا يتجزأ من شخصية الكثير من الأفراد العاملين والموظفين في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، كان لزاما على الإدارة المكلفة بالموارد البشرية أخذ ذلك الأمر محل الجد، واخضاعه للضوابط والقواعد واللوائح المنصوص عليها في التشريع، مع احترام المبادئ الأساسية لحريات الأفراد وحرية التعبير والحريات العامة المتعارف عليها والمنصوص عليها هي أيضا في القوانين والتشريعات والدستور الجمهوري.
- فمثلا جاء في إحدى الدراسات²¹ أن العقوبات الإدارية والتأديبية التي مست العمال والموظفين والمرتبطة بالممارسات الدينية لدى موظفي المؤسسات الفرنسية، قد تزايدت منذ 2019 الى 2022، وفق سير للآراء للموظفين المستجوبين. فقال 07 بالمائة من المستجوبين أنهم تعرضوا لعقوبات تأديبية مرتبطة بممارسات دينية سنة 2019، لترتفع النسبة الى 23 بالمائة سنة

2022. وهذا ما يدل أن هناك تضيق واضح على الممارسات الدينية والروحانية ضد الموظفين الفرنسيين، بتسليط عقوبات إدارية وانضباطية بشكل تصاعدي، وخاصة في السنوات الأخيرة التي تميزت بتصاعد موجة اليمين المتطرف ومعاداة كل ما هو ديني والدين الإسلامي بشكل خاص.

أهم ما قامت به الحكومة الفرنسية في هذا المجال هو محاولة تعزيز مبدأ العلمانية والحياد في المؤسسات الفرنسية، من خلال تأسيس

" المرصد الوطني للعلمانية "، الذي تم إنشائه بموجب مرسوم صادر في 25 مارس 2007 وكانت مهمته تنحصر في تعزيز مبدأ العلمانية في المؤسسات من خلال تقديم تقارير ودراسات وأبحاث واقتراحات دورية لمجلس الوزراء، وتقييم التقدم الحاصل واقتراح مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المرتبطة بهذا المجال. إضافة الى اللقاء والاستماع إلى ممثلي الديانات الرئيسية الموجودة في فرنسا والطوائف الماسونية الرئيسية والجمعيات الدينية الأخرى.

وبالتالي تسمح المادة 1-2-1321L من قانون العمل الفرنسي (قانون 8 اوت 2016) للشركات الخاصة بأن تدرج " مفهوم الحياد في لوائحها الداخلية"، وبالتالي يمكنها تقييد المعتقدات الدينية والنقائية والسياسية للعاملين في الشركة، بشرط أن تكون "مبررة بموجب القانون".

1. بخصوص ممارسة الشعائر الدينية داخل أماكن العمل:

بشكل عام فإن الممارسات والعبادات والطقوس الدينية، وخاصة التي تتطلب أماكن خاصة وحركات معينة ووقت محدد ممنوعة وغير مرغوب فيها وفق تشريعات وضوابط العمل، وأيضا وفق مبدأ الحياد الديني الذي تفرضه القوانين والأعراف المؤسسية.

فيكشف التقرير السنوي التاسع للممارسات الدينية في الشركات²²، الذي نُشر من طرف معهد مونتين l'Institut Montaigne في جويلية 2023، عن زيادة مطردة في الحالات المرتبطة بطلبات مرتبطة بممارسات وأفعال دينية داخل الشركات مما أدى إلى خلق توترات وضغوط ومشاكل في الشركات. كما أن سلوك العاملين الديني في العمل يشير التقرير أنه أكثر إعاقة لإنجاز العمل بالشكل الصحيح: فقد ارتفعت النسبة من 35٪ في 2022 مقارنة بـ 29٪ في 2020-21. ويتجلى هذا التدهور بشكل أكبر في السلوكيات المرتبطة بالدين الإسلامي على وجه الخصوص، والتي غالباً ما يُنظر إليها بشكل سلبي ومدمر.

ونلاحظ مما سبق أنه وللأسف دائما ما يشار للدين الإسلامي وإلى ممارسيه على أنهم سبب المشاكل وسبب الممارسات المعيقة للعمل، بحسب أغلب التقارير والدراسات الصادرة في السنوات الأخيرة. وهو ما يجعل تلك التقارير والدراسات تفتقر للموضوعية والمهنية والمصادقية التي تتطلبها مثل هذه الدراسات، كما أن أغلبها صادرة عن جهات حكومية وجهات ومنظمات منوثة للإسلام بشكل خاص ومنوثة للأديان السماوية بشكل عام.

ويشير نفس التقرير في موضع آخر²³ الى أن حوالي (70%) أي غالبية المشاركين في الدراسة يرى أن مبدأ الحرية الدينية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الشركات، لكن المفارقة أن نفس النسبة ترى أن مبدأ العلمانية يجب أن يطبق في الشركات الخاصة (70%)، مقابل 68.7% في 2021 و 64% في 2019).

كما أن التقرير رصد أن 30% من المشاركين يعتقدون أن هناك تمييز ديني داخل المؤسسات، مقارنة بـ 27% في 2020-2021 و 19.3% في عام 2019. وهذا التمييز يمارس ضد كل المتدينين والممارسين لتطبيقات دينية بغض النظر عن دينهم، وبشكل رئيسي ضد الموظفين المسلمين على وجه الخصوص.

وهذا ما يثبت للأسف الهجمة الشرسة على الإسلام ومعتقديه بشكل خاص في الشركات والمؤسسات الفرنسية، رغم أن اللوائح والقوانين تكفل الحرية الدينية وحرية ممارسة الشعائر التي لا تعيق سير العمل بشكل مباشر. لكن نرى أن مسيري وأرباب العمل يستخدمون تلك الضوابط بشكل تمييزي ومبالغ فيه في أحيان كثيرة.

على العموم وقبل أن نختتم الضوابط المتعلقة بالممارسات الدينية داخل مكان العمل يمكن اختصار أهمها²⁴ وكيف يرى إليها قانون العمل والتشريعات الأخرى:

- لا ينص قانون العمل على منح إجازة لقضاء عطلة دينية. يمكن للموظف أن يتغيب إذا سمح له صاحب العمل. صاحب العمل لديه الحق في الرفض. ولكن قد تنص بعض الاتفاقيات الجماعية (أو اتفاقيات الشركة) على حق الغياب خاصة بالاحتفالات الدينية.

- يمكن للموظف أن يطلب تعديل الجدول الزمني للعمل لأسباب دينية. ويمكن لصاحب العمل أن يمنحها، لكنه غير ملزم بذلك. فتنظيم وقت العمل يقع ضمن السلطة الإدارية لصاحب العمل. الأمر متروك له لتحديد الساعات التي تتكيف مع حسن سير الشركة.

- لا يجوز لصاحب العمل أن يمنع الموظف من الصلاة في مكتبه أثناء فترة راحته إذا كان ذلك لا يتعارض مع تنظيم العمل. وله أن يمنع الصلاة إذا أقيمت أثناء ساعات العمل أو إذا كانت تعطل عمل الموظفين الآخرين.

- لا يمكن للموظف رفض الفحوصات الطبية المفروضة على الموظفين لأسباب دينية: فهي واجبة على جميع الموظفين.

- لا يجوز لصاحب العمل أن يجبر الموظف على الإفطار أو إيقاف الصيام أو معاقبته على ممارسته، لأن ذلك سيكون بمثابة تقييد للحرية الدينية. يجب على صاحب العمل أولاً أن يقوم بالتأكد من أن الصيام قد ينطوي على استحالة القيام بالمهام التي يغطيها عقد العمل أو يعرض سلامة الموظف أو زملائه للخطر. إذا لم يكن الأمر كذلك، يمكن لصاحب العمل اتخاذ التدابير اللازمة لضبط ساعات عمل الموظف إذا كان ذلك متوافقاً مع التنظيم وسلسلة سير العمل والشركة.

- أخيراً وبشكل عام لا يمكن أن يستخدم الدين كسبب أو ذريعة في رفض الموظف لأداء مهامه التي تم تعيينه من أجلها مهما كانت تلك الأسباب.

2. بخصوص ارتداء الرموز والعلامات الدينية في مكان العمل:

يعرف التشريع الفرنسي الرموز الدينية والعلامات والملابس الدينية على أنها كل ما يرتديه الشخص من ملابس وملحقات وإكسسوارات لإثبات انتمائه إلى معتقد ديني معين. وقد تشمل تلك الرموز والملابس علامات الصليب كرمز ديني مسيحي؛ الوشاح أو الحجاب الإسلامي؛ الحجاب الكامل (البرقع أو النقاب)؛ الكيباه أو القلنسوة التي يرتديها اليهود المتدينون؛ الداستار أو العمامة التي يرتديها الهنود السيخ. وقد ساد النقاش لسنوات عديدة في المجتمع الفرنسي وفي وسائل الاعلام والدوائر السياسية والمحاكم أن السماح بهذا الأمر يتنافى مع التوجه العلماني العام للجمهورية الفرنسية. ولكن تزايد الظواهر الدينية والطلبات والاحتجاجات المختلفة للجاليات والطوائف الدينية المختلفة شكل ضغطاً متزايداً على الدوائر السياسية وعالم الأعمال، من باب حماية الحريات الفردية والمساواة التي يكفلها الدستور الفرنسي.

ومع ذلك ورغم تزايد المد والجزر بين المؤيدين والمعارضين وخاصة في عالم المال والأعمال، فقد جاءت التشريعات محددة وواضحة في هذا الخصوص سواء في تشريعات الوظيفة العامة أو في مدونة الشغل المتعلقة أساساً بالقطاع الخاص. وعلى العموم وبشكل مختصر تؤكد التشريعات بهذا الخصوص على²⁵:

- أكد الحكم رقم 2484 الصادر في 22 نوفمبر 2017 عن إحدى محاكم النقض الفرنسية أنه يجوز لشركة خاصة أن تمنع موظفيها من ارتداء أي رموز دينية أو سياسية متباينة في العمل، ولكن فقط في ظل ظروف معينة مقيدة للغاية. بشرط أن يكون الموظفون على اتصال بالعملاء ويكون هذا الحظر متضمن في اللوائح الداخلية للشركة.
- ان ارتداء النقاب الذي يغطي الوجه محظور بموجب القانون رقم 1192 لسنة 2010 الصادر في 11 أكتوبر 2010، والذي يحظر إخفاء الوجه في الأماكن العامة. ويمكن لأرباب العمل التذرع بشرط الأمن كتبرير من أجل حظر هذه العلامة الدينية في فضاء الشركات الخاصة.
- قضت محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي في 14 مارس 2017 بأنه يجوز لشركة خاصة حظر ارتداء الرموز الدينية بشكل مرئي في لوائحها الداخلية. بما فيها على وجه الخصوص الحجاب الإسلامي، الذي لا يشكل حسبها تمييزاً مباشراً على أساس الدين أو المعتقد.
- يجوز لصاحب العمل، أن ينص في اللوائح الداخلية للشركة، استناداً إلى المادة 5-1321 L. من مدونة الشغل، بند الحياد الذي يحظر ارتداء أي علامة سياسية أو فلسفية أو دينية بشكل مرئي في مكان العمل، على أن ينطبق هذا الشرط فقط على الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء.
- يجوز لصاحب العمل أن يحظر ملابس أو ملحقات معينة (أو يطلب ارتداء ملابس معينة) لأسباب تتعلق بالسلامة أو الصحة أو النظافة. خاصة في حالة عدم التوافق بين ارتداء ذلك الرمز الديني ومعدات الحماية الإجبارية. أو قد تنسب في التعرض للمخاطر (الميكانيكية أو الكيميائية) التي تزداد بسبب ارتداء ملابس أو شارات غير مناسبة.
- لا يجوز للموظف إخفاء وجهه عند العمل في مكان مفتوح للجمهور أو في مؤسسة مسؤولة عن مهمة خدمة عامة. أو ارتداء الملابس التي تجعل من المستحيل التعرف على الشخص. وقد يشمل ذلك المعاطف الصوفية الطويلة، والحجاب الكامل (البرقع، والنقاب، وما إلى ذلك). ومن ناحية أخرى، لا ينطبق هذا الحظر على الموظفين الذين يعملون في شركة لا يتعامل الموظف بشكل مباشر مع العملاء أو المراجعين.

رغم ما يبدو من تضيق على الحريات فيما أوردناه سابقاً لكن بعض الأحكام القضائية كانت في صالح الموظفين والعمال في بعض الأحيان. فمثلاً²⁶ أصدرت محكمة النقض الفرنسية وفي حكمها الصادر بتاريخ 8 جويلية 2020، حكماً قضائياً رفضت بموجبه قرار فصل أحد العمال من منصبه ورفض الحجج التي قدمها صاحب العمل وقررت بطلان الفصل لأنه بني

على سبب تمييزي. بحيث أن صاحب العمل طلب من مستشار أمني، يعمل موظف في شركة تعمل في السوق الدولية أن يخلق لحيته التي يعتبر شكلها وطولها، في نظره، علامة على معتقداته الدينية وبالتالي تتعارض مع التزاماته المهنية. الموظف رفض ذلك. يقوم صاحب العمل بطرده بحجة متطلبات السلامة التي تبرر تقييد الحريات الفردية ومتطلبات العملاء. وفي الأخير رفضت المحكمة القرار وقررت حق الموظف في العودة الى عمله.

3. بخصوص التبشير في مكان العمل:

ان قناعة الموظف واعتناقه عقيدة ما أو دين ما أو حتى توجهه روحي فلسفي ما لا يمثل مشكلة بالنسبة لتشريعات العمل الفرنسية، بشرط ان لا يظهرها أو يتباهى بها أو يقوم بالتأثير السلبي على زملاء العمل، بإقناعهم والضغط عليهم من اجل تبني أفكاره أو مشاركته عقائده. فهذا الفعل يعتبر في نظر التشريع والأنظمة والضوابط الادارية " تبشيرا ".

فتقر لوائح وزارة العمل²⁷ على انه " إذا كانت الحرية الدينية تسمح للشخص بالتعبير عن معتقداته الدينية في ظل ظروف معينة، فإن استخدامها المسيء ونشرها ومحاولة فرضها على الزملاء يعتبر تبشيراً، وهو ما يمكن أن يعاقب عليه القانون" وهذا فلا يجوز للموظف أن يحاول إقناع الموظفين الآخرين بالالتزام بدينهم في مكان العمل. ويحظر على الموظفين أيضاً فرض معتقداتهم وتوجهاتهم الدينية في مكان العمل.

ولذلك تعمل العديد من المؤسسات والشركات الفرنسية في هذا الاتجاه، وتعمل على منع وتلافي كل الممارسات والأنشطة وحتى الإشارات البسيطة المتعلقة بكل الممارسات التبشيرية أو التي تمارس من أجل نشر معتقدات أو توجهات فلسفية كانت أم دينية أم عقائدية. فمثلا تعمل مجموعة كازينو Casino على نشر المواقف والممارسات التي تتوافق مع التسامح والمساواة والتنوع بين كل المعتقدات التي يؤمن بها الموظفين ويعتقدونها، والتي يجب أن تنبذ التعصب واللاتسامح والعنف والتمييز بين كل الفواعل داخل الشركة. وهنا تركز المجموعة على دور مديري الموارد البشرية لديها، من أجل العمل وتأكيد دورهم الفعال في حل مثل هذه القضايا على المستوى التنظيمي، باعتبارها من صميم مهامهم التنظيمية والاستراتيجية²⁸.

خاتمة:

كان هدفنا من هذا البحث هو تحليل تأثير الدين والروحانية في مكان العمل على تسير الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، في الدول التي تبني مبدأ العلمانية كفرنسا على وجه الخصوص. وقد اعتمدنا التعرف على التطور التاريخي لمبدأ العلمانية الفرنسي وكيف يؤثر على التوجهات الدينية والروحانية لموظفي القطاع العام والخاص في ظل التنوع والتعدد الثقافي والديني والعرقي في شركاتها ومؤسساتها.

وقد توصلنا الى عدة نتائج وحقائق تعبر عن الموقف الرسمي للسلطات التشريعية والتنفيذية والإدارية كانت أهمها:

- كانت المعالجة الوحيدة التي تبنتها السلطات الفرنسية لمسألة الروحانية في مكان العمل هي الحلول القانونية التشريعية فقط، أي اقتصر على ضبط المخالفات وتسليط العقوبات الإدارية والقانونية على المخالفين.
- المعالجة القانونية لمبدأ العلمانية وعلاقتها بروحانيات مكان العمل، كانت تختلف بحسب مكان تقديم الخدمة أو مكان العمل وتصنيفه القانوني سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.
- يمكن القول أن السلطات الفرنسية في كل تاريخها المعاصر لم تتنازل يوما عن عقيدتها العلمانية، فهي في رأيها ونظرها عقيدة جمهورية لا يمكن الحياد عنها أبدا.

- بحسب احدى الدراسات التي وردت أعلاه فأن العقوبات الإدارية والتأديبية التي مست العمال والموظفين والمرتبطة بالممارسات الدينية لدى موظفي المؤسسات الفرنسية، قد تزايدت في السنوات الأخيرة. وهذا ما يدل أن هناك تضيق واضح على الممارسات الدينية والروحانية ضد الموظفين الفرنسيين، وخصوصا المسلمين منهم، خاصة في السنوات الأخيرة التي تميزت بتصاعد موجة اليمين المتطرف ومعاداة كل ما هو ديني والدين الإسلامي بالخصوص.
- يكشف التقرير السنوي التاسع للممارسات الدينية في الشركات، الذي نُشر من طرف معهد مونتني **l'Institut Montaigne** في جويلية 2023، عن زيادة مطردة في الحالات المرتبطة بطلبات مرتبطة بممارسات وأفعال دينية داخل الشركات. كما أن سلوك العاملين الديني في العمل يشير التقرير أنه أكثر إعاقة لإنجاز العمل بالشكل الصحيح:
- التقرير رصد أيضا أن 30% من المستجوبين يعتقدون أن هناك تمييز ديني داخل المؤسسات، مقارنة بـ 27% في 2020-2021 و 19.3% في عام 2019. وهذا التمييز يمارس ضد كل المتدينين والممارسين لتطبيقات دينية بغض النظر عن دينهم، وبشكل رئيسي ضد الموظفين المسلمين على وجه الخصوص.
- التقارير السابقة تثبت للأسف الهجمة الشرسة بالخصوص على الإسلام ومعتقديه في الشركات والمؤسسات الفرنسية، رغم أن اللوائح والقوانين تكفل الحرية الدينية وحرية ممارسة الشعائر التي لا تعيق سير العمل بشكل مباشر. لكن نرى أن مسيري وأرباب العمل يستخدمون تلك الضوابط بشكل تمييزي ومبالغ فيه في أحيان كثيرة.
- نلاحظ مما سبق أنه وللأسف دائما ما يشار للدين الإسلامي وإلى ممارسيه على أنهم سبب المشاكل وسبب الممارسات المعيقة للعمل، بحسب أغلب التقارير والدراسات الصادرة في السنوات الأخيرة. وهو ما يجعل تلك التقارير والدراسات تفتقر للموضوعية والمهنية والمصادقية التي تتطلبها مثل هذه الدراسات، كما أن أغلبها صادرة عن جهات حكومية وجهات ومنظمات مناوئة للإسلام بشكل خاص ومناوئة للأديان السماوية بشكل عام.
- رغم ما يبدو من تضيق على الحريات فيما أوردناه سابقا لكن بعض الأحكام القضائية كانت في صالح الموظفين والعمال في بعض الأحيان. فمثلا أصدرت محكمة النقض الفرنسية وفي حكمها الصادر بتاريخ 8 جويلية 2020، حكما قضائيا رفضت بموجبه قرار فصل أحد العمال من منصبه ورفض الحجج التي قدمها صاحب العمل وقررت بطلان الفصل التعسفي لأنه بني على سبب تمييزي.
- ختاماً يمكن القول أن السلطات الفرنسية بترسانتها الكبيرة من القوانين المرتبطة بالعلمانية والمناوئة لكل ما هو ديني، لم تستطع التحكم بشكل فعال ومستدام في ظاهرة التدين والروحانية في أماكن العمل. ولم تجد وسيلة بديلة غير التضيق وإصدار مزيد من التشريعات التي تضبط الظاهرة وتحاول التحكم في تزايدها وتناميها في الوسط المهني والعمالي.

6. الهوامش والإحالات:

- ¹ Sumona Ghosh St. Xavier's College, **Spirituality in Management**, in book Encyclopedia of Sustainable Management ; Kolkata, West Bengal, India ,Chapter · July 2020.p.01
- ² Catherine Voynnet Fourboul, **Spiritualité au travail**. DIVERSITES REGARDS CROISES DES CHERCHEURS ET DES PRATICIENS, 10 juin 2010 - ESSEC à La Défense,p.04
- ³ <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/20100610workplacespirituality.pdf> vu 13/02/2024
- ⁴ Lionel Honoré, **RELIGION AU TRAVAIL BAROMÈTRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE 2022-2023**. OPÉRATION SPÉCIALE. Institut Montaigne, France, juillet 2023, p.02
- ⁵ Pr. Debaprasad Chattopadhyaya. **Spirituality in Management**. In Business economics, August, 2017 <https://businesseconomics.in/spirituality-management> vu le : 27/01/2024
- ⁶ Donald W. McCormick, **Spirituality and Management**. Journal of Managerial Psychology, Vol. 9 No. 6, Antioch University, Los Angeles, CA, USA, 1994, p.05.
- ⁷ DEBANSU CHATTERJEE, **Spirituality from the eyes of Management**. MS Management Journal, Volume: 11; Issue 1; January 2019,p.04
- ⁸ Saida Rabie, Jaziri Raouf. "LA SPIRITUALITÉ DANS LES ORGANISATIONS: LA DIMENSION SOCIO-IDÉOLOGIQUE OUBLIÉE. Revue Européenne du Droit Social 4: Romania, September 2019,p.100. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=794244> le : 22/10/2024
- ⁹ Christiane Demers et Sherazade Adib, **La spiritualité dans les organisations Une nouvelle approche de la gestion du changement organisationnel ?**. In *Théologiques*, Volume 9, numéro 2, automne 2001, Faculté de théologie de l'Université de Montréal, p. 103
- ¹⁰ Jean-Yves Duyck, Ikram Mhenaoui, **La spiritualité et l'entreprise Principaux concepts et outils de mesure**. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/4 (n° 8, vol. 2), pages 57 à 70 <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-4-page-57.htm> 17/02/2024
- ¹¹ S Ramesh Kumar ,**The challenges of mixing spirituality with management. An employee may have to deal with the conflict between his religious values and the demands of business interests**, February 15, 2023 <https://www.educationtimes.com/article/careers-management/97950100/the-challenges-of-mixing-spirituality-with-management> 27/01/2024
- ¹² Kamlesh Patel, **Spirituality and Management: Fostering a Heart-Based World Order**. the daily guardian, April 18, 2023 <https://theguardian.com/spirituality-and-management-fostering-a-heart-based-world-order/> 28/01/2024
- ¹³ Sumona Ghosh, **Spirituality in Management**. In Encyclopedia of Sustainable Management ; St. Xavier's College Kolkata, West Bengal, India ,Chapter · July 2020.p.02
- ¹⁴ Judi Neal ,**SPIRITUALITY: THE SECRET IN PROJECT MANAGEMENT**. Institue of industrial end systems engineers <https://www.iise.org/details.aspx?id=36242> 27/01/2024
- ¹⁵ Anne RICHARD, **Laïcité en entreprise : Le savoir vivre ensemble** <https://www.eluceo.fr/laicite-entreprise-savoir-vivre-ensemble/> le : 22/10/2024
- et voir aussi :**
Emilie Trigo et Simon Lequeux, **Les enjeux de la laïcité au travail**. UNSA Magazine, n°212, novembre 2020 <https://www.snep-uns-a.fr/les-enjeux-de-la-la%C3%AFcit%C3%A9-au-travail> le : 21/10/2024
- ¹⁶ <https://www.savoie.gouv.fr/index.php/Actualites/Actualites/Le-fait-religieux-en-entreprise> le : 24/10/2024
- ¹⁷ <https://www.cncdh.fr/presentation/themes-daction/etat-de-droit-et-libertes/laicite> le : 24/10/2024
- ¹⁸ Emilie Trigo et Simon Lequeux, **Les enjeux de la laïcité au travail**. UNSA Magazine, n°212 ,novembre 2020 . op.cite
- ¹⁹ Anne RICHARD, **Laïcité en entreprise : Le savoir vivre ensemble**, Op.cite. <https://www.eluceo.fr/laicite-entreprise-savoir-vivre-ensemble/> le : 22/10/2024
- ²⁰ Roxane Cousu, **Comment envisager le principe de laïcité au sein de son entreprise ?** Publié le 7 juin 2023. <https://www.beaboss.fr/Thematique/rh-management-1026/Breves/Comment-envisager-le-principe-de-laicite-au-sein-de-son-382953.htm>
- ²¹ Lionel Honoré, op. Cite, p.34

وأنظر ايضا:

<https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2019/un-guide-pour-mieux-comprendre-la-laicite-et-la-neutralite-chez-pole-emploi.html?type=article> le : 13/10/2024

- ²² Marie Dancer, **Fait religieux en entreprises : les situations problématiques en hausse**. Journal La croix .le 05/07/2023
<https://www.la-croix.com/Economie/Fait-religieux-entreprises-situations-problematiques-hausse-2023-07-05-1201274286>
consulté le : 09/10/2024
- ²³ **Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-23**. Paris, le 05 juillet 2023
<https://www.institutmontaigne.org/communiqués-de-presse/barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2022-23>
consulté le : 09/10/2024
- ²⁴ **Religion dans l'entreprise : quelles sont les règles ?** Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre). le 31 juillet 2023
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F20367> consulté le : 09/10/2024
- ²⁵ **Religion dans l'entreprise : quelles sont les règles ?** Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre).op.cite.
- ²⁶ Emilie Trigo et Simon Lequeux, **Les enjeux de la laïcité au travail**. UNSA Magazine, n°212, novembre 2020 .
<https://www.snep-unsat.fr/les-enjeux-de-la-laïcité-au-travail> le : 21/10/2024
- ²⁷ guide de Comité Social et économique (CSE). **Comment traiter le fait religieux en entreprise?**
<https://www.cse-guide.fr/fait-religieux-entreprise/> consulté le : 15/10/2024
- ²⁸ Géraldine GALINDO et Hédia ZANNAD, **Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées**. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise n° 13, vol. 3 , 2014/4 ,pp. 49-51