

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
فرع: علم التنظيم الإداري
تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية: الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إعداد الطالبة: لشهب وردة

تحت عنوان

الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء

الوظيفي في الجزائر

(دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية سطيف)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د. عزوز غربي
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د. رداوي عبد المالك
مناقشا	جامعة المسيلة	د. زايدي عبد العزيز

السنة الجامعية: 2017/2016

يقول الله تعالى
"وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ"

(سورة القلم الآية: 04)

ويقول ايضا في محكم
تنزيله

"رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي
وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه
وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
(سورة النمل الآية: 19)

إهداء

أهدي هذا الجهد إلى والدي الغاليين

تغمدهما الله بواسع رحمته وجمعني بهما في جناته، وبارك في العلم

وجعله صدقة جارية لهما إلى يوم الدين،

"الى كل راغب في تربية النشء صحيحة في إطار تعاليم الدين الاسلامي
الحنيف".

الى ازهار المنزل ابناء وبنات إخوتي وأخواتي (سيف الدين، خليل

،علاء ،جلال الدين ،نسيم وضياء أكرم وإسلام و نضال ،ايوب

سلسبيل ويونس ،دعاء عبد الرحمان ومروى أسامة وكوثر).

لشهب وردة

أَتَقْدِمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ إِلَى جَامِعَةِ الْمَسِيلَةِ، وَكَلِيَّةِ الْحَقُوقِ وَالْعُلُومِ
السِّيَاسِيَّةِ وَإِلَى فَضِيلَةِ الْأَسْتَاذِ الْمُشْرِفِ [REDACTED] "وَي" وَالَّذِي
كَانَ سَنَدِي وَنُورَ دَرْبِي فِي هَذَا الْعَمَلِ جَزَاهُ اللَّهُ خَيْرًا وَسَدَّدَ خَطَاهُ.

كَمَا أَتَقْدِمُ بِخَالصِ شُكْرِي وَتَقْدِيرِي إِلَى جَمِيعِ أَسَاتِذَةِ الْكِرَامِ فِي قِسْمِ الْعُلُومِ
السِّيَاسِيَّةِ وَبِالْخُصُوصِ [REDACTED] "وَأَتَمْنَى لَهَا الْمَزِيدَ مِنْ

النَّجَاحَاتِ، كَمَا أَتَقْدِمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى [REDACTED]

الْكِرَامِ كُلِّ بِاسْمِهِ وَعَلَى تَفْضُلِهِمْ وَقَبُولِهِمْ مَنَاقِشَةَ رِسَالَتِي، وَأَجْزِي عَمِيقَ
الشُّكْرِ إِلَى سَيَادَةِ مَدِيرِ مَدِيرِيَّةِ الشُّؤُنِ الدِّينِيَّةِ وَالْأَوْقَافِ لَوَايَةِ سَطِيفِ ([REDACTED])
وَالِى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي هُنَاكَ وَإِلَى جَمِيعِ أَفْرَادِ

عَائِلَتِي صَبْرَهُمْ عَلَيَّ وَإِلَى صَدِيقَاتِي (حُورِيَّةٌ ؛ ابْتِسَامٌ ؛ لُؤِيْزَةُ) وَإِلَى كُلِّ مَنْ
سَاعَدَنِي وَدَعَمَنِي وَ إِلَى كُلِّ مَنْ (يَعْمَلُ فِي [REDACTED] بَوَايَةِ

الْمَسِيلَةِ) عَلَى اسْتِكْمَالِ هَذَا الْعَمَلِ مِنْ قَرِيبٍ أَوْ بَعِيدٍ، وَإِلَى كُلِّ قَرِيبٍ إِلَى
قَلْبِي وَأَرْجُو مِنَ اللَّهِ التَّوْفِيقَ.

لشهب وردة

مَقَام

يعتبر موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات المعاصرة والتي تكتسب أهميتها باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من رشوة ومحسوبية وتحقيق للربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية ومع تزايد الفضاء الأخلاقي واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها والمتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك، وخاصة مع انتشار مختلف مظاهر الفساد الإداري واستفحاله في مختلف المجالات وعبر أقطار العالم وبالأخص في الدول العربية وما تتناقله وسائل الإعلام، وقد يعود سبب هذه الانحرافات السلوكية والتدهور الأخلاقي إلى مجموعة من العوامل والدوافع كالتطور السريع والدخول مع المنظمات في مجال المنافسة مع الشركات الكبرى.

فالمجتمع الذي تسوده قيم سياسية واجتماعية وعقائدية لابد أن ينقل هذه القيم إلى التنظيم وإذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات وتعاقب المعتدي، ولا تراعي فرداً على حساب آخر لجأه أو مكانته في المجتمع فإنها ستسيطر على الأفراد وتجعلهم يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد.

و اتسع موضوع أخلاقيات الوظيفة وتجاوز المدارس والجامعات وأخذ بعداً أكبر في حياة الإنسان إلى درجة كبيرة حتى استقلت كعلم يدرس في معظم الجامعات، وسعت المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز المنظومة الأخلاقية للعمل، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على نمو المجتمع، فنظر للدور الذي تلعبه القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظف تسعى المنظمات والمؤسسات العمومية لإصدار مدونات أخلاقيات المهنة فمنها ما يتحدث عن أخلاقيات الحاسوب، ومنها ما تحدث عن أخلاقيات الهندسة الوراثية و...الخ. والغرض من هذه الاخلاقيات هو تقريب الادارة من المواطنين وتحسين صورة الموظف في نظرهم وذلك بالإصغاء الى اهتماماتهم و كذا العمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة لذا سعى مختلف الباحثين الغرب والمسلمين الى تطوير مجال الادارة، و قد عرف التاريخ الادارة في الإسلام كنموذج فريد لمختلف الممارسات الاخلاقية والقيم التي تقوم عليها الادارة ، اين يعتبر الاسلام الولاء الحضاري والإنساني الذي يصلح لمختلف المفاهيم العقلانية الراقية وفي

تشتمل المجالات ومناحي الحياة، واستمد الأفراد والمؤسسات منه قواعد العمل والمدونات الأخلاقية نظرياً على الأقل مقبولة وجيدة إلا أن الواقع يظهر لنا فجوات كبيرة بين هذا الوعاء وبين مختلف الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد.

1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كونه يعالج موضوعاً جدياً هاماً، والذي يدرس القاعدة الأخلاقية التي تساهم في الرفع من مستوى أداء الموظف، وبخاصة وأن الأخلاقيات الوظيفية أصبحت عاملاً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات ذات الطابع الربحي من جهة أما المنظمات ذات الطابع الخدماتي أو الديني كما في دراستنا فتتبع أهميتها في تبيين المجهودات التي تقدم من طرف المورد البشري (الموظف العمومي) على وجه الخصوص والثناء عليها، دون أن ننسى تلك المدونات الأخلاقية والتي تصدرها المنظمات ومدى انعكاسها الإيجابي على المجتمع.

2. أهداف الدراسة تهدف الدراسة إلى:

1. معرفة كيفية مساهمة الأخلاقيات الوظيفية في تحسين أداء الموظف العمومي.
2. معرفة الآثار المترتبة عن إهمال الجانب الأخلاقي في العمل وما هي أهم الوسائل الوقائية والعلاجية لذلك.
3. إعطاء إجابات للموظفين عن كيفية القيام بالواجبات في إطارها الأخلاقي والقانوني، وما ينتظر من حقوق إزاء ذلك.
4. معرفة أهم التحديات التي تواجه الموظف في العمل والتي تدفعه إلى ممارسة سلوكيات اللاأخلاقية أو الأخلاقية والتي تؤدي إلى تراجع أو زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

1. إشكالية الموضوع أو مشكلة البحث : ووفق ما سبق ذكره جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم الأخلاقيات الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف العمومي بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية سطيف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الأخلاقيات الوظيفية ؟

- ما هي عناصر واساليب تحسين الاداء الوظيفي ؟
- ما علاقة الأخلاقيات الوظيفية بالأداء الوظيفي؟
- ما الدور الذي تلعبه الأخلاقيات الوظيفية في القضاء على الفساد الإداري ومختلف المظاهر السلبية للبيروقراطية ؟
- كيف يمكن للأخلاقيات الوظيفية تحسين ظروف العمل وبالتالي رفع مستوى الأداء؟

2. حدود المشكلة:

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن كيفية مساهمة الأخلاقيات الوظيفية في الرفع من الأداء الوظيفي للموظف العمومي بالمديرية محل الدراسة.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على موظفي مديرية الشؤون الدينية و الاوقاف في ولاية سطيف.

الحدود الزمانية للدراسة الميدانية كانت في نهاية شهر أبريل وبداية شهر ماي 2017.

3. الفرضيات:

- كلما كان هناك التزام بالأخلاقيات الوظيفية كلما ارتفع مستوى الأداء وكلما ابتعدت المنظمة فعليا عن هذا الالتزام تراجع مستوى أداء الموظفين.
- تلعب الأخلاقيات دورا في الحد من الفساد الإداري والقضاء على مختلف المظاهر السلبية للبيروقراطية .
- للأخلاقيات الوظيفية دور كبير في رفع مستوى أداء الموظف العمومي.

4. مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات ودوافع لاختيار الموضوع أهمها:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص الذي ادرس فيه من جهة، واهتمامي الشخصي بموضوع الأخلاق من جهة اخرى.
- الموضوع يتماشى والوضع المتدهور في الإدارة العمومية في الجزائر.
- الرغبة في وضع بدائل وخطط عمل تعمل على الرفع من فعالية الأداء للموظف العمومي وذلك بالاطلاع على بعض الحقائق، والتجارب ضمن دراستنا للمديرية ذات

الطابع الديني والتي بإمكان بعض المنظمات العمومية الأخرى على اختلاف طابعها الاستفادة منها.

5. أدبيات الدراسة: لإعداد هذا البحث تم الاعتماد على الدراسات التالية:

أ. الدراسة الأولى (2013) : للدكتور بلال خلف السكارنه، بعنوان "أخلاقيات العمل" والذي حاول إعطاء صورة واضحة للمفهوم العام والسلوكيات الصحيحة لأخلاقيات العمل، حيث تناول إثناء عشر فصلا وحاول تفسير ما يجب أن يكون عليه العمل لا كما العمل في الواقع العملي والتطبيقي مشيرا إلى مجموعة من المرتكزات والعناصر التي لا بد أن تتوفر، وكيفية تفسير بعض السلوكيات، وتجنب بعضها مع مراعاة الجانب التكنولوجي، والشبكة المعلوماتية والانترنت والاتصال دون أن ننسى أهم آفة إدارية في القطاع العام كما الخاص وفي جميع أقطار العالم، وهي ظاهرة الفساد وكيفية مكافحتها، وقد أكد في دراسته على أن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطا أساسيا وعضويا ومنطقيا بالعمل المدني والديني، والذي يبدأ من التعامل مع الآخرين وكيفية إجابة العمل الوظيفي والممارسات الإنسانية والانتهااء بالتمسك بالقوانين، وفي دراستنا هذا الموضوع سنضيف بعض الجزئيات والعناصر وتطبيقها على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي سنجرها.

ب. الدراسة الثانية (2007) : للدكتور مدحت محمد أبو نصر بعنوان "إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة" حيث تم إعداد هذا المؤلف بالاعتماد على أكثر من 165 مرجعا عربيا و116 مرجعا أجنبيا ما يتيح للقارئ مساحة أوسع من المعرفة حول هذا المؤلف، وهو حصيلة دراسة لسنوات طويلة في مصر وبريطانيا وأمريكا، والتدريس في أكثر من جامعة والقراءة والتدريب والتجربة والسفر والاستفادة من تجارب الآخرين، حيث يستعرض لنا مفاهيم ومناهج وأساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية ويؤكد على عنصرين مهمين هما: أولها ان إدارة الموارد البشرية باعتبارها المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملين الذين يحققون أهداف المنظمة أما ثانيهما فهو المورد البشري وهو المحرك الأول والأخير لإدارة المنظمة، وخلص إلى أن اهتمام إدارة الموارد البشرية

بالمورد البشري يكون بدءا من الاستقطاب المناسب والكفاء منها، وحتى بعد الخروج من المعاش.

ج. الدراسة الثالثة (2013) : للطالبة بو دراع أمنية بعنوان "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، والهدف من الدراسة ترسيخ أخلاقيات الأعمال والتي ينبغي وضعها في المقام الأول، وأن تسير في ملكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي تصل جميعها نحو تحقيق الأداء المتميز، وأهم النتائج التي تم الإشارة إليها في الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات أداء العامل الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الأعمال التي اعتمدها كمتغيرات مستقلة حيث جاءت النتائج لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء الموظفين، وتضيف دراستنا اعطاء تفسير لسيكولوجية البيروقراطي وتضيف أهمية وظيفة الرقابة والطريقة التي يتبعها الموظف في الانضباط وكيف يمكن أن توفر عناصر المناخ التنظيمي للعمل.

6. الإطار النظري والمنهجي: الإقتربات المستخدمة في البحث : تم استعمال اقتربين هما الاقتراب القانوني والاقتراب المؤسسي.

أ. الاقتراب القانوني : يعد هذا الاقتراب أهم مدخل منهجي استخداما في كليات الحقوق في أوروبا وفرنسا، وهو اقتراب قديم ويركز في دراسته للأحداث والموافق والعلاقات والأبنية على الجوانب القانونية أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة ، وبصيغة أخرى مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو تفلته من ضوابطها.¹

7. الاقتراب المؤسسي : يستعمل هذا الاقتراب في الدراسات السياسية ، وذلك بوصفه للمؤسسات السياسية للدولة ، ووصفه لحق التصويت وتحديد الشروط التي ينبغي توفرها في المرشح و الاجراءات الواجب اتباعها قانونيا في العملية الانتخابية وتأثير ذلك في العملية السياسية سواء تعلق بالمشاركة السياسية او تأثير ذلك في استقرار الدولة والنظام السياسي او العكس ،كما يفيد الاقتراب في معرفة مدى التزام القادة² والنخب بالقواعد

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - مفاهيم اقترابات والادوات - (د.ط)، الجزائر: دون سنة نشر ، 1997، ص 112.

² مرجع نفسه، ص 119.

القانونية ،كما يولي اهمية بالغة للأبنية و الهياكل و الأطر الرسمية، ومدى احترام المؤسسات بالقواعد الدستورية وكلما العلماء السياسيون يستخدمون هذا الاقتراب يركزوا على الدولة ومؤسساتها الرسمية كالحكومة والبرلمان ، والسلطة القضائية والبيروقراطية ويعتمدون الوصف الدقيق والتفصيلي لمكونات النظام السياسي الحكومي.

8. المناهج المستخدمة في البحث :

9. **المنهج الوصفي :** طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الأغراض محددة لوضعية ،اجتماعية او مشكلة اجتماعية أو سكان معينين ويعتقد الكاتب نفسه بان المسح الاجتماعي يمكن ان يتضمن عدة عمليات كتحديد الغرض منه و تعريف مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح و فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج واخيرا الوصول لاستنتاجات استخداماتها لأغراض المحلية أو القومية.¹

منهج دراسة حالة :هو منهج يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظامها او اجتماعيا وهو يقوم على اساس التعمق في دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة²

10. **المنهجية:** للإجابة على الإشكالية وتحليل الفرضيات المقدمة للوصول إلى النتائج اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاعتماد على الوسائل الاحصائية (المنهج الاحصائي التحليلي) بهدف اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وبالضبط على مديرية الشؤون الدينية بولاية سطيف.

أسلوب العينة: تم دراسة واختيار عينة عشوائية من الموظفين العموميين في المديرية عددهم 34 موظفا.

أسلوب الاستبيان: أسلوب يستخدم مجموعة من المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية البحث ، ويعرف بانه مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على

¹ اعمار بوحوش ،مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط 1 ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،2009،ص 137-138.

² نفس المرجع السابق ، ص130.

أجوبة الأسئلة الواردة فيها ، وبواسطتها يتم التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

11. أدوات البحث:

- كتب باللغة العربية ورسائل جامعية ذات صلة بالموضوع.
- وثائق من المديرية ووثائق رسمية كبعض القوانين.

12. صعوبات الدراسة: لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات فقد اعترضتنا في هذا البحث جملة من العوائق أهمها:

- موضوع الأخلاقيات الوظيفية موضوع صعب جدا باعتباره يدرس السلوك التنظيمي للفرد من الجانب الأخلاقي ونظرا لصعوبات ضبط هذا الأخير باعتبار معيار يحتاج للغة الأرقام ويرجع ذلك لقلّة ما كتب عنه.
- صعوبة ربط المتغيرين، فالانطلاق من نقطة الأخلاق وصولا لتحسين الأداء داخل التنظيم الإداري يحتاج لمراحل وهنا نتطلق من مصدرها ومنشأها.

13. هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: تحت بعنوان الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي والذي تضمن ثلاث مباحث الأول تناول مفهوم الأخلاقيات الوظيفية ثم يليه الأسس الأخلاقية من منظورات فكرية وفلسفية وأخيرا مفهوم الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتناول ثلاث مباحث تحت عنوان مساهمة الأخلاقيات في تحسين الأداء، المبحث الاول بعنوان الأخلاقيات كمدخل للحد من الفساد الإداري، ثم الأخلاقيات الوظيفية ودورها في الحد من المظاهر السلبية للبيروقراطية وأخيرا دور الأخلاقيات في تحسين الكفاءة وتحسين الأداء.

والفصل الثالث تحت عنوان الأخلاقيات الوظيفية في مديرية الشؤون الدينية بولاية سطيف ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

يتضمن مبحثين الأول بعنوان التعريف بميدان الدراسة يتضمن ثلاث عناصر ، والثاني بعنوان طريقة عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإسلام المظاهري في الإسلام قيات
الخطية والإسلام المظاهري

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

أصبح موضوع الاخلاقيات محط الاهتمام وبخاصة في السنوات الاخيرة وذلك نتيجة لأسباب عديدة في مقدمتها الفضائح الاخلاقية، النقد الموجه لإدارة الأعمال وتلك المعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الاخلاقي، لذا احتاجت المنظمات لمعايير أكثر رقيا وتحسينا لأداء موظفيها.

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة .

إن تحديدنا لمفهوم الأخلاقيات الوظيفية العامة أمر في غاية الصعوبة باعتبارها كمفهوم يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد وفي بيئات مختلفة، لذلك فإننا سنبدأ أولا بتحديد المقصود بالأخلاقيات ثم عناصرها واهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأخلاقيات: نظرا لصعوبة الالمام بمصطلح الاخلاقيات بشكل دقيق فإننا سنحاول ذلك من الباحثين وانطلاقا من المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي.

أ. لغة: يعود لفظ كلمة الأخلاق Ethics إلى الكلمة اليونانية Ethos والتي تعني "العادات أو السلوك أو الصفات" وهي في حقيقة الأمر اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات من قيم وأخلاق وأعراف وتقاليد.¹

أما قاموس أكسفورد "Oxford" فيعني بلفظ "Ethics" "المبادئ الأدبية وقواعد السلوك" حيث يحمل هذا اللفظ معنيين المعنى الأول: علم الأخلاق والأدب Science of moral أما المعنى الثاني: مضمون وعمق الأخلاق أو الأدب Moral soundness².

وفي اللغة العربية فقد ورد هذا لفظ الأخلاقيات في القاموس المحيط بأنه الخلق والسجية، الطبع والمرودة ويقول الراغب الاصفهاني "الخلق في الأصل شيء واحد".³

ب. اصطلاحا: فتشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم حيث تؤثر هذه

¹ أحمد عبد الله محمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي -دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، (مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في حقول إدارة الأعمال، جامعة المقاصد، كلية الدراسة الإسلامية، 2014)، ص 53.

² Oxford learner s pocket dictionary university press, typeset in Arial, nimrod, and minion. By snteractive sciences Ltd, Glouc ester printed great Britain by clays Ltd, Bun gay Suffolk, 2002, p 489.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص ص18-20.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

الأخلاقيات على عمل المدراء بطرق مختلفة وفي مجالات أساسية متعددة.¹ وقد عرفها المعاصيدي قائلاً "الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال اتجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح، وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده."²

أما بيتر دراكر P.F.Drachir تعريف الأخلاقيات الإدارة "بأن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤيدة إلى الأهداف" أي نميز ونقيم بعقولنا الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها بطريقة عقلانية وصحيحة والتي تحقق لنا الأهداف المراد تطبيقها أو الوصول إليها.³

ويعرفها بلال خلف السكارنه بأنها "المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً".⁴ وتعرف أيضاً "معايير السلوك التي سيسترشد بها المديرون عند اتخاذ قراراتهم أو ممارسة تصرفاتهم التنظيمية والغرض منها يتمثل في تمكين الأفراد من المفاضلة والاختيار بين بدائل السلوك المختلفة".⁵

أما معنى الخلق في الاصطلاح الشرعي "فهو هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإدارية الاختيارية من حسنة وسيئة، وجميلة وقبيحة، ولهذه الهيئة قابلية بطبعها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها".⁶

1 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 82.

² بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013)، ص16.

³ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 419.

⁴ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 21.

⁵ عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر 2009.

⁶ محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 10.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

حيث يرى علماء الفكر الإسلامي أمثال الغزالي ومسكويه، أن الأخلاق هي سلوك إنساني يمكن تغييره وتوجيهه الوجهة الصحيحة عن طريق التربية السليمة القائمة على غرس القيم والمبادئ الصحيحة.¹

كما أنها وسيلة يسعى الإنسان بها إلى النجاح فكل إنسان يحمل صفات الغش والتعدي على أموال الآخرين لا يمكن الثقة به، ولا التعامل معه مهما طال خداعه ويعاقب بعدم التعامل معه أو بعزله عن وظيفته ان كان موظفا.²

المطلب الثاني: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفة:

أ. عناصر أخلاقيات الوظيفة : إن العناصر التي تقوم عليها الاخلاقيات الوظيفية مختلفة ومتعددة يمكن أن نركز على أبرزها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية في الإدارة: تمثل واحدة من أهم مكونات أخلاقيات الإدارة إذ أن القيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة خاصة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسة أو المنظمة.³

2. تشكيل أخلاقيات الفرد: يدخل في تكوين أخلاق الأفراد جملة من المصادر التحديد ما هو صحيح وما هو خطأ فالقرآن الكريم والسنة النبوية والكتب المقدسة الأخرى والضمير والإبداء وكذا القوانين... الخ أين تمنح هذه المصادر القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ إزاء المواقف والحالات التي تواجه الفرد.⁴

3. أنظمة المنظمة: تساهم الأنظمة والسياسات ومجموع المبادئ الأخلاقية في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها توجه سلوك الفرد باتجاه معين، ولكل نظام تأثير خاص على

¹ انتصار زين العابدين شهباز، مرجع سابق، ص 644.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص ص 22-23.

³ أسرار فخري عبد اللطيف، "أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية"، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي تموز 2006، تم الاطلاع عليه 18-02-2017 على الساعة،

<http://www.stoptraining.com>

21:00.

⁴ مجلة مهدي محمود، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري"، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقي، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 04، 2013، ص ص 117-118.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة.

4. **الجمهور الخارجي:** يمثل القوة الرابعة في الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق والتي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة توجهها باتجاه معين دون غيره خاصة في عالمنا اليوم والذي يتميز بزيادة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات في مجال التكنولوجيا.¹

ب. **مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة:** تختلف النظم الإدارية في مستوياتها وطبيعتها وطرق تعاملها وهذا لا يعني اختلافها في المصادر من حيث الجوهر، فقد أجمع الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الأساسية الأخلاقية والمتمثلة فيما يلي:

1. **المصدر الديني:** فما جاءت به الديانات السماوية من أخلاق وفضائل تنعكس على المرء في تعامله مع الله، وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل مع الجميع لأنهم متساوون أمام القانون.

2. **القوانين والأنظمة والتشريعات:** و التي تقوم بوصفها الدولة لنظام الخدمة المدنية، قانون الخدمة المدنية، قانون الخدمة العمومية، أنظمة وقواعد العمل، اللوائح الإدارية.

3. **البيئة الاجتماعية:** أين تعد القيم والعادات والتقاليد والأعراف من بين أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة، وفي مستوى التعامل بين الموظفين، والجمهور من جهة، ومن بين الموظفين أنفسهم داخل المنظمة من جهة أخرى.

4. **نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية:** حيث حاول العلماء والفلاسفة ورجال الفكر على اختلاف مدارسهم وعلماء الإدارة والسلوك والتاريخ وغيرهم، في مختلف كلياتهم أن ينظروا للعلاقة بين الحاكم والمحكوم.²

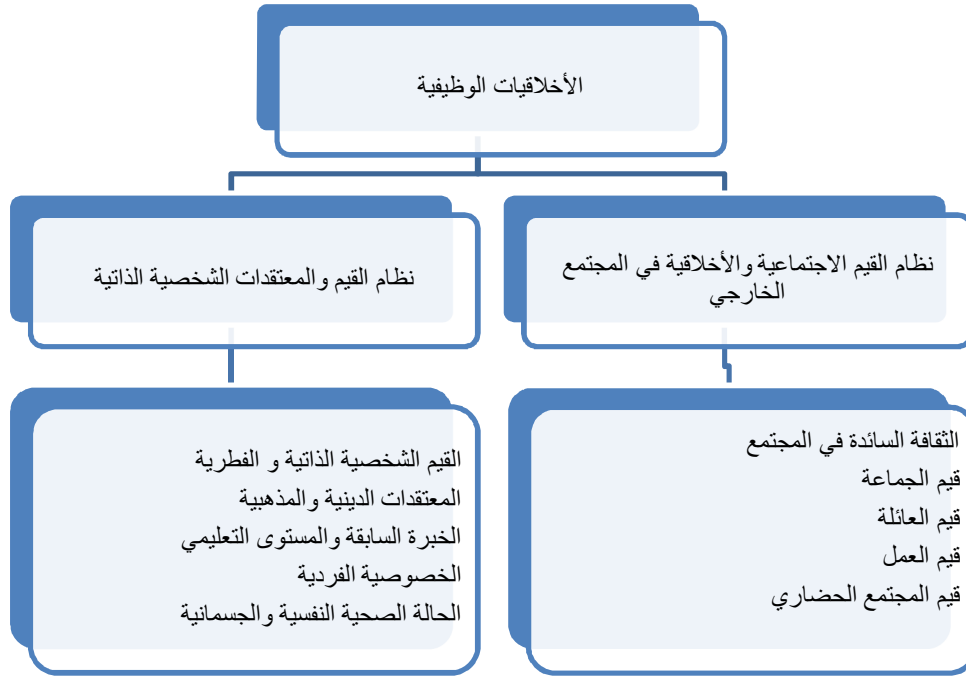
كما تم تصنيف مصادر أخلاقيات الأعمال في مخطط نوضحه في الشكل التالي:³

¹ أسار فخري عبد اللطيف، الموقع سابق.

² محمد مرسي أحمد، مرجع سابق، ص 252.

³ بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص 57.

الشكل 1: مصادر أخلاقيات الوظيفة



المصدر: مدحت محمد ابو نصر ، مرجع سابق ص 419

المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة:

مع التزايد الكبير في الفضاء الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك أصبح من الضرورة والحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة في النموذج الاقتصادي برؤية جديدة قائمة على أخلاقيات الإدارة، بمعايير خاصة لا تقل أهمية عن الربح والكفاءة في نموذج يسمى النموذج الاجتماعي الأخلاقي.

وتعد أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات التي نالت، وسوف تتال اهتمام الأكاديميين من دول العالم، والسبب يرجع إلى قلة ما كتب عنها من جهة، ومن جهة أخرى ترجع إلى مختلف الدراسات وما نشرته وسائل الإعلام بخصوص حالات الرشوة، التزوير، الاختلاس، توزيع النفوذ... الخ، وغيرها من الأمور المتعلقة بالانحراف السلوكي لدى الموظف العام، وفشله في التمسك بقواعد السلوك الرسمي.¹

¹ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 419.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

فإن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقية ذو أهمية بالغة بمختلف شرائح المجتمع والمزايا التي تتوقع أن تصل إليها المنظمة جراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات الوظيفة كثيرة نذكر منها ما يلي:

1. الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة لدخول إلى السوق العالمي والحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000 و إيزو 14000).
2. تراجع المدونات الأخلاقية يعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف كما تساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات وكذلك المواقف والأفعال.
3. خلق التوازن بين هدف المنظمة في تعظيم الربح، وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار.
4. تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والمواقف والأفعال والذي له مردود إيجابي للمنظمة.¹
5. الخسائر التي يمكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية أي أن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى وقوع أضرار على المنظمة.²

¹ دجلة مهدي محمود، مرجع سابق، ص 117.

² شراد وافية، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري - دراسة حالة- مؤسستي سونطراك وسونلغاز"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014-2015)، ص 27.

المبحث الثاني: الأسس الأخلاقية من منظورات فكرية وفلسفية

اهتم مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الميادين والحقول العلمية المعرفية وبخاصة في علم النفس والاجتماع، وعلم الأجناس البشرية، والإدارة بقضية القيم ومحاولة منهم لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة وخاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها، وفي هذا المبحث سنركز على منظورين الإسلاميين والغربيين.

المطلب الأول: أخلاقيات الوظيفة من منظور إسلامي:

يشكل الدين الإسلامي مصدر الأخلاق الأساسي عند المؤمنين، فقد أوجب علينا أخلاقيات كثيرة في العمل، وهدف ذلك هو تنفيذ مقولة أن العمل لا أخلاق فيه، وأن الأخلاق تكون خارج نطاق التجارة، فعلى المسلم أن يتصف بمواصفات جيدة في معاملاته مع من يعمل معهم إذا كان عاملاً أو مع مرؤوسيه إذا كان مديراً، وأن يكون حريصاً على عمله، وإن يتجنب الرذائل والسلوكيات اللاأخلاقية والأمور الزائلة، وأن يدرك أن تلك المسؤوليات يسأل عنها المرء يوم القيامة وأن الرزق هومن عند الله ما دامت خزائن الله لا تنتهي.¹

فالخداع والغش والاستغلال كلها أمور أمرنا الله عز وجل باجتنابها لقوله عز وجل في محكم تنزيله ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا (29)﴾²، وقوله تعالى ﴿وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ (9)﴾³، وفي حديث النبي صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "من حمل علينا السلاح فليس منا ومن غشنا فليس منا"، فإن كنت موظفاً أو مديراً أو مستثمراً عليك الالتزام بأخلاقيات العمل، ولا تقوم بتعليم الآخرين الأخلاق السيئة في العمل كي لا تتحمل وزرهم.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص236-242.

² سورة النساء الآية 29.

³ سورة الرحمن، الآية 9.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

فغاية خلق الله للإنسان هي العبادة والخلافة في الأرض تحقيقاً لقوله تعالى ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (56) مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا (57) ﴿¹.

كما نجد أن الإدارة في الإسلام تتميز بثلاث مميزات وهي:

- تسعى لخدمة الأهداف المشروعة من خلال الأنشطة الخدمية والسلعية المباحة أين يحكمها في ذلك الإيمان والعقيدة الربانية.
- يؤدي المكلف بالعمل واجبه على أساس أنه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة.
- التعامل في الإدارة يتم على أساس الأخوة، المساواة، احترام الإنسان، ونوع العمل أيا كان.²

والوظيفة العامة تتطلب من العاملين سلوكاً لا بد أن يتوافق مع القواعد الأخلاقية المتفق عليها في العمل والتي تحددها اللوائح والقوانين السائدة في الأنظمة، كما تستمد كما سبق وذكرنا من الأخلاق والمبادئ الفاضلة التي أرسى قواعدها القرآن والسنة المطهرة، ومن قول الحكماء والعلماء والفقهاء والمسلمين،³ وقد تم تصنيف القيم الأخلاقية في الإسلام إلى مجموعتين:

1. مجموعة القيم التي يتحلى بها العامل المسلم : وهذه القيم تعمل على تحسين بيئة التعامل

بين الناس وتسموا بهم إلى الحياة الطيبة الذي ذكرها الله عز وجل في قوله ﴿مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾⁴، وتتمثل هذه القيم في:

- **التقوى:** وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة حيث ربطها الرسول صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق في حديث أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "أندرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق".
- **الأمانة:** وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له.

¹ سورة الذاريات، الآية 56-57.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 237.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 103.

⁴ سورة النحل، الآية 97.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

- **الصدق:** وأرفعها الصدق مع الله عز وجل ثم الصدق مع الناس.
- **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:** لقوله صلى الله عليه وسلم قال: "تبسمك في وجه أخيك لك صدقة".
- **الرقابة الذاتية:** والتي تعتمد على يقظة الضمير، وصحته، وربط الضمير الحي في السر والعلن بخالقه، وهي أسمى أنواع الرقابة الوقائية، وضمان الأمان ضد الفساد، وهذا ما نلاحظه في المنظمات الإدارية في الغرب رغم التطور التكنولوجي الذي حدث في هذه المنظمات، ومستوى الإنتاج إلا أنها تبقى عاجزة عن مواجهة مظاهر الفساد الإداري، ذلك أنه يصعب كشفه بضبطه لأنه يتعلق بالضمائر لذا اعتنى الإسلام اهتماماً بالسلوك الإنساني.¹

بالإضافة إلى الصفات المرتبطة بالعمل، والتي تتوفر في المسلم وهي:

- **الصفات العملية:** حيث اتخذت العلاقة بين العلم والعمل في المجال الإسلامي صورة جدلية إذ أنه كلما أوغل المرء في العلم خرج إلى عمل أصح، وكلما أوغل في العمل خرج إلى علم أنفع أي يفضي العمل إلى العلم كما يفضي العلم إلى العمل.²
- كما كانت مقالة أبي حامد الغزالي بصدد العلاقة بين العلم والعمل جامعة وبالغة إذ يقول في هذا الصدد "أن العلم بلا عمل جنون، والعمل بغير علم لا يكون".³
- **الصفات الجسمية والعقلية:** حيث أن العقل يعد علامة على تحصيل العلم الذي يصحبه التغلغل في العمل، فالفارابي يقول في هذا الصدد "أن هؤلاء أي الجمهور المسلمين إنما يعنون بالعقل من كان فاضلاً وحيد الروية في استنباط ما ينبغي أن يثر من خير أو يتجنب من شر ويمتنعون أن يوقعوا هذا الاسم على من كان جيد الروية في استنباط ما هو ستر، بل سيمونه...داهية".⁴

¹ بلال خلاف السكارنه، مرجع سابق، ص 104.

² طه عبد الرحمن، سؤال العمل: بحث عن الأصول العلمية في الفكر والعلم، ط1، بيروت: المركز الثقافي العربي، 2012، ص16.

³ المرجع نفسه، ص 14.

⁴ طه عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 58.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

كما أشار القرآن الكريم إلى القوة في قصة موسى عليه السلام عندما قالت ابنة نبي الله شعيب عليه السلام لأبيها كما ذكر الله عز وجل ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (26)¹ ، وأما بالنسبة لشرح الآية قوي فيما ولي، أمين فيما استودع.²

كما أوصى الرسول صلى الله عليه وسلم بالأخذ بالقوة وترك العجز لما جعل من يتصف بها أفضل وأحب إلى الله لقوله صلى الله عليه وسلم "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف".

بإضافة إلى الكفاءة في العمل أي أن يكون الشخص ملماً بالجوانب الشرعية فيه حتى لا يقع في الحرج خاصة في الأمور المتعلقة بالمعاملات والأمور المالية والتجارية.³

2. مجموعة القيم المرتبطة بالعمل: وهي لا تقتصر على وظيفة معينة دون أخرى لذا وضع الإسلام منهجا وقائياً مليناً بالقيم والضوابط لحماية الفرد من الانحرافات وحماية مصالح الفرد، والمنظمة والمجتمع وهي:

أ. العمل عبادة: لقوله عز وجل ﴿ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾⁴ فالعمل أيما كان هو شريف وشاغله كذلك ما دام يكسب رزقه، وأيما كان نوعه، فالإسلام حث على العمل والإنتاج وعمارة الأرض، وطلب الرزق، ولم يدعوا إلى الزهد في الدنيا.

ب. العمل مقياس للتفاضل في الإسلام: حيث جعل التفاضل بين الناس في العمل وغير ذلك فهم سواسية فمنزلة المسلم في المجتمع بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، كما أنه أول دين أرسى قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل، وقبل الأنظمة الغربية بأربعة عشرة قرناً من الزمن، فحث على هذا المبدأ رسول الله صلى الله عليه

¹ سورة القصص، الآية 26.

² فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور الإسلامى، ط1، جدة: المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب البنك الإسلامى للتنمية، 1999، ص ص 28-29.

³ المرجع نفسه، ص ص 29-30.

⁴ سورة التوبة الآية 105.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

وسلم "لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله قال من ولى رجلا وهو يعلم أن في الناس خيرا منه"¹ وهذا الحديث يشير إلى ضرورة إسناد الوظائف للأكفاء.

ج. **الإخلاص واتقان العمل:** في وقتنا الحاضر إن الاهتمام بأساليب الجودة، وهو تطبيق عملي لما يدعوا له الإسلام من اتفاق العمل لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله تعالى أحب من العامل إذا عمل أن يحسن" والاتقان يقصد به أن يكون الشخص متخصصا في العمل الذي ينجزه فالحديث عن الاتقان في الإسلام يقابله الحديث عن الجودة الشاملة، وحلقات الجودة في الفكر الإداري الغربي حيث أن الدولة الإسلامية الناجحة في هذا المجال هي المملكة الماليزية، وذلك بإصدارها لميثاق المراجع أو الزبون (مع الحكومة).²

د. **أن لا يستبد بالرأي:** فالمسلم وبخاصة عند اتخاذ القرارات الهامة يجب أن يأخذ بالشورى وأن لا يستبد برأيه³، لقوله تعالى ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾⁴

هـ. **العدل والمساواة في المعاملة:** لأن العدل إذا ساد بين الموظفين ورؤسائهم يؤدي إلى الرفع من حالتهم المعنوية، وفي الوقت نفسه، يمنحونهم ثقتهم، أما إذا ساد عكس ذلك كالحرمان من الحقوق والمعاملة السيئة وإحداث الفرق أو التمييز بين المرؤوسين يؤدي بالضرورة إلى الظلم وفقدان الثقة.⁵

و. **طاعة المرؤوسين للرئيس:** تكون الطاعة بالمعروف، وحتى إن كره الموظف من رئيسه شيئا فيجب أن لا يخلط بين ذلك وبين الطاعة بالمعروف.

ز. **تجنب المحاباة والمحسوبية:** فالمحاباة والمحسوبية أولى خطوات الفساد الإداري وتضييع المصلحة العامة، ومن المحاباة أن يقرب من يرغب، ومن يزين له الأعمال،

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 105-106.

² بن سعيدي لطفي، "الأخلاقيات الوظيفية كآلية لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، 2015-2016)، ص 12-13.

³ ربوح ياسين، "طبيعة الوظيفة العمومية في الإسلام"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد رقم 19، 2015، ص 195.

⁴ سورة آل عمران، الآية 159.

⁵ ربوح ياسين، مرجع سابق، ص 195.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

وبالمقابل يبعد من له الحق، لقوله صلى الله عليه وسلم "إذا أراد الله بالأمير خيرا جعل له وزير صدق إن نسي ذكره، وإن ذكره أعانه، وإذا أراد به غير ذلك جعل له وزير سوء إن نسي لم يذكره وإن ذكر لم يعنه".¹

المطلب الثاني: أخلاقيات الوظيفة من منظور غربي

مع تطور الفكر الإداري الحديث، كان الاهتمام منصبا على زيادة الكفاءة العملية المنظمة لزيادة الإنتاج، وتعظيم الربح، ولا يوجد أي اهتمام بأخلاقيات الإدارة، فمع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر برزت نزعة تعظيم الربح على حساب الأخلاق بشكل واضح وهوما وضحه آدم سميث في كتابه ثروة الأمم في البحث عن الأسباب وطبيعة ثروة الأمم، وقد أكد للمنظمة هدف أساسي هو إنتاج السلع المادية، وحماية رأس المال، وتعظيم الربح بأي طريقة، وهذا ما سبب المشاكل والانحرافات الأخلاقية التي لا مثيل لها على غرار ظلم واستغلال الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات.

وهكذا سيطر الاتجاه المادي على الفكر الإداري الغربي الحديث ومنظّماته، متجاهلا دور القيم والأخلاق في بناء النظم الإدارية، الأمر الذي أدى إلى الانحراف الإداري في منظمات اليوم رغم التطور العلمي السائد والرفاه الاجتماعي الذي استطاعت تحقيقه.²

لكن مع تزايد الاهتمام بالأخلاقيات مع الثلث الأخير من القرن العشرين حيث بدأ يظهر بقوة ما يسمى بأخلاقيات القيم عند أصحاب فلسفة القيم أمثال "ماكس شيلر (Max Sheler) (1880-1954)،³ و يرى هؤلاء أن القيمة (موضوع الميول والرغبات والتفكير) تؤلف ميدان مستقلا تماما عن ميدان الوجود، وتؤسس أحكاما خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق مثل أعلى.

¹ ريوح ياسين، مرجع سابق، 196.

² دحيان لويّة، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012)، ص 17.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 95.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، أي يربط ماكس شيلر بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيم الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا حقق قيمة إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية أو دنيا.¹

وتتجسد قيم المنظمة في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية، وكذا الجوانب المرتبطة بالموارد البشرية وهي:

1. **تحقيق الأهداف:** فقيم أي منظمة تتجسد في رؤى مؤسسيها وأهدافهم حيث تمثل القيم الأساسية في تحقيق الأهداف.
2. **الاستقرار:** أي منظمة تسعى لتحقيق الموازنة بين العوائد واستقرارها، وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.
3. **النمو:** المنظمات ملتزمة بالنمو أكثر ميلا إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والريح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.
4. **الاستقلالية:** طبيعة المنظمة هو إعطاء الاستقلالية قيمة ووزن وتسعى لتدعيم استقلالها، وتقرير مصيرها.
5. **السلطة:** حيث تعطي المنظمة قيمة للسلطة وتخصص لها مكانا في هكلها التنظيمي.
6. **التعاون:** وللتعاون الإداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، أما التعاون الفردي دليل على الالتزام بالوظيفة العامة.²

كما يتحدث فرانسيس فوكوياما في المؤلف الشهير نهاية التاريخ والإنسان الأخير، عن الأخلاق والذي يعتبرها أهم من القوانين، وأن الثقة أهم من رأس المال ولن تتجح أي منظمة أو أي سياسة إذا غاب من العنصر ووصول الإنسان إلى النجاح يعني الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، وحتى تتحقق الأقوال والقيم مع الأفعال والسلوكيات، كالمناداة بالتحلي بالصدق، الحب، الأمانة... من قبل المدير.³

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 97.

² عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، د ط، الكويت: وكالة المطبوعات، 1995، ص 30.

³ مدحت أبو نصر محمد، مرجع سابق، ص 407.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

المطلب الثالث: نظريات أخلاقيات الوظيفة: حيث تتشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني أين تطورت أخلاقيات عديدة في هذا المجال وهوما أشار إليه فولمير في تناوله أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في أربع نظريات نذكر على التوالي:

1. النظرية التجريبية "Emprocal theory": وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما يتحقق إلا بالتجربة أولا وأن ما يحدد ويقاس من عوامل لهذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

2. النظرية العقلانية "Rational theory": وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3. نظرية الحدس "Intutive theory": وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح، وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وكذا عوامل التنشئة غير الملائمة.

4. نظرية الوحي "Revelation theory": وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ مصدره الأول والأساسي هو الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعد على التمييز بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

فالشرق يميل إلى الحدس وإلى الوحي لقدرة إلهية لتظل التجربة والعقل عادلين مكملين أما في الغرب فيميلون إلى التجربة والاستقراء والاستدلال في العقل فتبدو لنا الأخلاقيات في الشرق أقرب إلى مبدأ الصوات وفي كل الحالات على غرار الغرب فهو أقرب للمبادلات أين يكون الصواب نسبيا.¹

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 54-55.

المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج التوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوائل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

المطلب الأول: تعريف الأداء : إن عملية تقييم الأداء عملية شاقة للغاية ربما لنقص الخبرة في مجال التقييم المثمر البناء، حيث يتعرض لها أي فرد لكن ليست بالمستحيلة، وإن تطلبت وقتاً وجهداً لضمان صحتها، حيث تسعى عملية تقييم الأداء إلى مساعدة الشخص الذي يتم تقييمه على تحسين أدائه، وزيادة انجازاته وتحفيزه على العمل لإضافة المزيد من النجاح إلى المكان الذي يعمل فيه كما أنه يفيد الاعتراف ضمناً بكفاءة العاملين في إنجاز ما يستند إليهم من مهام وتقدير المقيم لالتزام مرؤوسيه بأعمالهم.

كما يعتبر وسيلة لتطبيق مبدأ تبادل المنافع بل أن التقييم الجيد والمعتني به يؤدي إلى انتقال أحد المؤدين من صفوف متوسطي الأداء أو الضعاف إلى عدادا المتميزين، وهذا لا يتحقق إلا بالإعداد الجيد والتفكير والتخطيط المسبق مع توافر الاحترام، الأمانة، الإخلاص.¹

أ. **التقييم قديماً:** لم يعتد الموظفون أن يناقشوا رأي المدير، وهذا الأخير لم يتوقع موقفاً غير ذلك رغم احتمال عدم موافقتهم على هذا الرأي لكن إن كان التقييم بمثابة القرار النهائي، أما في وقتنا الحاضر فقد أصبح الموظفون أكثر جرأة في التعبير عن أنفسهم كما قد يدخلون في تحد مع أصحاب الأعمال أو المدراء، وقد يطرح الموظفون عدة أسئلة مثل: من الذي يجري هذه العملية؟ من الذي وضع معايير الجودة؟

ب. **التقييم في عالمنا المعاصر:** فعلى المديرين أن يجيبوا على الأسئلة المطروحة من قبل الموظفين من خلال التقارير المباشرة، كما يمكن أن يكون تقييم الأداء رسمياً أو غير رسمي، واعتماداً على الشركة وحجمها ومدى تعقد العمل وفلسفتها، وكذا المجال الذي تعمل فيه.

¹ سلسلة المتميزون الإدارية، تقييم الأداء، ط1، مكتبة لبنان للنashرين، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، 2007، ص1.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

فالأداء لغة "هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أو أوصله إلى جهته بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به".¹

أما اصطلاحاً فيعرفه أحمد سيد مصطفى "أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".²

وحسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2008 "بأنه يشمل الكفاءة والفعالية وهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة"³

أما إدارة الأداء: قد قصد بها تلك العملية التي يتم من خلالها العمل على ضمان أداء الأشخاص العاملين يتم إدارته بكفاءة، وأن هؤلاء الأشخاص يؤدون ما عليهم من واجبات بما لهم من طاقات كما يمكن قياس الأداء وتقديره، وبالتالي من الضروري مقارنة متطلبات الوفاء مع تبليغ الأفراد لهذه المتطلبات، ويستلزم ذلك تحديد الأهداف بوضوح، ودون ذلك فعملية إدارة الأداء يتعذر القيام بها بفعالية.⁴

وقد تعددت الآراء حول مفهوم الأداء الوظيفي، فقد عرفته راوية حسن "بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

¹ بوخناف هشام، "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية"، (مذكورة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، جامعة عنابة، كلية الآداب وعلوم الإنسانية الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010-2011)، ص 25.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر: بدون ذكر دار نشر، 2002، ص 415.

³ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 19.

⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 44.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

ويعرفه أحمد صقر عاشور: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء".¹

فالأداء هو من أهم محاول العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء متميزا في ظل بيئة عمل يسودها العمل والمساواة، فمن المنطقي أن يأخذ الأداء صاحبه لمكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولا يمكن لمنظمة الدخول في المنافسة إلا إذا كان الأداء عالي وهذا الأخير يتبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.²

ويعرفه واغنر جوهان (Wagner John) الأداء الوظيفي "حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث أن العلاقة بينهما واضحة، فالفرد قد يمتلك قدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائها، والعكس صحيح فيمكن للفرد أن تتوافر لديه الدافعية اللازمة لكنه لا يؤدي العمل بالشكل السليم والمطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك".³

المطلب الثاني: عناصر نظام تقييم الأداء

حيث تتمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لتقييم الأداء في المنظمات انطلاقا من تحديد الغرض منه لأن ذلك يحدد عناصر أخرى من هذا النظام، ويؤثر فيها لينتقل الأمر لتحديد المسؤول عن عملية التقييم وكم مرة تجري والتي يؤدي إلى خطوات أكثر أهمية هي

¹ الطاهر الوافي، "التحفيز وأداء الممرضين"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013)، ص ص 9-10.

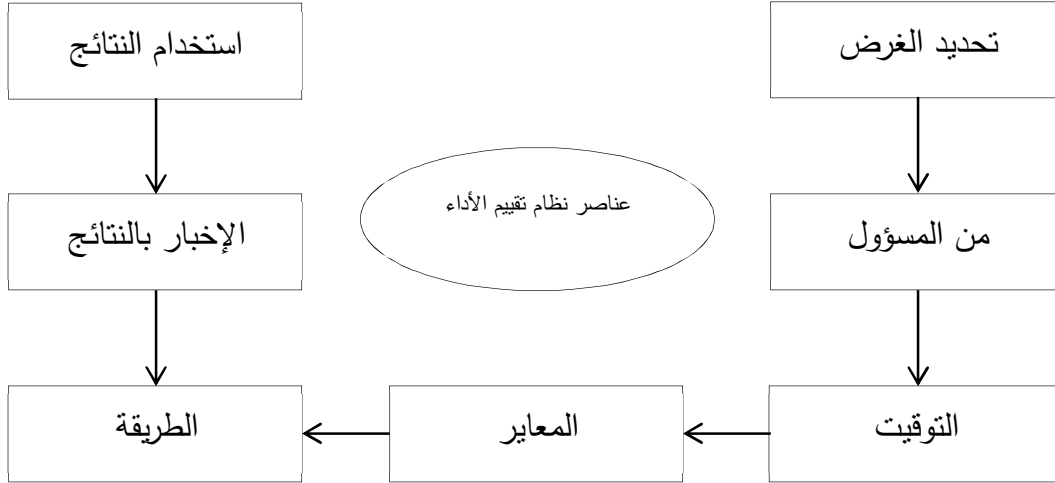
² غازي حسين عودة الحلايية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2013)، ص 22.

³ عبد المؤمن سي حمدي، "تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة -دراسة حالة بلدية العناصر- بولاية برج بوعرييج"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكمة، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014)، ص 52.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

تحديد المعايير، والتي يتم على أساسها التقييم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية، كما يعبر الشكل رقم (02) عن النظرية العامة لتقييم الأداء.

الشكل رقم 02: عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 410.

وفيما يلي المعايير الممكن استخدامها في هذه العملية والمتمثلة في:

1. بالنسبة لنواتج الأداء وهي: كمية الأداء وجوده الأداء.
2. بالنسبة لمعايير سلوك الأداء وهي: معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، قيادة المرؤوسين.
3. بالنسبة لمعايير الصفات الشخصية والمتمثلة في: المبادأة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي.¹

لذا لا بد من وضع معايير قبل وضع نموذج التقييم، ويتم استعمال المعايير والتي لها علاقة بالإنتاج بما يحقق للموظف أرقاما معينة كالمكالمات التي يتم الرد عليها، أو عدد العملاء الذي يتم خدمتهم... الخ.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 410-416.

² سلسلة المتميزون الإدارية، مرجع سابق، ص 203.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء: إن اتخاذ أي إجراء بشأن تحسين الأداء يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة الظواهر المشكلة وقشورها الخارجية ستظهر من جديد.¹

تعمل المؤسسات على العموم على تقادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية عن طريق وضع أساليب لتحسين الأداء من بينها: أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية، ونموذج الجدارة لتحسين الأداء، والإدارة بالأهداف.

1. أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية: يعد التخطيط كأحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات ومن خلاله تحدد احتياجات المنظمة مستقلا من الموارد البشرية من حيث النوع، العدد، المهارة، وبشكل يخدم أهدافها²، فقد ذكر في معهد إدارة الأفراد الأمريكي عام 1986 عند إجراء استقصاء توصل فيه إلى نتائج منها أن العديد من المؤسسات تمارس ثلاث أنواع للمرونة لتحسين أداء الأفراد نذكرها على النحو التالي:

- أ. **المرونة الوظيفية:** عن طريق تأهيل الموظفين لإكسابهم مهارات متعددة بالتدريب، وذلك لتسهيل أداء الوظائف وإجراء التغيرات في المسار الوظيفي بسهولة ومرونة.
- ب. **المرونة العددية:** والتي عن طريقها بإمكان المنظمة أن تقوم بخفض أو الزيادة في عدد الموظفين في زمن قصير كرد فعل للتغيرات المفاجئة.
- ج. **المرونة المالية:** تتضمن تحسين تصميم نظام الأجور، والوفاء بالالتزامات وهو ما يزيد من قوة المنظمة ويجعلها أكثر مرونة مثلا أن يكون هناك تقييم سوقي لأجر المنظمة والعمل على الزيادة الدورية للأجر وملاءمة المكافآت للأداء والمهارات مع وضع نظام عادل للمكافآت الأداء.³

¹ بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 95.

² كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، (مذكرة لنيل الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، 2014-2015)، ص ص 82-83.

³ كيرد عمار، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

2. نموذج الجدارة: يعرف كل من لويس وليسينغر نموذج الجدارة على أنه "وسيلة وصفية تحد من المهارات، والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما ماك ليلاند قدم في السبعينات فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذجاً للتنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات لأداء الوظيفة بشكل متميز، ودراساتهم تساعدنا على تحديد الأشياء التي تسبب هذا التمييز في الأداء الوظيفي.

وتختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، وتبعا لرؤية الإدارة وتوقعاتها، ومن بين هذه الخطوات:

أ. الخطوات التمهيديّة: هنا المؤسسة تقوم بتحديد الوظائف التي تحتاج لبرامج لتنمية الجدارة الوظيفية أين يعتمد على حساسية المواقع والوظائف وفي ضوء الموارد المتاحة ويتم التخطيط وتنفيذ البرامج تبعا لأولوية المنصب وحساسيته.

ب. تصميم نموذج الجدارة الوظيفية: والذي يشمل ستة خطوات نذكرها على التوالي:

تحديد فعالية الأداء، التعرف على العينة المعيارية، جمع البيانات، تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة التحقق من نموذج الجدارة، وأخيرا تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة.¹

ج. علاقة الجدارة بمستوى الأداء: علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء والذي حققه للمؤسسة فمثلا تتحول الأفكار لأفعال وسلوكيات تتحول المهارات والسمات الوظيفية إلى أداء ممتاز لكن من الخطأ اعتبار المهارات الفردية جدارات وظيفية لأن الجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف حيث يقول وليام جيمس "المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئا".

3. نموذج الإدارة بالأهداف: فالأهداف هي الغايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها، حيث تظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل أن السلوك الإنساني هادف وأن السلوك الذي يفتقد الغاية مهما كانت يفتقد مبررات وجوده، كما تعكس الأهداف الجهود الإنسانية والتي توجهها

¹ كيرد عمار، مرجع سابق، ص ص 87-90.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

وتنشطها كما تمثل الدعامة التي يعتمد عليها التخطيط والتنظيم والرقابة إضافة إلى توفير المعايير اللازمة لتقييم الأداء باعتبار أن الأهداف تساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة¹، ومن جهة أخرى تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، وتهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليلي قدراته والحكم على أدائه بنفسه².

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى" كما وتعرف بمصطلح البرمجة لتحسين الأداء³، ومن خلال النقاط التالية:

- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف؛
- التركيز على الأداء بدل السمات الشخصية والحاضر والمستقبل يعكس الطرق التقليدية بإضافة إلى ما أضافه عبودي من ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
- تهيئة المنظمات عن طريق تعبئة جهود وطاقات الأفراد العاملين في مختلف المستويات.
- تغطية النقص في المنظمات بين مستوى الأداء وبقية المنظمات المنافسة.
- وضع معايير لتقييم الأداء للعاملين لدفع بهم للتقدم.
- كما يحقق لنا النظام التوحد والترابط، ومن ثم الإنجاز بين المستويات الثلاث: مستوى الفرد أو جماعة الأفراد، مستوى التقييم التنظيمي ومستوى المنظمة⁴.

المطلب الرابع: أهمية قياس الأداء

إن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية، والوظيفية في الأنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وكذا توفيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة،

¹ كيرد عمار، مرجع سابق، ص ص 93-94.

² رابوة حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين، تقييم الأداء المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، (د ط)، الاسكندرية: دار التعليم الجامعية، 2011، ص 264.

³ كيرد عمار، مرجع سابق، ص 94.

⁴ المرجع نفسه، ص 96.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، كما يساهم في توجيه عملية تحسين أعمال المنظمات لأنه من أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة.¹

فهو كعملية يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة نذكر أهمها:

- يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برامج العمل إلى الإدارة العليا.
- تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه، ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد، وكذا الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف.
- تساعد وتمكن المنظمات على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراءات التعديلات في حالة الانحراف عن المسار.
- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل لأن القياس يوفر بيانات حقيقية وملموسة.
- يزيد من تأثير المنظمة من خلال التعرف على المحاور التي تحتاج للتركيز والاهتمام بشكل إيجابي بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أي هي الآن من حيث الواقع فلا يمكنها معرفة مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها تحقيق ما تريد لأن العمل دون قياس كالسفر إلى الصحراء من دون بوصلة أو خريطة.
- تعزيز المساءلة.
- تحسين عملية توصيل الخدمات وكذا إيصال جهود المنظمة للمتعاملين.
- تحديد الغايات والمعايير.
- اكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- تحديد فاعلية المنظمة.
- إدارة العمليات وتحسينها.²

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 68.

² المرجع نفسه، ص ص 70-72.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

أما المستويات الثلاثة التي يتم استهدافها فهي:

أ. **على مستوى المنظمة:** عن طريق إيجاد مناخ ملائم تسوده الثقة والسلوكيات الأخلاقية المتبادلة، ورفع مستوى الأفراد واستثمار القدرات والإمكانيات، ومن جهة مساعدة المنظمة على وضع معدلات تقييم معيارية للقوى ذات المهارات والقدرات المميزة.

ب. **أما على مستوى المديرين:** قسم عند طريق تطوير العلاقات بين العاملين، والتقرب إليهم، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وكذا تنمية مهارات المديرين وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل لتقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.¹

ج. **على مستوى الفرد العامل:** يخلق حالة من الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم باعتبار الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهنا تدخل عملية التقييم إما يجعلهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق لتطوير سلوك الموظفين وبيئتهم الوظيفية وبأساليب علمية، وبصورة مستمرة.²

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 209.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3، عمان: عالم الكتب الحديث، 2009، ص100.

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

خلاصة واستنتاجات :

تم عرض الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال ما تناولناه في المباحث بداية بإعطاء تعريفات لشرح المتغيرين (الأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي) ثم أهم العناصر المكونة وأهمية كل مفهوم على حدا ، ولتوضيح أكثر تم عرض مصادر الأخلاقيات والتي من بينها (المصدر الديني) ، وقد حاولنا إعطاء صورة توضيحية عن الأسس الأخلاقية من منظورات فكرية مختلفة انطلاقاً من المنظور الإسلامي باعتباره المصدر الأساسي الأول للأخلاق ، وبالدليل ما جاء به القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .

وبعدها ما تحدث عنه الفقهاء والعلماء المسلمين في هذا المجال ، وبالمقابل نظرة الغرب كانت تتجه نحو تعظيم الربح والكفاءة ، ولم يكن هناك أي اهتمام إلا بعد ما بدأت المشاكل والانحرافات تظهر بصورة لا يمكن وصفها وتلك الفضائح التي لا يمكن السكوت عنها ، لينطبق هذا المفهوم مع أصحاب فلسفة القيم ومحاولة لتفسير الجانب النظري للمفهوم تم عرض أهم نظريات الأخلاقيات الوظيفية .

ونظراً لتعدد وتنوع أساليب تحسين الأداء الوظيفي فقد تم اختيارنا لثلاث أساليب تمكن المنظمة من تفادي الوقوع في الأخطاء والحصول على نتائج قيمة ، ومما تقدم خلصنا إلى مجموعة من النقاط :

- 1- معيار الأخلاق يصعب ضبطه في العمل ربما لتعدد المصادر واختلافها .
- 2- الدين الإسلامي هو المصدر الأول والوعاء الحضاري للأخلاق في العمل .
- 3- يمكن للمنظمة أن تصل إلى مزايا جراء اقتنائها بالممارسة الفعلية للأخلاقيات والخسائر التي تجنيها جراء إهمالها لهذا الجانب .
- 4- لا يمكن التحدث عن تحسين للأداء دون معرفة تقييم الأداء .

الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي

- 5- لتحسين أداء الموظف لا بد من التركيز على ثلاث عناصر: أن نخطط للمورد البشري، وأن نطبق مبدأ الجدارة والاستحقاق ، أن نسعى لتحقيق النتائج .
- 6- عملية تقييم الأداء تساعد على كشف نقاط القوة والضعف .
- 7- تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث مستويات : الموظف، المدير ، المنظمة .

الفصل الثاني

مسألة الإلزاميات في مخافة

الفساد الإداري وتسيير

الإدارة الخفية

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

إن إصدار مدونات أخلاقية هو ضرورة في الإدارة العامة كما في إدارة الأعمال وبنفس المستوى، ليس فقط في جعل الوظيفة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في الإدارة وأداء الواجبات بطريقة فعالة وكذا الاعتراف بأن الخدمة العامة تتقدم على الخدمة الخاصة إنما هو جوهر مواجهة الفساد والتي لا تكون في القواعد والنظم وإنما في النفوس والاتجاهات والضمائر، كما تساعد المنظمات وتدفعها إلى تحسين أدائها.

المبحث الأول: الأخلاقيات كمدخل للحد من الفساد الإداري

ليس هناك ما ينال من هيبة الدولة ومكانتها مثل الفساد الإداري لحاله من آثار وخيمة على الروح المعنوية للمواطنين وإيمانهم بقدرة بلدهم على حل مشاكله في ظل فساد الحكومة، كما أن المواطنون ينظرون إلى المؤسسات بوصفها مؤسسات نموذجية في احترام القانون وتحقيق المصلحة العامة.¹

المطلب الأول: دوافع الأفراد لارتكاب السلوكيات غير الأخلاقية: يصدر عن الفرد جملة من السلوكيات والتصرفات غير الأخلاقية والتي تحركها جملة من الدوافع أهمها:

أ. **الكسب الشخصي والأنانية:** والذي يغير من الدوافع الأساسية من أجل الإنجاز والتفوق، وهو المحرك الأساسي الأول في الاقتصاد وأن ما هو غير مشروع تقديم الكسب الشخصي في مقدمة الاهتمامات وبأي وسيلة حتى وإن تجاوزت القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤدي الآخرين.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص 359.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

ب. **الضغوط التنافسية:** حيث أن المنافسة تفرض وسائلها القاسية والتي تتجاوز في شدتها وقدرتها الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة مما يدفعهم للقيام بتصرفات توصف بأنها غير أخلاقية من أجل البقاء في المنافسة أو حسمها لصالحهم.

ج. **إنجاز الأعمال مقابل القيم الخلقية:** لأن الأعمال التي تسعى في هدفها إلى تعظيم الربح وخلق الثروة تجعل معاييرها المادية في مواجهة مادته مع قيم المديرين، والعاملين الآخرين ما يضع المديرين أمام خيار تكييف قيمهم الأخلاقية أو الخروج عن العمل.

د. **التعارضات ما بين الثقافات:** كثير من المشاكل الأخلاقية في الشركات تثار في تلك المجتمعات جراء التعارضات الثقافية.¹

فأخلاقيات الإدارة تشير إلى تطلعاتنا أي ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية، وتبقى العبرة الحقيقية فيما ينفذ فعلا لا في القرارات، ولا فيما تصدرها المنظمات من لوائح وما يصرح به المديرين من التزام أخلاقي، وإنما فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية، وتعود الفجوة بالدرجة الأولى إلى ما اعتاد عليه المديرين من العمل خلف الأبواب المغلقة مع سلم واسع من السرية المبالغ فيها، هذا جعل الشفافية في السنوات الأخيرة مبدأ من المبادئ في العمل الإداري، فأصبحت المنظمات على ما تصرح به من قيم ومدونات أخلاقية وتلزم العاملين بها، ولإعطاء تفسير أكثر سنعرض دوافع الفساد لكل من المواطن، الوسيط، والموظف.

1. **دافع المواطن:** يسعى المواطنون لتحقيق أهدافهم وإنجاز معاملاتهم وهوما يتطلب اتباع إجراءات روتينية، وهي إجراءات يرافقها تكلفة ووقت لإنجازها ما يؤدي بالبعض إلى اتباع طرق سهلة لكسر هذا الروتين وتسهيل المعاملة ما يتم عن طريق بعض أشكال الفساد كمنح

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 14 - 15 .

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

الرشاوي لبعض الموظفين بالمقابل التسهيلات، وعلى حساب بعض المواطنين والذين ينتظرون إنجاز المعاملات بالطرق المعتادة، وكذا احتكار من قبل جهة معينة كالحكومة مما يدفع الفرد إلى ممارسة الفساد.¹

بعض أشكال الفساد كمنح الرشاوي لبعض الموظفين بالمقابل التسهيلات، وعلى حساب بعض المواطنين والذين ينتظرون إنجاز المعاملات بالطرق المعتادة، وكذا احتكار من قبل جهة معينة كالحكومة مما يدفع الفرد إلى ممارسة الفساد.

2. **دافع الوسيط:** وهو يعمل كحلقة وصل بين موظف الخدمة العامة وبين المواطن، ويكون دافعه إنجاز عدد أكبر من المعاملات التي تحقق له عائد يعرف بالعمولة في ظل الرغبة في إرضاء الطرفين الموظف والمواطن، كما تساهم القيم السائدة في المجتمع والتي تشكل مناخا مناسباً للوسيط لممارسته لمختلف صور الفساد كنقل المال من المواطن للموظف كأن يدفع الفقر والبطالة بالفرد إلى سد حاجاته لإعانة أسرته بقبول الرشوة بما يحقق له المردود والذي يكفل عيشه.

3. **دافع الموظف:** فأهم ما يدفع الموظف لممارسة الفساد هي الرواتب المتواضعة والعوائد والحوافز المالية القليلة التي يتقاضاها وتدفع المجتمع للتقاضي عن ممارسته، وبخاصة إذا كان هناك ارتفاع متواصل في تكاليف المعيشة بإضافة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية أو انعدامها والذي يؤدي لاستفحال في الممارسات والتزوير... الخ.²

المطلب الثاني: وسائل مواجهة الفساد: تتعدد أسباب الفساد كما تتعدد طرق مواجهته، ومن بين وسائل المواجهة والتي تركز على الأخلاقيات نذكرها على النحو التالي:

¹ محمد الصيرفي، الفساد في الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008، ص 41.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 41-43.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

1. إيجاد اتفاق جمالي على معيار القيم: لابد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة من جهة أخرى خلق كره لدى المواطنين من الفساد الإداري ولتحقيق ذلك لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة.
2. النزاهة والشفافية في التسيير: أين يعتبر فساد الإطارات العليا في المؤسسات خطير لما يتركه من أثر على سلوكيات الأفراد وسعة المنظمة لذا لا بد من التركيز على منظومة القيم والمتعلقة بالصدق، الأمانة والإخلاص في العمل وكذا علانية الإجراءات.
3. إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى: لأن انخفاض الراتب المدفوع للموظف يعد أحد أسباب الرئيسية لانتشار الفساد وذلك للبحث عن مصادر لأجل زيادة دخله وسد حاجاته.
4. المحاسبة: أي لا بد من إخضاع الأشخاص الذين يتولون المناصب العليا للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم من خلال مجالس الإدارة والنقابات أو الجمعيات العمومية أو السلطة الرسمية المعنية بذلك.
5. التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان والحد من الفساد في مختلف قطاعات العمل.
6. تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات.¹
7. نشر التعليم وتوعية المواطنين: فالجهل بالحقوق والواجبات يزيد في استفحال الظاهرة بطريقة سهلة وببساطة حيث يعتبر استغلال المواطن لسلوك لا أخلاقي، لا بد من القضاء عليه عن طريق نشر التوعية وتعليم المواطنين وهوما يجعلهم يبتعدون عن الرشوة وبالتالي تقليل نسبة الفساد في الإدارة.
8. بناء جهاز قضائي مستقل.²

¹ شرد وافية، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري؛ دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق، العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014-2015)، ص 57.

² نفس المرجع السابق، ص 58.

9. **تقويم ومكافأة الموظف الأمين:** لأن في الكثير من الأحيان نجد في الأجهزة الحكومية الموظف الأمين لا يلقى التقدير والاحترام ويتعرض للعقوبة لأنه أمين لذا يمكن لزاما علينا علاج هذه الحالة بدعمه وتقديم الحوافز المناسبة له واعتباره قدوة حسنة في سلوكياته.¹

المطلب الثالث: أساليب مواجهة الفساد: إن قضية مكافحة الفساد وكشف ممارساته صعبة جدا وبخاصة في المجتمع ككل والوظيفة العامة بالأخص حيث يقال في الفساد والرشوة إن الإنسان لا يستطيع أن يقول بكل تأكيد عندما يرى سمكة موجودة في الماء: حول كانت تل السمكة تشرب من لماء الموجودة فيه أم لا، وكذلك هو الحال بالنسبة للموظف ما إذا كان يأخذ رشوة أولا أثناء قيامه بعمله، وتختلف أساليب مواجهة الفساد باختلاف أشكاله ويمكن تصنيفها إلى صنفين مباشرة وغير مباشرة كما يدخل بعضها ضمن الأساليب الوقائية القبلية وبعضها الآخر يدخل ضمن الأساليب العلاجية.²

أ. **الأساليب الوقائية:** من الوسائل الفعالة التي ستبقى وقوع الفساد وأضراره لأنها تسعى لوجود حصانة ورقابة ذاتية لدى الأفراد والجماعة وحوافز تساعد على الأمانة والنزاهة وتحد من الانحرافات السلوكية ونستعرضها كالآتي:

1. **الالتزام والولاء الموظفين:** فالوظيفة العامة بقدر ما تجسد الأهداف الوطنية العريضة للحكومة فهي تتجه نحو تقديم الخدمة للمواطنين، وبالتالي ما يجعل لإثارة الولاء الوطني تأثير كبير في الارتقاء بالوظيفة العامة وأخلاقياتها.

2. **القيادة النزيهة:** فهي ترتبط بالعنصر السابق حيث يتم اختيار القيادات النزيهة والتي تمثل القدوة في أخلاقياتها وسلوكياتها في الجهاز الإداري حيث تباشر وظائفها وتمارس إجراءات التي تدل على هدفها الاستقامة والنزاهة كإصدار مدونة القيادة (Meadership Cod) مثلا

¹ أسرار فخري عبد اللطيف، الموقع السابق.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 362-363.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

والتي تتضمن مجموعة لمبادئ الأخلاقية التي ترتقي بها الوظيفة العامة وتوفر للموظف الاستقرار وسن القوانين لمحاربة الفساد ودعمها، ومن جهة أخرى التصريح (Declaration of Assets) وهذا ما يعطي صورة واضحة للثورة الحقيقية للقادة قبل وبعد تولي الوظيفة لتوفير الشفافية والثقة العالية وفي مختلف المجالات وللموظف، وعنصر آخر هو اختبار المساعدين والمعاونين من الأفراد المشهود لهم بالاستقامة والنزاهة ومن ذي الخصائص الأخلاقية.¹

3. مدونات أخلاقيات الوظيفة العامة: كمدعم للطابع المهني إصدار المدونات الأخلاقية والمتضمنة مجموعة المبادئ والتوجيهات الأخلاقية ذات العلاقة بما يجب وما لا يجب في الوظيفة، فهي كمرشد لسلوك الموظف وتساعد في مواجهة قضايا المنطقة الرمادية، وقد تكون هناك مدونة أخلاقية واحدة، لكل الموظفين العاملين في الوظيفة العاملة كما في قطاعات معينة.²

4. الشروط الأخلاقية في الاختبار والتعيين: إن الاختيار والتعيين يتم على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة والاختصاص) ومتطلبات الوظيفة كما تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة ويكون الأمر جيدا في كلتا الحالتين بالمقارنة مع عوامل أخرى كالمحاربة، المحسوبية... الخ، ولتدعيم روح وقيم الوظيفة العامة لا بد من الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين والترقية.

¹ الطاهر بن ناعة، "دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة- بلدية عين الحجل، 2014-2015"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، العلاقات الدولية، 2015-1436)، ص 79.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 364.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

5. التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة: فلا بد من الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة لمديريها وموظفيها وقد يكون التدريب شرطاً ضرورياً من شروط الترقية لكل وظيفة.¹

6. تحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة: في ظل الظروف فقد تكون المغريات والخراب عوامل شديدة التأثير على الموظفين والأهم الحاجة وتلك الظروف الصعبة والإحساس بعدم العدالة بين الجهد والأجر وهوما يتسبب في المهارات الفاسدة، أما العوامل المساعدة على تحسين ظروف العمل نذكرها:

- تحسين الأجور والرواتب الموظفين، وإعادة تقييم وتغيير درجاتهم الوظيفية.
- العمل على تصنيف الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق العدالة.
- تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في الإدارة وسياسة لباب وسياسة الباب المفتوح وهوما يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي واقع الروح المعنوية والولاء الوظيفة والجهاز الإداري.
- 7. تحسين إجراءات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال: كثرة الإجراءات وتعقدها جانب من جوانب الفساد الإداري، وللحد من هذا النوع من الفساد لا بد من تحسين هذه الإجراءات عن طريق:
 - تكوين حلقات ودوائر لتحسين الإجراءات وتبني حملات التخلص من الروتين وتحديد سقف زمنية واضحة لكل إجراء، ومن جهة أخرى المراجعة الدولية لإجراءات وقواعد العمل بما يضمن إدخال التحسينات.
 - الاعتماد على سياسة التدوير في العمل بما يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة والخبر.

¹ الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص ص 79 - 80 .

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

- إيجاد الحوافز المادية والمعنوية لكل مفتوح ومبادرة لتحسين الأداء.
 - توفير قنوات فعالة للموظفين من أجل عرض الشكاوى وتقديم المقترحات من أجل تحسين العمل.¹
8. تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية: بمخاطر وأضرار الفساد على المصلحة العامة، والتركيز على دور الموظف العام كفرد مؤتمن للحرص والثقافي في خدمة الصالح العام.
9. اتخاذ الإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول: باعتبار أن الظاهرة أصبحت ذات أبعاد دولية وقابلة للانتقال من دولة لأخرى ومن خلال الشركات المتعددة الجنسيات أو فروعها والتي تعبر بمثابة قنوات ناقلة لخبرات وممارساته لذا أصبح علينا لزاما اتخاذ الإجراءات الوقائية المضادة لانتقال هذه الظاهرة في الحالات التالية:
- حق التعامل مع الشركات ذات سمعة جيدة ومعرفة بمعاملاتها وأساليبها الأخلاقية.
 - إيقاف أعمال أية شركة ترتكب أية جريمة أو ممارسة في البلد.²
- ب. الأساليب العلاجية: وهي تلك الأساليب التي يتم اعتمادها أو اللجوء لها في حالة تسجيل حالات فساد وهي مختلفة ومتنوعة منها:
1. الاعتماد على التشريعات والقوانين الصارمة لمواجهة الظاهرة حيث أن الواقع يؤكد أن مضاعفة العقوبات يؤدي دورا إيجابيا وبخاصة إذا تم التطبيق بأمانة وعلى الجميع في الوظيفة.
2. قيام الأجهزة المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة والفضائح.

¹ الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص 80.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 367.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

3. الإعلام ودوره في الكشف والتشهير بالفساد والمؤسسات والذي له دور كبير في ردع المفسدين.

4. توجيه الانذارات بالإلغاء للمؤسسات ذات الممارسات الفاسدة وذلك بإعطاء مهلة زمنية من أجل الإصلاح وتنظيف مكاتبها وإن لم يحدث ذلك سيتم استحداث مؤسسات بديلة أو إلحاق أنشطتها بمؤسسات أخرى أو إخضاعها لبرامج الخصخصة.

فالفساد كما توجد في القطاع العام له حضور في القطاع الخاص ووجوده في الدول المتقدمة كما في الدول النامية لذا تتزايد الجهود وتتسع من أجل مواجهته وعلى جميع الأصعدة وفي ظل خبرة عالية متقدمة في أساليب الوقاية منه ومعالجته.¹

المطلب الرابع: الشفافية كمبدأ من المبادئ الأخلاقية: ترى منظمة الشفافية الدولية أن الشفافية والمساءلة هما حجرا الأساس في محاربة الفساد والتصدي له في كل من القطاعين العام والخاص فتسعى الشركات بصفة خاصة بالقيام بدور هام في الحد من الفساد بإفصاح عن التزامها بالشفافية بإيصال قيمها وسياساتها للمساهمين وكيفية ترجمة تلك القيم والسياسات وتطبيقها على الواقع حيث تظهر للأطراف ذات العلاقة ومن خلال التقارير مدى انفتاحها للمساءلة وبالتالي كشف مدى مصداقيتها في بذل الجهود للمكافحة الفساد.

في عام 2012 قامت منظمة الشفافية الدولية بإجراء دراسة حول إفصاح الشركات في تقاريرها عن مدى التزامها بالشفافية على أكبر مائة وخمسة (105) شركة متعددة الجنسيات من الشركات المدرجة على مستوى العالم أين قيمت الدراسة ثلاثة جوانب هامة لإصدار التقارير الشركات والمتعلقة بمعايير مكافحة الفساد والمتمثلة في:

• برامج مكافحة الفساد المعلنة.

¹ دحيان لويضة، مرجع سابق، ص 112.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

- الشفافية التنظيمية والمتضمنة معلومات عن أصول الشركات وممتلكات الشركة.
- التقارير على مستوى كل دولة على مدة والمتضمنة العائدات والانفاق الرأسمالي والضرائب المدفوعة.¹

وتغطي هذه الدراسة أكبر أربعة شركات في دولة الكويت (بنك الكويت الوطني - ست التمويل الكويتي شركة زين للاتصالات - شركة الوطنية للاتصالات (أوريدو حالياً) وبناء على معايير بالنسبة للنتائج الدراسة كان هناك:

- ترحيب من قبل شركة زين للاتصالات وقد طبقت معظم المتطلبات، وقامت بنشر بعض من سياساتها خلال فترة إجراء الدراسة وبالتالي تجنب في زيادة نقاطها أما الشركات الأولى لم ترد للأسف على الإطلاق ولم تكن الدراسة لتثمر لولا جهود سكرتارية منظمة الشفافية الدولية.²

¹ سلمى العيسى، "الشفافية في تقارير الشركات - دراسة حول الشركات الأربع الكبرى في دولة الكويت"، جمعية الشفافية الكويتية، 2013، ص 3. www.transparency.org.kw

² المرجع نفسه ص 6.

المبحث الثاني : الأخلاقيات ودورها في الحد من المظاهر السلبية للبيروقراطية

تتحول البيروقراطية في الممارسات إلى ظاهرة سلبية ومعوق للتقدم عندما تتغلب أمراضها على مزاياها لتصبح أقرب إلى حكم المكاتب أو حكم اللوائح وعندما ترتبط شيوع الجمود وتقصي الكفاءة ببطء الاستجابة لمتطلبات الأحوال الجارية والمشاكل المعاصرة، وللقضاء على هذه المظاهر لا بد من الاهتمام بتفعيل الجانب الأخلاقي وانطلاقاً من¹:

المطلب الأول: إعطاء تفسير لسيكولوجية البيروقراطي: نجد في علم النفس تشخيص جيداً لأعراض البيروقراطية من الناحية السيكولوجية باعتبارها أعراض غير سوية للسلوك الإداري حيث أن الشخصية الإدارية البيروقراطية تقسم بكثير من ملامح السلوك المرضي أو الغير السوي والتي تحد من الابتكار والتجديد.

بحيث يميل البيروقراطي إلى تجنب المسؤولية وعدم التصرف واتخاذ القرار أو تقليل التصرف أو بالاعتراض الشكلي أو...وهو بذلك يزيح عن نفسه عبء العمل، كما يصل هذا الميل لتجنب المسؤولية أقصاه عند توفر ثلاث عوامل في الوقت نفسه وهي:

1. انعدام الحافز الإيجابي على التصرف كتساؤل البيروقراطي لماذا يتصرف تصرفاً لا تمليه اللوائح والقوانين والتعليمات طرحة، فلا يجد بداخله إجابة كافية عنها ليتحرك نحو هذا التصرف.

2. الخوف من نتائج التصرف الجديد والمستقبل: وما يترتب عليها من أخطاء تؤدي إلى عقوبات و الجزاءات رادعة، فقد يظهر هذا الميل بوضوح في بعض المنظمات التي تفرض إجراءات مشددة.

¹ عبدالغفار شكر ، اوراق سياسات تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في مواجهة البيروقراطية الاصلاح الاداري وتحسين مناخ الاستثمار

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

3. انعدام الضوابط والمعايير التي تستعملها الرقابة الهادفة إلى التحقيق من إيجابية التصرف: مكافأتها أين تركز الرقابة على الأخطاء الصغيرة والأخطار الشكلى، يرى هارولد الأساسى أن البيروقراطى يكره الاقدام على التجارب الجديدة والتصرفات المبتكرة وارتكاب المجهول ويتصرف عن كل عمل لا يجرى مجرى السوابق ويفضل طريق الحذر والحيلة على التصرف الجديد المستثمر والمستقل وتعكس نظم العمل هذا الميل¹ في الاجراءات لقدسسية ذاتية ، اين تصبح اللوائح القواعد حواجز دفاعية او مشروعة يحتمى وراءها البيروقراطى ويجد فيها المصلحة الدائمة في الحفاظ عليها وتقويمها.²

المطلب الثانى: دور الرقابة فى القضاء على مظاهر التسبب الإدارى: تعد الرقابة وظيفة من الوظائف الأساسية فى الإدارة، و يبرز دورها فى مراقبة الأداء و تصحيح المسار و التحقيق من تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة و تطبيق القوانين لكى لا يتم الخروج عن مسار المنظمة، فهى كعملية تستبق حدوث الوقائع و تمنع وقوع حالات الإخلال بالقوانين و الإهمال و التسبب الإدارى و المالى و المادى و الذى يسبب الانحراف وتدنى مستوى أداء المنظمة و جانب تقديم الخدمات لكىلا يتحول الموظف لإنسان تسديد ومهمل و متجرد من اللباقة و حسن الخلق و الأداء المتميز.³

حيث يتجسد دور الرقابة الفعالة فى وضع معدلات لتقييم الأداء و وحدات القياس وبوضع معايير موضوعية لقياس الانحرافات التى تتحقق فتحدد هذه المعدلات على أساس الكم و

¹ عبد الغفار شكر ، مرجع سابق ، ص 15.

² المرجع نفسه. ص 15.

³ عبد القادر جبريل فرج جبريل، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

الكيف و الوقت، و من بين وسائل التقييم نذكر منها التقارير الإدارية، و التي توضع لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان عملها.¹

حيث يتم التقييم بعد الانتهاء من أداء العمل مباشرة عن طريق الملاحظة و التفتيش أين يقوم المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم الطرق المستخدمة، و النتائج المتحصل عليها، و بعد مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية فإن كان هناك زيادة أو نقصا كان ذلك مؤشرا على أن هناك خلا يهيمن على العمل فلا بد من كشف الأسباب و البحث عن وسائل المعالجة.²

لذا فالأنشطة الرقابية تشمل الإجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية و يرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية، في حين نجد أن مؤشرات الرقابة التي يعتمد عليها في إعطاء الحقوق و تحصيل المسؤوليات و الواجبات يقتض أن تكون دقيقة و شاملة، و لا بد على النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية و يبتعد في إجراءاته عن القهر و الخوف و الاستبداد، كما أن الرقابة لا يجب أن تركز على عنصر دون آخر كالاهتمام بكمية و حجم العمل دون جودته أو التركيز على بعض منها دون غيرها، و هو ما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المنظمة.³

المطلب الثالث: توفير عناصر المناخ التنظيمي الملائم و المتمثلة في:

¹ غلوسي بلال ، " الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة -دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ن قسم العلوم الاجتماعية ، 2014-2015)، ص ص 132-134.

² غلوسي بلال، مرجع سابق ، ص ص 132-134.

³ امينة بودراع ، مرجع سابق ص 55 .

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل : أين يمكن للموظف أن يكون قادرا على الإبداع و الابتكار حيث تكون هذه المتطلبات بعيدة لكل البعد عن الروتين و الملل و الرقابة التي تعمل على قتل المبادرة و الإبداع لدى الأفراد في المنظمة.

• **التدريب :** له دور كبير في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، لذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة و تسعى لتحقيق الأهداف و في أجل طويل¹، و هو نوع من أنواع التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أي تحسين الأداء²

• **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين :** و يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الإخلاص و الصدق في العمل ما يؤدي إلى الزيادة في الانتماء و الولاء للمنظمة.

• **أنماط السلطة الإدارية :** فلا بد من اتباع أسلوب الإدارة اللامركزية لأن التركيز السائد في المنظمة يؤدي إلى ظهور آثار سلبية تؤثر على الموظف يخلق الملل و على المنظمة بظهور المشاكل و الصراعات الداخلية.

• **المرونة في التنظيم و قدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية :** فمن خلال التوازن و التكيف يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها المسطرة³.

• **أساليب التحفيز :** إن حصول العامل على مكافأة نتيجة أداء لعمل ما يزيد في رغبته في تكرار هذا الأسلوب في مرات قادمة، و هذا ما يزيد من حب الانتماء و الولاء للمنظمة

¹ محمد يوسف قاضي ، السلوك التنظيمي ، ط1، الاردن : الاكاديميون للنشر والتوزيع ، 1436- 2015 ، ص171.

² علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، ط1، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007، ص98.

³ محمد يوسف القاضي ، مرجع سابق ، ص 171.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

فينبغي على كل إدارة و في أي منظمة ان تستعمل أساليب متنوعة وشاملة و لكل العاملين¹، فجانِب الحفز هو أحد أهم المحددات الرئيسية للأداء، و لا يزال غائبا من الآن، و عليه فالحفز او الدافع يمثل أداة بث الرغبة و الحماس، و بالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة².

• **الاستقرار و تحقيق الأمن الوظيفي :** و المتمثلة في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي المنافع الوظيفية حيث أنها تخلف استقرار نفسيا و تساهم في رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية³.

فعلى ضوء تركيبة و خصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهياً لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية، كما تتعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة (ككيان أو وظيفة إدارية) تتزايد أهمية الأسس و المبادئ في بناء هذا التنظيم و تتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار و المهام و ممارسة الصلاحيات و النفوذ و الاهتمام بالجانب غير الرسمي، أين يمكن أن تزداد فرص المحسوبية و الوساطة، و من بين أهم الأسس و المبادئ الأخلاقية في التنظيم أن تكون فعالية التوجيه و الإشراف و التحفيز و التدريب داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المنظمة و تمثل واحدة من أهداف إعداد و تطوير التنظيم الإداري⁴.

¹ المرجع نفسه، ص 172.

² جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة تنافسية القرن الحادي والعشرون ، (د. ط) ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 467.

³ محمد يوسف القاضي ، مرجع سابق ، ص 172.

⁴ بودراع امينة ، مرجع سابق ، ص 54.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

المبحث الثالث : دور الاخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الاداء الوظيفي:

المنظمات تسعى جاهدة الى تنظيم اعمالها ووفقا للرؤى الاخلاقية ،واعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الاخلاقي للأفراد وزرع الثقة وارساء دعائم الولاء للعمل وكسب الرضا الوظيفي للموظفين ، فالأخلاقيات هي زرع مثمر وليست خسارة كما يقال.

المطلب الاول: الاخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين اوضاع العمل : ان الاثار والخسائر

الناتجة عن عدم الالتزام بالأخلاق في الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتحمل عواقبها المنظمة وهو ما يؤثر على أدائها وأداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات .فقد ظهر لأول مرة تطبيقات موثقة أخلاق المهنة منذ ما يزيد عن اكثر من ستون سنة لتنتشر اليوم في الكثير من الدول¹ ، لذا لابد من الالتزام بأخلاق المهنة و التأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية الراي ،وحرية التعبير ،واطلاق القدرات...

ودليل ذلك فقد قدمت إحدى الجامعات الأمريكية سنة 2006 نتائج دراسة قامت بها تحت عنوان "Ethical attitudes kn small businss and large corporation" وبعد تقديم استبيان لأكثر من عشر آلاف خبير مختصر في إدارة الاعمال بالوم أ خلال السنوات 1985،1993،2001 خلص البحث الى ان الجو الاخلاقي في المنطقة يعزز الكفاءة اي الوصول الى التقليل من الاخطار ،واستغلال الموارد بالشكل الامثل مما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركز البناء القيمة ، حيث فسرت هذه النتيجة بان العادات الحسنة والاخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة ،وظهور معدلات الثقة العالية في نظامها ما يزيد في تماسك العلاقات ، وبخاصة تلك التي تعاني قصورا وإخفاضا في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد هذه الاخيرة تواجه تحديات

¹ مزغيش عبد الحليم ، مرجع سابق ، ص 47.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

كبرى تفرض عليها تطبيق سلوك المراقبة الصيقة على الأنشطة والمستخدمين لتزداد بذلك التكاليف الغير المسببة للقيمة ،وحدوث اختلالات في زمن الانتاج والتوزيع في ظهور الصراعات الداخلية المؤدية للانهيال .¹

المطلب الثاني: دور الأخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي: للانضباط صور عديدة نذكرها:

- الانضباط في الهيئة و يقصد بها الشكل، و ذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي و المحافظة على نظافة شعر الرأس، و الاهتمام بسنن الفطرة و بخاصة في النظافة (كنظافة الأظافر) بالإضافة إلى الالتزام بالزي الرسمي و المحافظة على نظافته و الاهتمام بالهندام يتجنب ليس القمصان ذات الكتابات المثيرة والملونة...الخ.
- أما الانضباط في الوقت فيتم بالتعرف على جدول العمل و القيام بتحضيره و قبل بدء العمل و التقويم للعمل للتعرف على أوقات و إنجاز الأعمال و مراجعتها أولا بأول، كما يجب تقديم الواجبات و المشاريع و البحوث في أوقاتها دون تأخير ومحاولة الاحتفاظ بنسب الغياب للضرورة و التغلب على الظروف.
- كما يبرز الانضباط من خلال الحضور قبل بدء الدوام و إيقاف السيارة في المكان المخصص، و بالطريقة السليمة.
- لا بد من استثمار ساعات من وقت الراحة للالتقاء بالأصدقاء.
- أما بالنسبة للانضباط في التعامل فيظهر من خلال: تعامل الفرد مع من هو مثله، و من هو أعلى و أصغر منه و انضباطه في التعامل يحفز و يساعد الآخرين على احترامه، دون أن ننسى كيفية تقدير الموظفين و المسؤولين و معاملتهم كما تعامل الديك

¹ مزغيش عبد الحليم ، مرجع سابق ، ص ص 47-48.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

و الزملاء كإخوانك، و حسب الخير لهم إضافة إلى حسن معاملة الضعفاء باحترام، و من هم دونك.

• في حين نؤكد على أن الحصول على الحقوق لا يكون بالقوة و إنما بالبيان و الإقناع باعتبارك في مجتمع متعلم.

• كما لا بد من ضبط النفس بعدم رفع الصوت عند أية مناقشة، و الدفاع عن الحقوق لا يكون إلا بنفسك لأن الأقارب لا يكونوا متواجدين في كل الظروف.¹

المطلب ثالث: كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي و الاتقان في العمل : لا يمكن حصر وسائل و أساليب تحقيق الانضباط و الاتفاق في عدد محدد من المهارات بل أننا ننق بامتلاك الموظف لقدرات خلاقة تفعل هذا الجانب، و لإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين نذكر أن: الموظف كقدوة حسنة في جميع أعماله بانضباطه و محافظته على أوقات العمل و هو محفز لباقي الموظفين.

• الموظف لا يمثل مخزنا للمعارف و المعلومات لكن لديه القدرة على كيفية الحصول عليها و الاستفادة منها.

• نجد أن الموظف المتفقد لعمله يختم بدرجة الاتقان أكثر من اهتمامه بكميتها.

• بقاء الموظف و تواجده ساعات في المكتب، و الإجابة على بعض التساؤلات و

الاستفسارات ينمي هذه المهارات و يشجعهم على التواصل معه،² لذا على الموظف

استيعاب المهام الموكلة إليه، فلا ينجز عملا لا يعني المستهدف منه و عليه كذلك فهم

التسلسل الإداري و القيادي أين يتم إحالة المهام التي تستصعب عليه، و يعجز عن

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 127.

² المرجع نفسه ، ص 128- 129.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

أدائها إلى من هو أكثر خبرة ودراية، وكذا استشارة المستشارين والمتخصصين للوصول إلى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن للجميع و الاحترام و التقدير لظروف الوظيفة من حيث الاحتياجات المادية و البشرية، و هو ما يخلق المتفاهم و حسن الفهم و تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.¹

¹ عبد القادر جبريل فرج جبريل ،"الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديموقراطية "(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم ،2010)،ص 28.

خلاصة واستنتاجات:

في هذا الفصل وبعد إعطاء نظرة شاملة حول مفهومي الأخلاقيات الوظيفية ولتحسين الأداء الوظيفي سنحاول إعطاء حلول لمختلف الانحرافات السلوكية الأخلاقية في الإدارة وتفسير جملة الدوافع والتي تصدر عن الموظف، ومختلف وسائل الوقاية ومواجهة الفساد الإداري والتي من بينها الشفافية كمبدأ من المبادئ الأخلاقية تم إعطاء تفسير السيكولوجيا البيروقراطية وتشخيص أمراض البيروقراطية كما لا ننسى من أهم مسائل الوقاية والرقابة الإدارية كأهم وظيفة مع الوظائف الأساسية أين يكمل دورها الفعال في مراقبة الأداء وتصحيح المسار ووضع معدلات التقييم كما لا بد على النظام الرقابي أن يبتعد عن مختلف إجراءات القهر والخوف، والاستبداد ثم عرض عناصر المناخ التنظيمي الملائم في الواجب توفرها في المنظمة من تحسين الظروف العمل وتوفير برامج التدريب وأساليب التحفيز... الخ، وكيف يمكن للأخلاقيات الوظيفية أن ترفعه من مستوى الانضباط الوظيفي وأهم صور هذا الأخير.

التي تتعدد نذكر منها الانضباط في الهيئة والوقت والتعامل... الخ.

وما هي الخطوات التي يمكن أن نفعل وتفعيل بها الانضباط الوظيفي، لذا نخلص الى:

- تعد الأخلاقيات جوهر والأساس الذي تقوم عليها سلوكيات الفرد داخل المنظمة.
- للأخلاقيات دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد فهي وسيلة وقائية كما هي علاجية لمختلف مظاهر التسبب واللامبالاة... الخ.
- السلوكيات التي تصدر عن الفرد أو الموظف ليست من فراغ وإنما تحركها جملة من الدوافع.
- لا بد من التركيز على وسائل الوقاية عن الفساد باتباع جملة من الإجراءات الرضا لدى الموظف.
- في حالة تسجيل حالات الفساد لا بد من معالجتها بسرعة وقبل أن تتضاعف لأن الفساد بطريقة مذهلة.

الفصل الثاني ----- مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء

- تجنب البيروقراطي مسؤولياته يعتبر سلوكا غير سوي (مرضي)
- لكي يكون النظام الرقابي فعالا لا بد أن يكون عادلا (يطبق على الجميع)
- تلعب الأخلاقيات دورا كبيرا في زيادة كفاءة الموظف.
- يساهم المناخ التنظيمي في الزيادة من فعالية الموظف داخل المنظمة.
- تتعدد صور وتنوع الانضباط الوظيفي وبالأخلاق يمكن أن نرفع من مستواه ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة.

الفصل الثالث

الإدارة قيادات الوظيفية السابعة

ففي مديرية الشؤون الدينية

والإيقاف وادورها في تحسين

الإدارة الوظيفية

بعد تقديم نظرة شاملة لمتغيري الدراسة والمفاهيم الاساسية المتعلقة بالأخلاقيات الوظيفية، واهم الجوانب الاساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي وسبل تحسينه وابرار العلاقة بين الاخلاقيات الوظيفية وتحسين الاداء الوظيفي من الناحية النظرية، ارتأينا الى اسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وقد تم اختيارنا لمديرية الشؤون الدينية والاداريات بولاية سطيف، باعتبار ان طابعها يساعدنا في كشف بعض الحقائق الميدانية، والتي يمكننا فيما بعد الاستفادة منها في تعميمها على المنظمات الادارية الجزائرية الأخرى .

المبحث الاول: التعريف بمجال الدراسة (مديرية الشؤون الدينية والاداريات):

قبل التطرق الى الدراسة لابد من التعريف بمكان الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الشؤون الدينية والاداريات:

وزارة الشؤون الدينية الجزائرية أو وزارة الشؤون الدينية والاداريات هي الفرع الوزاري في الحكومة الجزائرية المكلف عادة بإدارة أو تنظيم الشؤون الشعائر الدينية لسكان الجزائر وفق المرجعية الدينية الجزائرية، وان كان أغلب نشاطاتها يتعلق بديانة الاسلام كون غالبية الجزائريين مسلمون، والاسلام هو الدين الرسمي للبلاد، في حين انها تشرف على نشاطات معتنقي الديانات الاخرى المعتمدة .

تغيرت تسمية الوزارة التي تأسست تطبيقا لأحكام تطبيقا لأحكام المرسوم رقم 65-207 الصادر عام 1965 منذ نشأتها الى وقتنا الحالي، فعند التأسيس حملت اسم وزارة الاداريات الى غاية سنة 1971 حين توحدت مع التعليم بمسمى "وزارة التعليم الاصيلي والشؤون الدينية" لتتفصل عن التعليم في سنة 1980، وتحمل اسم الشؤون الدينية للجزائريين ، فصارت تحمل اسم " وزارة الشؤون الدينية والاداريات"¹

المطلب الثاني: التعريف بالهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والاداريات: يضم الهيكل التنظيمي للمديرية ثلاث مستويات نفصلها على النحو التالي:

¹ الموقع الالكتروني تم الاطلاع عليه في 06-05-2017 على الساعة 19:30.

المستوى الاول: المدير والذي يمارس السلطة السلمية على الموظفين باعتباره المسؤول فهم والمكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية داخل (المديرية، حيث يتم تعيينه عن طريق مرسوم تنفيذي بموجب اقتراح من وزير الشؤون الدينية، كما ان أجرته مرتبطة بوظيفه كاتر سام وكموظف يتم تصنيفه كمدير ولائي.¹

المستوى الثاني: المتمثل في الامانة والتي تقوم باستقبال المواطنين، وتعتبر همزة وصل بين المدير ومصالح المديرية، والتي تقوم بالمراسلات الصادرة والواردة²

المستوى الثالث: المصالح حيث يتم تحديد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية وعملها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 200-2000 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق ل26 يوليو سنة 2000، والتي تضم ثلاث مصالح وهذه الاخيرة بدورها تضم عدة مكاتب وهي³:

1- مصلحة الارشاد والشعائر والاداريات: ويتفرع عليها مكتب الارشاد الديني ومكتب الزكاة ومكتب الاداريات ومكتب الشعائر الدينية .

2- مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة: وتضم ثلاث مكاتب مكتب المحاسبة ومكتب الوسائل ومكتب المستخدمين .

3- مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الاسلامية: ويتفرع عنها مكتب الثقافة الاسلامية واحياء التراث ومكتب التعليم القرآني والتكوين .

وسيتم توضيح ذلك من خلال الشكل (03) التالي:

¹ الموقع الالكتروني تم الاطلاع عليه في 06-05-2017 على الساعة 19:30.

<http://www.marw.>

² بالاعتماد على وثائق من مديرية الشؤون الدينية والاداريات لولاية سطيف.

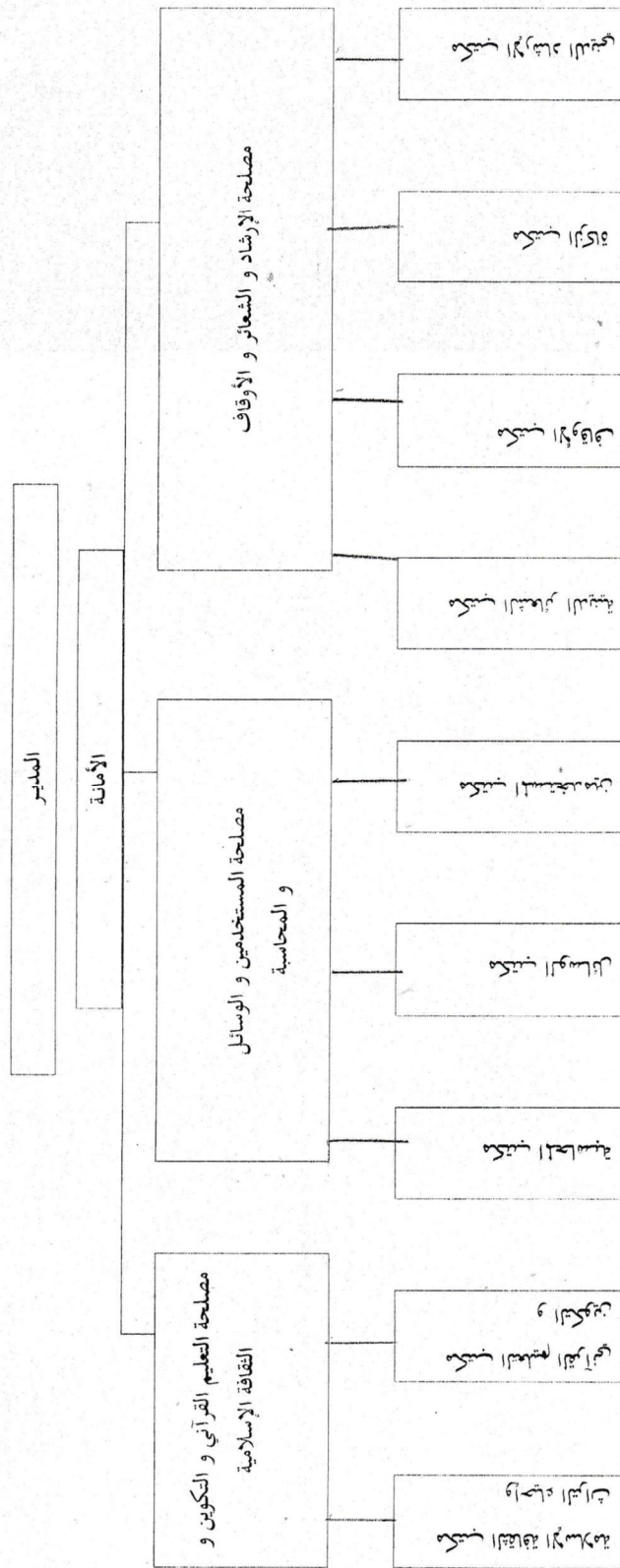
³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 200-2000 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421 الموافق ل26 يوليو 2000 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والاداريات وعملها، الجريدة الرسمية العدد 73 رقم الصادرة 20 ذو الحجة عام 1429 الموافق ل28 ديسمبر 2008.

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية سطيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سطيف
مديرية الشؤون الدينية والأوقاف
مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة

الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (01): مسلم من طرف المديرية

المطلب الثالث: مهام وأهداف (مديرية الشؤون الدينية والاداء الوظيفي)

باعتبار ان المديرية هي فرع من فروع الحكومة الجزائرية فهي مكلفة بأداء جملة من المهام حيث تتمحور معظم نشاطاتها في الجانب الديني نذكرها على النحو التالي:

1- تقوم بتسيير المساجد والمدارس القرآنية والزوايا على مستوى الولاية فهي كمحور اساسي تساهم في السهر على تسييرها مراقبتها وحيث جاء المرسوم التنفيذي تسهر على قيام المساجد بدورها الثقافي والتربوي والروحي والاجتماعي، وهذا بحسب المرسوم التنفيذي رقم 91-81 المؤرخ في 7 رمضان 1411 الموافق ل 23 مارس 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وتسييره وتحديد وظيفته المعدل والمتمم¹.

2-تقوم بتنظيم المحاضرات والملتقيات والندوات .

3-تعمل على تكوين السادة الائمة وموظفو القطاع بمختلف رتبهم وهذا وفقا لمرسوم التنفيذي رقم 411/08 المؤرخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق ل 24 ديسمبر 2008 والذي يتضمن القانون الاساسي بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والاداء الوظيفي. حيث تتضمن المادة 03 التي تعتبر الاسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والاداء الوظيفي الاسلاك التالية :

1. سلك المفتشين - سلك وكلاء الاداء الوظيفي

2. سلك الائمة - سلك اعوان المساجد.

3. سلك المرشحات الدينيات.²

4-احياء الاعياد الدينية والوطنية .

5-تنظيم المسابقات المختلفة: الدينية والثقافية والتاريخية .

6-المحافظة على المرجعية الدينية والوطنية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 91-81 المؤرخ في 7 رمضان 1411 الموافق ل 23 مارس 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وتسييره وتحديد وظيفته المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة في 30 ذي الحجة 1429هـ الموافق ل: 28 ديسمبر 2008.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 411/08 المؤرخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق ل 24 ديسمبر 2008 والذي يتضمن القانون الاساسي بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والاداء الوظيفي، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة في 30 ذي الحجة 1429هـ الموافق ل: 28 ديسمبر 2008.

- 7- تأهيل المتطوعين ومراجعتهم .
 - 8- مراقبة المصاحف ومراجعتها
 - 9- استقبال فتاوى المواطنين عبر المجلس العلمي .¹
 - 10- حماية الاملاك الوقفية وتسييرها وهذا وفقا للقانون رقم 10/91 المؤرخ في 12 شوال 1411 الموافق ل 27 أفريل 1991 المتعلق بالأوقاف المعدل والمتمم.² والمرسوم التنفيذي رقم 381/98 المؤرخ في 12 شعبان 1419 الموافق 1 ديسمبر 1998 يحدد شروط ادارة الاملاك الوقفية وتسييرها وكيفية ذلك.³
 - 11- تنظيم جمع الزكاة وتوزيعها عبر صندوق الزكاة .
 - 12- متابعة عمل الجمعيات الدينية على مستوى الولاية .
- المبحث الثاني: طريقة عرض وتحليل النتائج :**

قبل التطرق الى عرض النتائج لابد من تحديد الوسائل المنهجية المستعملة لذلك.

المطلب الاول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية:

- 1- **الملاحظة:** تعني في اللغة العربية النظر للشيء، وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ، اما الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في اطارها المتميز، ووفق ظروفها الطبيعية، اين يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، كما ان الملاحظة مقصودة وهدفها تسهيل عملية اسقاط الجانب النظري على الواقع اين يعرفها الاستاذ مروان عبد المجيد ابراهيم "انها المشاهدة المقصودة

¹ بالاعتماد على وثائق مكتوبة تم تسليمها لنا بمديرية الشؤون الدينية لولاية سطيف .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للقانون رقم 10/91 المؤرخ في 12 شوال 1411 الموافق ل 27 أفريل 1991 المتعلق بالأوقاف المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة في 30 ذي الحجة 1429 هـ الموافق ل: 28 ديسمبر 2008.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 381/98 المؤرخ في 12 شعبان 1419 الموافق 1 ديسمبر 1998 يحدد شروط ادارة الاملاك الوقفية وتسييرها وكيفية ذلك، الجريدة الرسمية، العدد 09، الصادرة في 20 ربيع الثاني 1435 الموافق ل: 20 فبراير 2014.

والدقيقة والمنظمة، والموجهة، والهادفة والتي تربط بين الظواهر، وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين باليات وادوات علمية دقيقة¹

2-**الاستبيان:** وهي كلمة مشتقة من الفعل استبان الامر بمعنى اوضحه، والاستبيان هو التوضيح لهذا الامر، والاستبيان هو تلك المجموعة من الاسئلة التي يحضرها الباحث، ويعدها اعدادا محددا وتسلم الى الاشخاص المختارين لتسهيل اجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم اعادته.²

المطلب الثاني: تحديد الابعاد التي تقيسها الاستبانة:

أ- **القسم الاول (المتغيرات التصنيفية):** حيث يتكون من ست متغيرات والمتضمنة للعوامل الشخصية والوظيفية التالية:

- 1- الجنس وله مستويين (ذكر وانثى)
- 2- السن وله اربع مستويات (اقل من 30 سنة - من 30 الى 40 سنة - من 40 الى 50 سنة - اكثر من 50 سنة)
- 3- الحالة العائلية: ولها اربع مستويات (اعزى -متزوج -مطلق -ارمل)
- 4- المستوى التعليمي: وله اربع مستويات وهي (متوسط -ثانوي -شهادة مهنية - جامعي).
- 5- المنصب في المنظمة : وله خمس مستويات (عون تنفيذ -عون تحكم - اطار - رئيس مكتب - رئيس مصلحة).
- 6- عدد سنوات العمل: (اقل من 5 سنوات - من 5 الى 10 سنوات - من 11 الى 15 سنة - من 16 الى 20 سنة - اكثر من 20 سنة).

الجدول رقم (01) درجات ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

¹ فوزية شرقي "اشكالية تسيير وتنظيم الموارد البشرية على مستوى الادارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة الادارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014"،(رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2015-2017)، ص242

² المرجع نفسه ، ص 243.

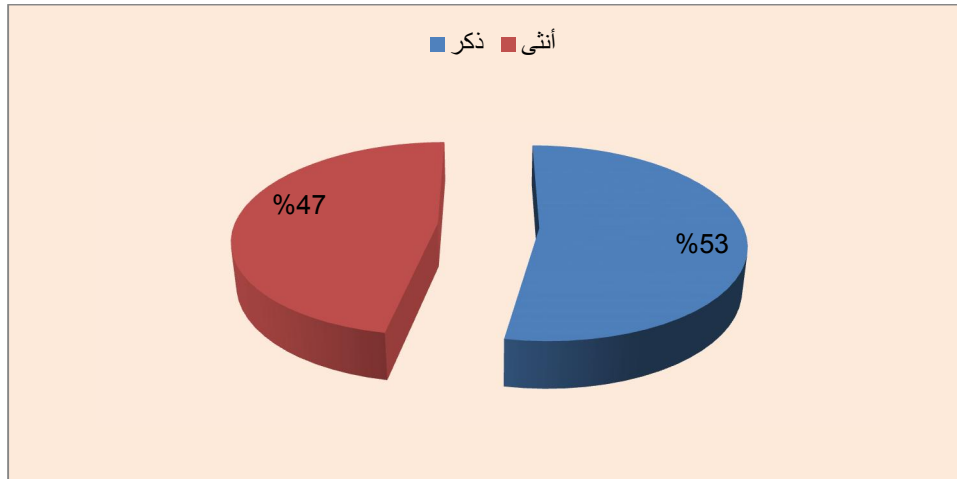
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان .

القسم الثاني: عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	52.9%
أنثى	16	47.1%
الإجمالي	34	%100



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

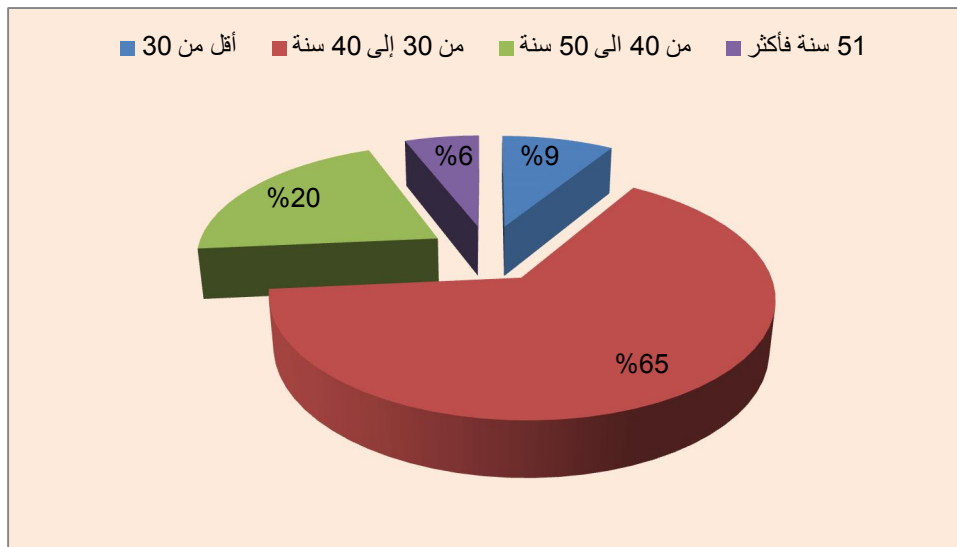
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد أي بنسبة 52.9 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 16 فرد أي ما نسبته 47.1 % .

يلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من نسبة الذكور ما يفسر أن هناك عدالة نسبية في التوظيف وما يفسر توظيف الفئة الأولى ربما أن المرأة تعمل بجهد وتحت كل الظروف

وبخاصة إذا جئنا للأجر فالمرأة تعمل باجر زهيد وعن رصا على عكس الفئة الثانية وذلك بسبب متطلبات الحياة والظروف التي سمر بها الموظف .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8.8%	03	أقل من 30
64.7%	22	من 30 إلى 40 سنة
20.6%	07	من 40 الى 50 سنة
5.9%	02	51 سنة فأكثر
%100	34	الإجمالي



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

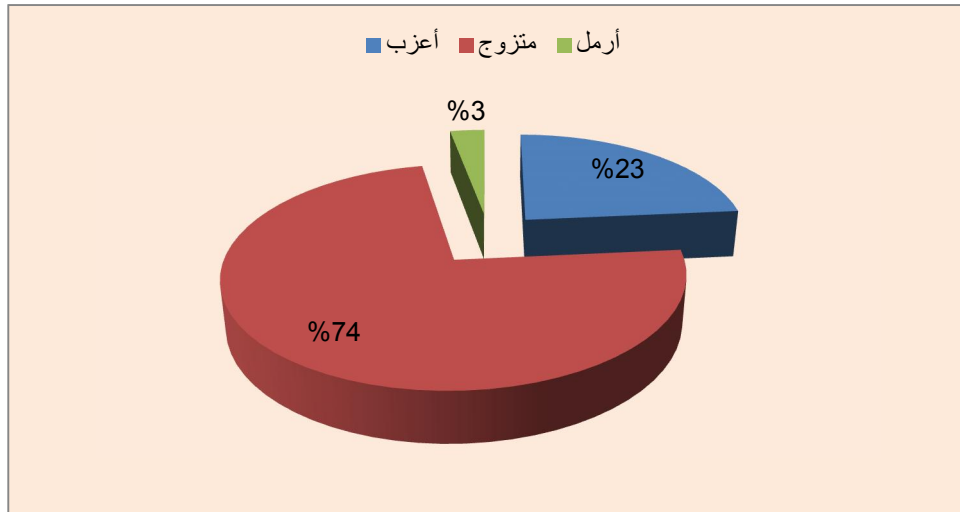
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة قدر بـ 03 افراد أي بنسبة 8.8 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 22 فرد أي ما نسبته 64.7 % ، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة

فقد قدر عددهم بـ 07 أفراد بنسبة بلغت 20.6 % ، واخيرا الأفراد الذين يفوق سنهم 51 سنة فقد قدر عددهم بـ 02 فردين فقط بنسبة مئوية بلغت 5.9 %.

تماشيا وطبيعة المديرية وما تقدمه نت توجيهات دينية فهي تحتاج الى نضج عقلي وفكري لذا توظف المديرية الفئات العمرية بين 30-40 سنة بنسبة مرتفعة تقدر بـ 64.70% ما يعادل 22 موظف .

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
23.5%	08	أعزب
73.5%	25	متزوج
2.9%	01	أرمل
%100	34	الإجمالي



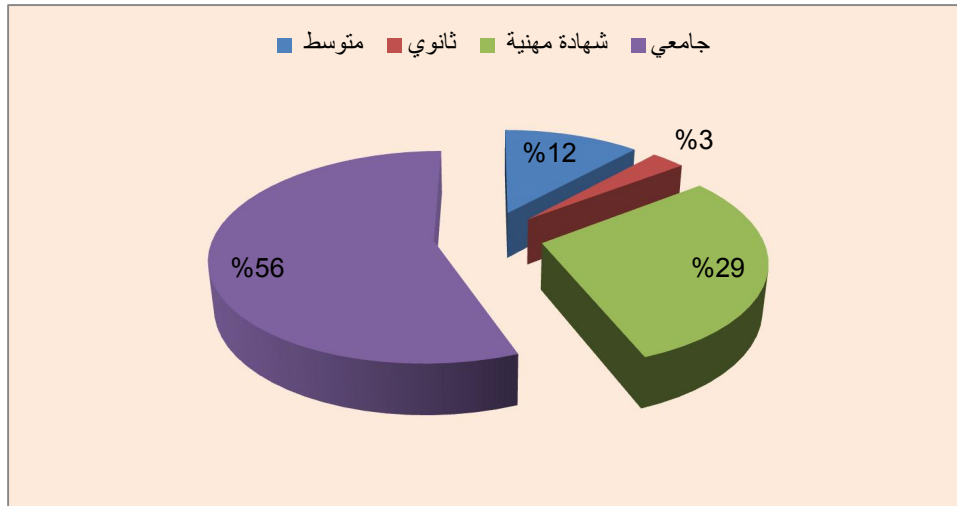
الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد العزاب قدر بـ 08 أفراد بنسبة 23.5 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد المتزوجين قدر بـ 25 فرد أي ما نسبته 73.5 % ، وأخيرا الأرامل قدر عددهم بـ فرد واحد فقط بنسبة مئوية بلغت 2.9 %.

توظف المديرية نسبة مرتفعة تقدر بـ 75.50% ما يعادل 25 موظف من المتزوجين ما يعكس استقرار المنظمة ويرفع من ادائها وبخاصة ان هؤلاء يحتاجون للعمل اكثر من الفئة الفئات الاخرى لما عليهم من مسؤوليات.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
11.8%	04	متوسط
2.9%	01	ثانوي
29.4%	10	شهادة مهنية
55.9%	19	جامعي
%100	34	الإجمالي



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

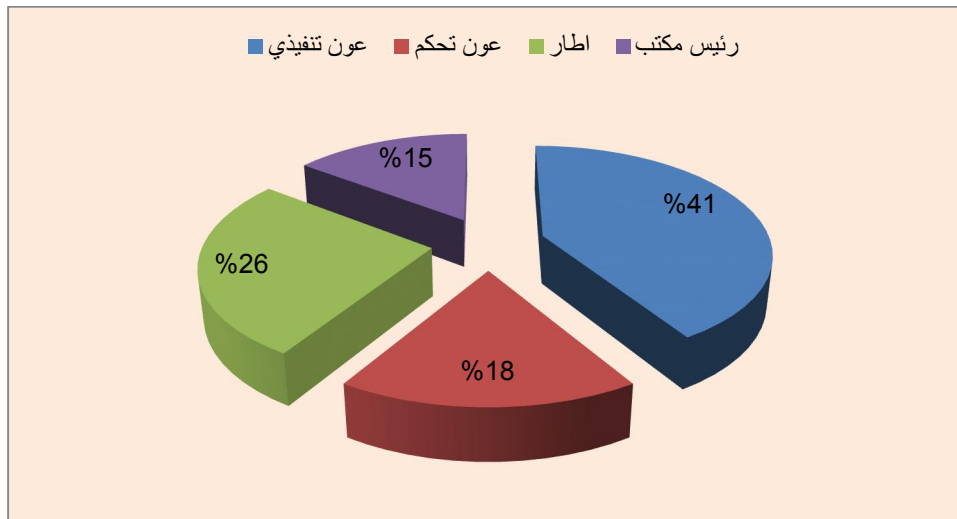
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى متوسط قدر بـ 04 افراد أي بنسبة 11.8 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي مستوى الثانوي قدر بـ 01 فرد واحد فقط أي ما نسبته 2.9 %، أما الأفراد الذين مستواهم شهادة مهنية فقد بلغ عددهم 10 افراد بنسبة قدرة

ب 29.4%، وفي الأخير الافراد ذوي المستوى الجامعي قدر عددهم ب 19 فرد بنسبة بلغت 55.9%.

يلاحظ ان هناك تباين في مستويات التعليم في تقلد المناصب وبالنظر لمستوى الموظفين نجد النسبة الاكبر تمثيلا هي نسبة الجامعيين وهو ما يفسر قضية الاختيار والتعيين بالوظائف والتي تكون فيها المؤهلات تتلاءم ومتطلبات الوظيفة وتعدد المناصب والاختصاصات .

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذي	14	41.2%
عون تحكم	06	17.6%
اطار	09	26.5%
رئيس مكتب	05	14.7%
الإجمالي	34	%100



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

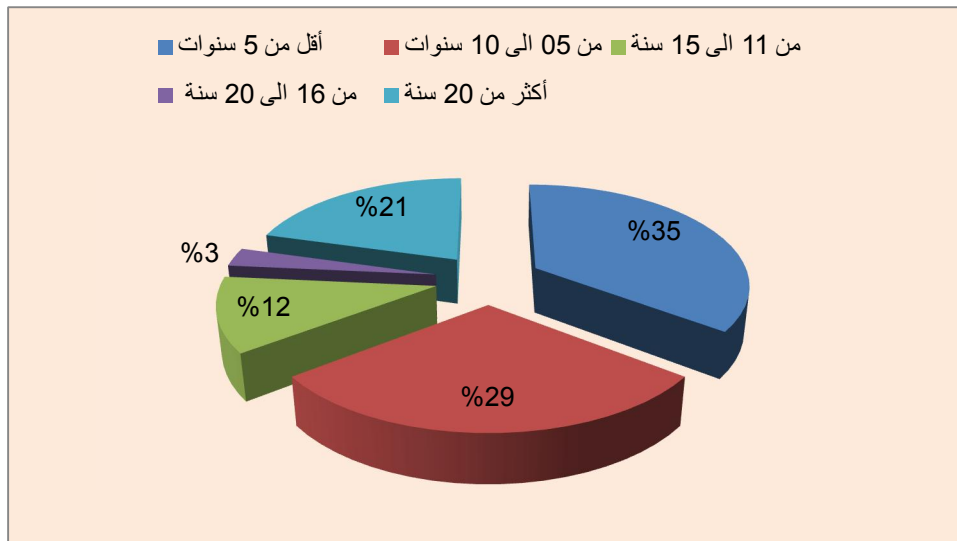
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذي قدر ب 14 فرد أي

بنسبة 41.2%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم قدر بـ 06 أفراد أي ما نسبته 17.6 %، أما الأفراد الذين يشغلون منصب اطار فقد قدر عددهم بـ 09 أفراد أي بنسبة 26.5%، وفي الأخير الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مكتب قدر عددهم 05 أفراد بنسبة 14.7%.

بالنظر لتعدد مستويات الموظفين تم تقسيمهم على مناصب في المنظمة بين اعوان تنفيذيين واعوان تحكم واطارات ورؤساء المكاتب والمصالح .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	35.3%
من 05 الى 10 سنوات	10	29.4%
من 11 الى 15 سنة	04	11.8%
من 16 الى 20 سنة	01	2.9%
أكثر من 20 سنة	07	20.6%
الإجمالي	34	%100



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 12 فرد أي بنسبة 35.3 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنوات العمل لديهم تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات قدر بـ 10 افراد أي ما نسبته 29.4 %، أما عدد الأفراد الذين تتراوح سنوات العمل لديهم من 11 إلى 15 سنة قدر بـ 04 أفراد أي بنسبة 11.8 %، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح سنوات العمل لديهم ما بين 16 إلى 20 سنة فرد واحد فقط بنسبة قدرت بـ 2.9 % و في الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 20 سنة قدر عددهم 07 أفراد بنسبة 20.6 %.

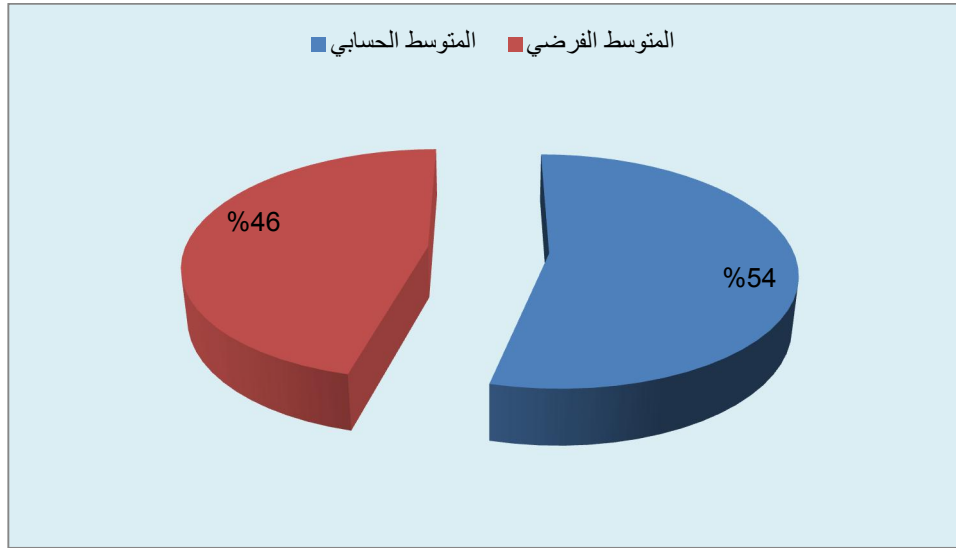
يلاحظ أن تبني نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يدل على أن المديرية تنتهج سياسة التجديد في التوظيف أما بالنسبة للموظفين التي تتراوح أعدادهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات على أن المنظمة تبحث عن الاستقرار الوظيفي، في حين نجد أن المديرية تحاول المحافظة على الخبرة بتوظيف الموظفين الذين بلغت أعمارهم أكثر من 20 سنة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة على: "مستوى الاخلاقيات الوظيفية لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية مرتفع"، وبعد المعالجة الاحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الاخلاقيات الوظيفية							
الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 48		
					t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
							القرار

المحور الاول	34	56.20	20.12	8.20	2.37	33	0.02	دالة عند 0.05
--------------	----	-------	-------	------	------	----	------	------------------



الشكل رقم (10) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في المحور الأول

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (09) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ 56.20 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 48، وبالتالي فإن مستوى الأخلاقيات الوظيفية لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 2.37 وهي قيمة موجبة أي ان الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري وقبول فرضية الدراسة القائلة بـ: "مستوى الأخلاقيات الوظيفية لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بالرجوع للنتائج المحصل عليها ومن بيانات استمارة الاستبيان يمكن تحليل العبارات التي تم عرضها على الموظفين على النحو الآتي:

أ- تحليل المحور الاول:

1- يلاحظ ان الاخلاقيات تمثل اهمية في الحياة الوظيفية لهذا جاءت نسبة الموظفين الذين يوافقون على ذلك المقدرة 76.46% في حين نجد ان انخفاض نسبة غير الموافقين على انها مازالت تلك تحتل تلك الاهمية .

2- ان نسبة 31% من الموظفين الذين يوافقون على ذلك على مؤشر يدل على وعي الموظفين بأهمية الأخلاقيات في العمل اما انخفاض النسبة فتدل على ان القيم الاخلاقية تحكمها ضمائر ولا تحتاج الى ان تناقش في الاجتماعات العامة.

3- نسبة 50% يوافقون على ان المنظمة تصع اهداف اخلاقية في خططها وبرامجها اما نسبة غير الموافقين بنسبة 35.25% يرون فيها تقييدا لأعمالهم ويدل في معايير التقييم وعدم التزام به يؤثر على الاداء .

4- نسبة 70.56% يوافقون ويؤكدون على وجود مدونة اخلاقية او غير اخلاقية تلتزم بها المنظمة (المديرية) في حين تم تسجيل 8.82% ما يعادل 03 موظفين على وجود مدونة. نسبة 75.46% ما يعادل 10 موظفين يوافقون على ان المنظمة تعتمد على مبادئ معترف بها في حين تم التسجيل 5.84% غير موافقون على ذلك ما يدل على وجود قيم وسلوكية واخلاقية راقية .

5- بلغت نسبة 76.46% ما يعادل 26 موظف يوافقون على مشاركة المدير الموفين في اتخاذ القرار ما يعادل مبدئ الشورى في الاسلام .

6- نجد 7.82% |ما يعادل 03 موظفين يرفضون ذلك اي يتصرف الموظف بشكل الصحيح دون لمثل اخلاقية .

7- نجد نسبة الموظفين الذين يوافقون على ان الادارة او المنتظم تعترف بالقواعد او الاعراف في النظام الاجتماعي كدليل لصحت عملها وهي نسبة تمثل الاغلبية 46.69% لان القواعد والاعراف السائدة في المجتمع الاسلامي تقوم المديرية برعايته والاشراف عله كما نجد معدلات النسبة تتخفص بنسبة 8.82 % تتعارض في الراي .

8- تم تأكيد ان نسبة 46.70% يوافقون على ان هناك اوقات يتم فيها حجب بعض المعلومات عن المسؤولين وهي نسبة مرتفعة وتدل على الاغلبية وهو ما يسمح لإجراءات الودية لحل الخلافات في حين نجد ان نسبة 20.98% تؤثر على الاستقرار .

10- تؤكد نسبة 62.7 % اي انه رغم وجود الاخلاقيات الا انه توجد بعض النقائص تظهر من حين لآخر ما تعادل 22 موظفا يوافقون على ان صلة القرابة تؤثر على ابعض المديرين ، وكمثال نسبة 17.64% ما يعادل 06 موظفين غير موافقين على ذلك وهو ما يفسر ان المنظمة تعاني ما تعانيه الادارة الجزائرية بصفة عامة وهي كنقطة سلبية .

11- يلاحظ ان نسبة الموظفين الذين يوافقون على ان قبول الهدايا من اشخاص اديت لهم عملا ضروريا في بعض الاحيان هي نسبة تعادل 04 موظفين في حين نجد ان نسبة 76.46 % ما يعادل 26 موظف غير موافقين على ذلك باعتبار ان هناك اساس تفسير لهذا السلوك وهو الرشوة وهي محرمة شرعا دون ان تنسى ان المديرية تقوم على رعاية هذا الجانب الديني .

12- نسبة 93.20% ما يعادل 31 موظف يوافق على ان اصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة يساعد على زيادة التزام المديرية وهي نسبة عالي جدا والمدونات الشفهية الغير مكتوبة ليست كافية بل يجب تدوينها لان هناك نقص في هذا المجال ، وهذا ما تعانيه الادارة الجزائرية عموما ان الالتزام يكون اكثر بالمكتوب .

13- نسبة 99.99 % نسبة مرتفعة جدا ما تعادل 34 موظف توافق على انه من الضروري التزام الموظف بواجباته الوظيفية وما يفسر هذه النسبة ان الاساس الذي تقوم عليه

المديرية فاللتزام يدخل في اطار النية والاخلاص المطلوبان لنيل الاجر الديني والآخرى .

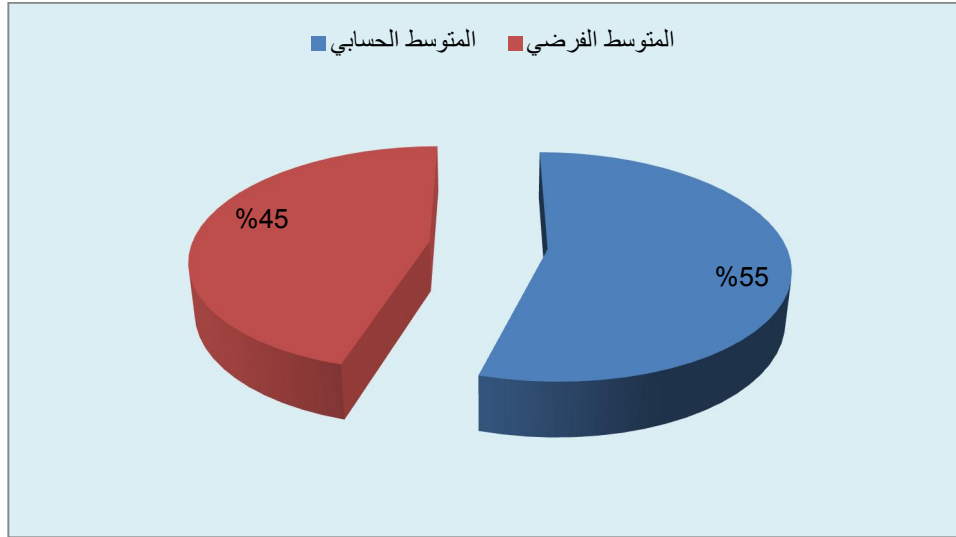
14- نسبة 79.45% ما يعادل 27 موظف يوافقون على انه هناك مساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات داخل المنظمة ما يفسر ان طبيعة العمل لهل اساس شرعي لا يقتضي التفاوت الجنسي يستطيع القيام به كلا الجنسين في الادارة .

15- نسبة 82.34% ما يعادل 28 موظف يوافقون على انه يتم برمجة دورات تكوينية داخل المنظمة هدفها ترسيخ القيم الاخلاقية لدى الموظفين وهوما يؤكد على ان الدورات موجودة فعلا ودورية ومفيدة في ذلك (ترقية القيم الاخلاقية) .

16- قدرت نسبة الموظفين الذين يوافقون على ان الادارة تهتم بمسالة التزام الموظفين بالأخلاقيات داخل المنظمة 76.17% وتعادل 31 موظفا وهذه النسبة مرتفعة مردها هذا الالتزام وجود مؤشرات من بينها الدورات التدريبية .

نصت الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة على: للأخلاقيات الوظيفية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشؤون الدينية"، وبعد المعالجة الاحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور اخلاقيات الوظيفية و الأداء								
الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 48			
					t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المحور الثاني	34	57.64	17.93	9.64	3.13	33	0.00	دالة عند 0.01



الشكل رقم (11) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في المحور الثاني

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ 57.64 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 48، وبالتالي فإن للأخلاقيات الوظيفية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشؤون الدينية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 3.13 وهي قيمة موجبة أي ان الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري وقبول فرضية الدراسة القائلة بـ: " للأخلاقيات الوظيفية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشؤون الدينية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة.

ب- تحليل المحور الثاني :

- 1- نسبة 91.16 % ما يعادل 31 موظف غير موافقون على ان اخذ بض ممتلكات المنظمة للمنزل من اجل الاستعمال الشخصي ذو فائدة مقبولة وهو ما يتعارض مع الاخلاقيات كما يتعارض مع تعاليم ديننا الحنيف والقانون يعاقب عليها.

- 2- نسبة 61.17 % ما يعادل 33 موظف يوافقون على انه لابد من وضع حوافز لكل مبادرة ومقترح لتحسين الاداء وهي نسبة مرتفعة من اجل زيادة الكفاءة والفاعلية في اداء الوظيفة ، وهذا ما يؤكد نقص الحوافز في هذا القطاع .
- 3- نسبة 77.05 % ما يعادل 33 موظف يوافقون على ان يتم الاختيار والتعيين في الوظائف على اساس ملائمة المؤهلات مع متطلبات الوظيفة، وهو ما يفسر ان التوظيف واداء الوظيفة في احسن صورة يتطلب شروط موضوعية صعبة لا تتوفر بسهولة، وهو يقابل مبدا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 4- النسبة مرتفعة والمسجلة للموظفين الذين يوافقون على انهم يحافظون على اسرار مهنتهم وهي تقدر ب 97.05% ما يعادل 33 موظف وهو ما يؤكد على ان الاخلاقيات الوظيفية في هذا الجانب مرتفعة وتؤكد على درجة الالتزام الوظيفي للموظفين في هذه المديرية .
- 5- نسبة 94.11% ما يعادل 32 موظف يوافقون على ان الوظيفة تعتبر تكليف لا تشريف والذي يعتبر مردها الذي الجانب الديني الذي تقوم عليه المديرية وهو الجانب الشرعي في الاسلام .
- 6- نسبة 99.99 % ما يعادل 34 موظف على انه لابد من تأدية الواجبات المهنية متوفيا الامانة والدقة المطوبتين ما يؤكد على ان الالتزام الديني يشترك الاخلاص في العمل لنيل الاجر .
- 7- قدرت نسبة 85.29 % ما يعادل 29 موظف يوافقون على انه لابد من اعطاء العمل حقه المطلوب زمنيا من الوقت الرسمي وهو ما يفسر الالتزام في العمل لنيل الاجر الدنيا والاخرة .
- 8- تم تسجيل نسبة مرتفعة تعادل 23 موظفا غير موافقون على ان يتم استعمال المنصب او اغراضه المادية لتحقيق اغراض شخصية وهو يؤكد سلبية هذه النقطة وبالتالي فهي مقبولة ولكن ليست على الجميع .

- 9- قدرت نسبة ب97.05% ما يعادل 33 موظف على ان الموظف الملتزم بالأخلاقيات الوظيفية يكون احسن اداء وهو ما يؤكد اهمية الأخلاقيات في الحياة الوظيفية وقيام الموظف بواجباته الوظيفية على احسن ما يرام .
- 10- نسبة 31.34% ما تعادل 28 موظف يوافقون على ان الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية لدى الموظفين من بين معايير تقييم الاداء الموظفين في المنظمة بما يفسر ان المنظمة تراعي مقاييس مقبولة لتقييم موظفيها ،وبالتالي تحفيزهم وترقيتهم .
- 11- نسبة 94.11% ما يعادل 31 موظف يوافقون بنسبة مرتفعة على انه لا بد من حث الاطارات على الشفافية والنزاهة والتسيير وذلك ان الشفافية والنزاهة مصدر لتحسين الاداء ما دامت القرارات معلومة ومبررة فلا تلقى معارضة من قبل الموظفين .
- 12- نسبة 52.94% ما تعادل 18موظف يوافقون على ان تجنب المسؤولية يعتبر سلوكا غير سوي (سلوك مرضي)،وهي نسبة تقارب نسبة الموظفين الغير موافقين على تجنب المسؤولية، ويعتبر سلوكا غير سوي وهي نسبة تقدر ب38.22% ما يعادل 12 موظف وهنا اعطاء تفسير صريح لذلك .
- 13- نسبة الموظفين الموافقين على ان اصدار مدونة القيادة يساعد على توفير الشفافية والثقة العالية ب 61.76% ما عادل 21 موظف وهو ما تم تأكيده سابقا للمدونات المكتوبة اقرب للتمسك بها على خلاف الغير مكتوبة .
- 14- نسبة 85.28% ما يعادل 29 موظف يوافقون على انه لا بد من محاسبة الاطراف المسؤولة عن المخالفات وهذا ما تم تأكيده في العبارة السابقة التي نتحدث عن المسؤولية تكليف لا تشريف لذا يجب القيام بها على احسن صورة .
- 15- نسبة 91.17% ما يعادل 31 موظف يوافقون على ان الرقابة تساعد الموظف في المحافظة على الانضباط من جهة وتساعد المنظمة في تحقيق اهدافها من جهة اخرى ، فرغم حصول الجانب الديني بقوة في المديرية الا ان العمل الاداري يتطلب بعض المبادئ او الوظائف الادارية الضرورية لحسن سير العمل ،ومنها مبدأ الرقابة .

16- نسبة 99.99 % ما تعادل 54 موظف موافقون على ان الاخلاقيات الوظيفية تساهم في تحسين اداء العمل في المنظمة وبالتالي يمكن ان نخلص الى ان المديرية تقوم على الجانب الديني، وهو احد مصادر الاخلاقيات، الا ان الأخلاقيات تبقى ضرورية من اجل حسن سير العمل وتحسين الاداء الوظيفي .

المطلب الرابع : خلاصة ونتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي أجريت لعينة موظفو مديرية الشؤون الدينية والأوقاف يتبين لنا ما يلي:

- السلوكيات الاخلاقية وتوفرها لدى الموظفين يساعد على توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والمدير والاهم في ذلك هو كسب المنظمة (المديرية) لثقة الموظفين وولائهم .

- نسبة الاخلاقيات الوظيفية مرتفعة لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها .

- تعتمد المديرية على سياسة التجديد في توظيف الموظفين .

- عدم توفر الحوافز اللازمة تساعد الموظف على تحقيق حاجاته من جهة وتوفير الاستقرار النفسي له في بيئة العمل من جهة اخرى

رغم نقص الحوافز الا ان الموظفين ملتزمون بأداء الوظائف الموكلة اليهم وهو الاساس الذي تقوم عليه المديرية.

- من بين معايير تقييم الاداء التي تعتمد عليها المديرية في تقييم موظفيها الاخلاقيات .

- تساعد الرقابة موظفو المديرية في تجنب الوقوع في الاخطاء وبالتالي تحقيق الاهداف.

- التوصيات :

1. لابد من الاهتمام بالموارد البشري لان الانسان هو المحرك والقادر على الفساد كذلك هو محور للإصلاح.
 2. لابد من تكثيف وتنويع برامج التدريب في المنظمة على اختلاف طابعها ومحاولة ايصال هذه القيم إلى باقي المنظمات والمجتمع ككل.
 3. لابد من الاهتمام بالموظف في الوظائف الدنيا كما في العليا وتطبيق نظام الحوافز على الجميع .
 4. لابد من تفعيل الاتصال بين الموظفين والمدراء في المنظمات للقضاء على كل الحواجز والتحديات بعيدا عن الرسمية، فنتوقع المبادرة من الموظف كما من المدير .
 5. تدريس قانون العمل والقوانين الادارية واللوائح للموظفين واطلاعهم على القرارات والتعميمات الادارية أول بأول لان الموظف بمجرد الخروج من العمل ، وفي كثير من الاحيان لا يطلع على قوانين العمل وبالتالي تجنب الوقوع في أخطاء .
- #### آفاق الدراسة :

إن موضوعنا لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع أخلاقيات الوظيفة ودورها في تحسين الأداء لأن تركيزنا كان محدودا على بعض العناصر ،ولكل بحث نقائص ونتمنى

أن يكون بحثنا انطلاقة لباقي البحوث والدراسات الأخرى و لدراسة إشكاليات جديدة .ونقترح تناول هذه المواضيع التالية:

-تطبيق هذا الموضوع في المنظمات والمؤسسات العمومية الاخرى وفي مجالات (كالصحة والتجارة والصناعة و...)

-الاخلاقيات الوظيفية ودورها في تثمين المورد البشري كموضوع للدراسة .

- الاخلاقيات الوظيفية و المناخ التنظيمي السائد وتحسين الاداء كموضوع للدراسة .

الخاتمة

أصبحت الاخلاقيات الوظيفية ذات شأن كبير في المنظمات العمومية الى جانب تحقيق الكفاءة والربح فهي بأمس الحاجة إليها، والتي لا تقل أهمية عن رؤوس أموال المنظمة اين تعتمد عليها في تحقيق أهدافها وبطريقة قانونية، وقد حاولنا في هذه الدراسة الإلمام بمفهومى الأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء وهذا في الفصل الأول وربط العلاقة بينهما وتفسير طبيعتها في الفصل الثاني.

فلما نتحدث عن الأخلاقيات ننطلق من الطريقة التي يتعلم بها الفرد احترام القواعد والقوانين، والتي لها تأثير في تكوين شخصية الموظف، لهذا فان الاهتمام بالالتزامات الخلقية لأي مهنة من المهن هو من المحاور الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسات والمنظمات في المجتمعات، فالأخلاق أساسها المثل والقيم التي تشكل أساس الأفعال وركيزتها، وانحراف سلوك الفرد يعني تغيير الفرد لقيمته، والدين الإسلامي من الأديان الأكثر غنى بالتعاليم الأخلاقية العامة والإدارية على وجه الخصوص وخير دليل ما جاء به القرآن الكريم والسنة النبوية .

فمع انتشار مختلف مظاهر الفساد الإداري وظهور مختلف مظاهر التسبب واللامبالاة وجعل من القوانين بمثابة حواجز دفاعية يحتّمى بها البيروقراطي، لم يعد الصمت ليجدي لذا احتاجت المنظمات لمواجهة هذه المظاهر الى تحديد استراتيجيات ووسائل لمواجهةها، وفي مختلف اقطار العالم والجزائر احدى هذه الدول لما تعانيه من هذه الفضائح ومظاهر الفساد لذا سعت جاهدة الى إصدار جملة القوانين وخلق هيئة لمكافحة الفساد كمحاولة منها للقضاء على مختلف هذه المظاهر ولرفع مستوى أداء منظماتها الادارية على اختلاف طابعها .

كما أن إيجاد المناخ التنظيمي المناسب يسهم ويسهل عملية تنمية وتطوير مهارات الموظفين، لما لها من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات العلاقة بالأفراد كالأداء الوظيفي، لذا فالتعرف على المناخ التنظيمي السائد في منظمة من أجل تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للموظفين، ما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد، وقد حاولنا في الجانب النظري إبراز

العلاقة التي تربط الأخلاقيات الوظيفية بتحسين الأداء، وتسلط الضوء على الانحرافات والسلوكيات اللاأخلاقية والصادرة من الفرد داخل التنظيم الإداري، وطرق الوقاية منها قبل الوقوع وكيفية تفعيل أساليب المواجهة، وضبط السلوك وقد حاولنا من خلال الجانب النظري الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات فكان لزاما علينا إعطاء صورة مقربة وواضحة عن الأخلاقيات الوظيفية ودورها في تحسين أداء الموظف العمومي في الإدارة الجزائرية وإسقاط هذه الدراسة على الواقع وعلى ضوء ما تم التطلع عليه ودراسته فقد اخترنا مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية سطيف محل الدراسة واعتبرنا هذه المديرية كنموذج يمكن ان نلتمس فيه الدور الذي تلعبه الأخلاقيات في تحسين أداء الموظف العمومي، وقد تم اختبار الفرضيات الميدانية وأكدت النتائج الفرضيات من خلال اجراء التحليل الاحصائي عن طريق حزمة (spss) وتحليلنا لبيانات الجداول والنسب المئوية المتحصل عليها عن طريق المنهج الوصفي التحليلي، خلصنا الى ان مستوى الاخلاقيات في مديرية الشؤون الدينية والاقواق مرتفع وهي اجابة على الفرضية الميدانية الاولى "مستوى الأخلاقيات الوظيفية لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والاقواق في ولاية سطيف مرتفع". وتم تأكيد الفرضية الثانية "للأخلاقيات الوظيفية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشؤون الدينية والاقواق لولاية سطيف".

وقد خلصنا للنتائج التالية :

- 1- أصبحت الأخلاقيات الوظيفية كمعيار يعول عليه في تحسين أوضاع المنظمة وتحقيق أهدافها والرفع من مستوى أداء الموظف العمومي باعتبار أن الأخلاقيات تجلب الربح الاجتماعي (السمعة) على خلاف الكفاءة والذي يعتبر مردودها ماديا .
- 2- تجنب وقوع المنظمات بالعمل في المنطقة الرمادية بحجة الغاية تبرر الوسيلة والتي توقعها في الانحرافات والشبهات كما يعبر عنه في الدين الإسلامي .
- 3- كثير ما تظهر المشكلات الأخلاقية لأسباب عديدة منها تحقيق الفوائد و المصالح الشخصية وتفضيلها على مصلحة أو أهداف المنظمة .

4- قد تدفع ضغوط المنافسة في بيئة الأعمال الى استعمال وسائل قد تضر بالآخرين (باقي المنافسين) خارج المنظمة والاضرار بباقي الموظفين الذين يعملون معه او التأثير في المنظمة.

5- إن إصدار القوانين والمدونات الأخلاقية للجميع لا يضمن التزامهم بها ، وقيمة القانون والمدونة الأخلاقية تكمن في مدى مناسبتها واقتناع الموظفين بها في كافة المستويات من جهة ، ومن جهة اخرى لا يوجد بديل لنظم الاختيار والتوظيف الصحيحة لناس لديهم أخلاقيات وأمانة وإخلاص في العمل لتأدية أعمالهم .

6- لابد من وضع نظام لتقييم الأداء هدفه تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء الموظفين وكسب رضاهم اي تحقيق العدالة التنظيمية .

7- وضع نظام للحوافز يساعد على خلق التغيير في الجو التنظيمي السائد بالمنظمة ما يساعد على ابداع الموظف وتطوير مهاراته .

الموقف

جامعة المسيلة محمد بوضياف

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التخصص : إدارة وحكمة محلية

السنة : الثانية ماستر

استمارة استبيان

بداية السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أنا طالبة في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة وحكمة محلية يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم يد المساعدة لاستكمال هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات حيث أن دراستنا بعنوان : " الأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي " .

يرجى قراءة الأسئلة بتأني وموضوعية والإجابة عنها كذلك بوضع علامة (×) أمام الاختيار الذي تراه أو ترينه يتفق مع آرائكم .

مع العلم أن هذه المعلومات التي تدلون بها سيتم التعامل معها بسرية ولن تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي لا غير وفي الأخير لكم الشكر الجزيل على تعاونكم .

الطالبة: لشهب وردة

الملحق رقم (02)

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن : ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة العائلية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ شهادة مهنية ☐ جامعي ☐
- 5- المنصب في المؤسسة : عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐
- 6- عدد سنوات العمل في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المحور الثاني: الأخلاقيات الوظيفية

الترتيب	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أصبحت الأخلاقيات في الإدارة معيارا لا يقل أهمية عن تحقيق الربح والكفاءة					
02	يناقش موضوع الأخلاقيات الوظيفية في الاجتماعات العامة بين الإدارة مع الموظفين					
03	يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج المنظمة لتنفيذها .					
04	هناك مدونة أخلاقية (مكتوبة أو غير مكتوبة) تلتزم بها المنظمة.					
05	تعتمد المنظمة مبادئ أخلاقية معترف بها ومقبولة دينيا واجتماعيا .					
06	على المدير أن يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة					
07	يتصرف الموظف بشكل صحيح ليكون مقبولا من الآخرين دون أن يتبع مثلا أخلاقية					
08	تعترف الشركة (المنظمة أو الإدارة) بالقواعد أو الأعراف في النظام الاجتماعي ككل كدليل لصحة عملها .					
09	هناك أوقات يكون فيها من الضروري حجب بعض المعلومات عن المسؤول الأعلى .					
10	تؤثر صلة القرابة عن أخلاقيات بعض المديرين وبالتالي التأكيد على سير العمل					
11	يعتبر قبول الهدايا من أشخاص أدبت لهم عملا ضروريا في بعض الأحيان .					
12	إصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة يساعد على زيادة التزام المديرين بها .					
13	من الضروري التزام الموظف بواجباته الوظيفية					

					14	هناك مساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات داخل المنظمة
					15	يتم برمجة دورات تدريبية تكوينية داخل المنظمة هدفها ترسيخ القيم الأخلاقيات لدى الموظفين
					16	تهتم الإدارة بمسألة التزام الموظفين بالأخلاقيات الوظيفية داخل المنظمة
						المحور الثالث: الأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي
					17	أخذ بعض ممتلكات المنظمة للمنزل كالأوراق والأقلام من أجل الاستعمال الشخصي ذو فائدة مقبولة
					18	لا بد من وضع حوافز لكل مبادرة ومقترح لتحسين الأداء
					19	يتم الاختبار والتعيين في الوظائف على الأساس ملائمة المؤهلات مع متطلبات الوظيفة
					20	تحافظ على أسرار مهنتك
					21	تعتبر أن الوظيفة تكليف لا تشريف
					22	تؤدي واجبات مهنتك متوفيا الأمانة والدقة المطلوبتين
					23	تعطي عملك حقه المطلوب زمنيا من الوقت الرسمي
					24	قد تستعمل منصبك أو أغراض المنصب المادية لتحقيق أغراض شخصية
					25	الموظف الملتزم بالأخلاقيات الوظيفية يكون أحسن أداء
					26	الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية لدى الموظفين من بين معايير تقييم أداء الموظفين في المنظمة
					27	لا بد من حث الإطارات على الشفافية والنزاهة في التسيير
					28	تجنب المسؤولية يعتبر سلوك غير سوي (سلوك مرضي)
					29	إصدار مدونة القيادة يساعد على توفير الشفافية والثقة العالية في مختلف المجالات

					لا بد من محاسبة الأطراف المسؤولة عن المخالفات	30
					تساعد الرقابة الموظف في المحافظة على الانضباط من جهة وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من جهة أخرى	31
					تساهم الأخلاقيات الوظيفية في تحسين أداء العمل في المنظمة	32

1. القانون رقم 10/91 المؤرخ في 12 شوال 1411 الموافق 27 أفريل 1991 المتعلق بالأوقاف المعدل والمتمم.
2. مرسوم تنفيذي رقم 432/94 المؤرخ في 10 ديسمبر 1994 يحدد قواعد إنشاء المدارس القرآنية وتنظيمها وسيرها.
3. مرسوم تنفيذي رقم 381/98 المؤرخ في 12 شعبان 1419 الموافق 1 ديسمبر 1998 يحدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك.
4. مرسوم تنفيذي رقم 200/2000 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421 الموافق 26 يوليو 2000 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها.
5. مرسوم تنفيذي رقم 411/08 المؤرخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق 24 ديسمبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.
6. مرسوم تنفيذي رقم 377/13 المؤرخ في 05 محرم 1435 الموافق 9 نوفمبر 2013 يتضمن القانون الأساسي للمسجد.
7. مرسوم تنفيذي رقم 70/14 مؤرخ في 10 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 10 فبراير 2014 ، يحدد شروط وكيفيات إيجار الأراضي الوقفية المخصصة للفلاحة.

ملحق رقم (03): مسلم من طرف المديرية



جامعة المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

المسيلة في: 2017/04/20
إلى السيد(ة): مدير مديرية الشؤون
الدينية بسطيف

الموضوع: زيارة ميدانية

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بالطلب المذكور أعلاه والمتعلق بإجراء استبيان بصدد تحضير
مذكرة تخرج (ماستر) علوم سياسية.

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص	عنوان المذكرة
01	لشهب ورده	15/D72/MSP/202	إدارة وحكمة محلية	الاخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم



حسام الدين بوعيسى

- ملاحظة : سلمت هذه الوثيقة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

اولا: الكتب

1. إبراهيم الظاهر نعيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
2. بدوي عبد الرحمن، الأخلاق النظرية، د ط، الكويت، وكالة المطبوعات، 1995.
3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
4. حسن راوية، سعيد سلطات محمد ، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، د ط، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2011.
5. سعيد الفتاح محمد، فريد الصحن محمد، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، د ط، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
6. سعيد سالم مؤيد، حرموس عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.
7. سلسلة المتميزون الإدارية، تقييم الأداء، ط1، مكتبة لبنان الناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر ، 2007.
8. الصرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
9. عبد الرحمن طه، سؤال العمل: بحث من الأصول العلمية في الفكر والعلم، ط1، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2012.
10. عبد الرحيم الهيبتي خالد، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

11. عبد الفتاح ياغي محمد، الأخلاقيات في الإدارة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
12. عبدا لله العمر فؤاد، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، ط1، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب البنك الإسلامي للتنمية، 1999.
13. عبود نجم نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، د ط، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2005.
14. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
15. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
16. محمد أبو نصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
17. محمد صبحي إدريس وائل، محسن منظور الغالي طاهر، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، جامعة الزيتونة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
18. محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015-1436.
19. مهدي محسن العامري صالح، محسن منصور الغالبي طاهر، الإدارة والأعمال، ط4، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
20. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

21. وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
22. شلبي محمد ،المنهجية في التحليل السياسي- مفاهيم اقتربات والادوات - (د.ط)، الجزائر: دون سنة نشر ،1997.
23. بوحوش عمار ،مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط 1 ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،2009.

ثانيا : المقالات

1. دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة "في الإبداع الإداري"، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقي"، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 04، 2013.
2. زين العابدين شهباز انتصار، أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام، مجلة كلية الأدب، مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية، جامعة بغداد، العدد 101، دون سنة نشر.
3. ياسين ريوح، طبيعة الوظيفة العمومية في الإسلام، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد رقم 19، 2015.

ثالثا : الاعمال غير المنشورة .

1. أحمد عبد الله محمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في حقل إدارة الأعمال، جامعة المقاصد، كلية الدراسات الإسلامية، 2014.
2. بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012

3. حسن عودة الحلايبة غازي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى "مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2013.
4. شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، ودراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2014-2015.
5. شرقي فوزية، إشكالية تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008-2014، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015-2017.
6. الطاهر بن ناعة، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة- بلدية عين الحجل، 2014-2015 (مذكرة لنيل شادة الماستر في الإدارة، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1436-2015.
7. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير قسم علوم تجارية، 2011-2012.
8. عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال)، الأكاديمية العربية البريطانية، للتعليم، 2010.
9. عبد المومن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة دراسة حالة -بلدية العناصر- بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في العلوم السياسية والدولية تخصص إدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014، ص 52.

10. غلوسي بلال "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة"، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015.
11. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، 2014.
12. لطفي بن سعدي، الأخلاقيات الوظيفية كآلية لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2015.
13. لويزة دحيان، تأثير الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات، 2011.

رابعاً : القوانين

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم2000-200المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421الموافق ل26يوليو الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والاقواف وعملها، الجريدة الرسمية العدد رقم 09 ،الصادر في 20 ربيع الثاني 1421 الموافق ل 26يوليو. 2014 .
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 492/94 المؤرخ في 10ديسمبر 1994 يحدد قواعد انشاء المدارس القرآنية وتنظيمها وسيرها ،الجريدة الرسمية العدد73، الصادر في 30 ذو الحجة عام 1429 الموافق ل 28 ديسمبر. 2008

3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 82-91 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق ل 23مارس 1991 ، والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه تسييره وتحديد وظيفته ، المعدل والمتمم ،الجريدة الرسمية العدد73،الصادر في 30 ذو الحجة عام 1429 الموافق ل 28 ديسمبر 2008 .
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 411-08 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1929 الموافق ل 24ديسمبر 2008 ،يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بالشؤون الدينية والاقواف، الجريدة الرسمية العدد73،الصادر في 30 ذو الحجة عام 1429 الموافق ل 28ديسمبر 2008.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،القانون رقم 91/10 المؤرخ في 12 شوال 1411 الموافق ل 27 افريل المتعلق بالاقواف المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية العدد 73،الصادر في 30 ذو الحجة عام 1429 الموافق ل 28ديسمبر. 2008 .

خامسا : الندوات والملتقيات

1. عبد الرحمن العايب، بالمرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول حوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جسون، عنابة، 18-19 نوفمبر 2009.

سادسا : مواقع الكترونية

1. سلمى العيسى، الشفافية في تقارير الشركات -دراسة حول الشركات الأربع الكبرى في دولة الكويت، جمعية الشفافية الكويتية، 2013. www.transparency.org.kw
2. عبد الغفار شكر، سلسلة أوراق تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في مواجهة البيروقراطية الإصلاح الإداري وتحسين مناخ الاستثمار. www.arabia.org

3. فخري عبد اللطيف أسار، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي،

<http://www.stoptraining.com> تم الاطلاع عليه 18-02-2017.

4. الموقع الالكتروني: تم الاطلاع عليه في 06-05-2017 على الساعة 19:30

<http://www.marw>

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	درجات ليكرت الخماسي	64
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	65
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	66
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	67
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	68
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النصب	69
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	70
08	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الاخلاقيات الوظيفية	71
09	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور اخلاقيات الوظيفية و الأداء	75

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مصادر أخلاقيات الوظيفة	14
02	عناصر نظام تقييم الأداء	27
03	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والاداريات لولاية سطيف	60
04	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	65
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	66
06	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	67
07	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	68
08	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	69
09	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	70
10	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في المحور الأول	72
11	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في المحور الثاني	76

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر وعرفان
01	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي	
10	المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة
10	المطلب الاول : مفهوم الأخلاقيات
12	المطلب الثاني : عناصر و مصادر الأخلاقيات الوظيفية
14	المطلب الثالث : أهمية الأخلاقيات
16	المبحث الثاني : الأسس الأخلاقية من المنظورات الفكرية المختلفة
16	المطلب الاول : أخلاقيات الوظيفة من المنظور الإسلامي
21	المطلب الثاني : أخلاقيات الوظيفة من المنظور الغربي
22	المطلب الثالث : نظريات أخلاقيات الوظيفة
24	المبحث الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي
24	المطلب الاول : تعريف تقييم الأداء
26	المطلب الثاني : عناصر نظام تقييم الأداء
28	المطلب الثالث : أساليب تحسين الأداء
30	المطلب الرابع : أهمية قياس الأداء
33	خلاصة والاستنتاجات
الفصل الثاني: مساهمة الأخلاقيات في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء	
36	المبحث الأول : الأخلاقيات كمدخل للحد من الفساد الإداري

36	المطلب الاول : دوافع الأفراد لارتكاب سلوكيات الغير أخلاقية
38	المطلب الثاني : وسائل مواجهة الفساد
40	المطلب الثالث : أساليب مواجهة الفساد
44	المطلب الرابع : الشفافية كمبدأ من المبادئ الأخلاقية
46	المبحث الثاني: الأخلاقيات ودورها في الحد من المظاهر السلبية للبيروقراطية.
46	المطلب الاول : إعطاء تفسير لسيكولوجية البيروقراطي
47	المطلب الثاني : دور الرقابة في القضاء على مظاهر التسبب الإداري
48	المطلب الثالث : توفير عناصر المناخ التنظيمي الملائم
51	المبحث الثالث :دور الأخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي
51	المطلب الاول :الأخلاقيات و زيادة الكفاءة و تحسين أوضاع العمل
52	المطلب الثاني : دور الأخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي
53	المطلب الثالث : كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي و الإلتقان في العمل
55	خلاصة و الاستنتاجات
	الفصل الثالث: الأخلاقيات الوظيفية السائدة في مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
58	المبحث الأول: التعريف في مجال الدراسة (مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف)
58	المطلب الاول : التعريف بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف

58	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي المديرية لشؤون الدينية و الأوقاف
62	المطلب الثالث :مهام وأهداف المديرية(مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية سطيف)
63	المبحث الثاني : طريقة عرض و تحليل النتائج
63	المطلب الاول : التعريف بأدوات الدراسة الميدانية
64	المطلب الثاني : تحديد الابعاد التي تقيسها الاستبانة
71	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
79	المطلب الرابع : خلاصة ونتائج الدراسة
80	توصيات
80	آفاق الدراسة
81	خاتمة
85	الملاحق
93	قائمة المراجع
101	فهرس الجداول الأشكال
103	فهرس المحتويات
-	ملخص الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

أصبحت مكانة الاخلاقيات الوظيفية تعادل او تفوق مكانة الكفاءة وتحقيق الربح في المنظمات وخير دليل ان المنظمات تتسابق على اختلاف طابعها لإصدار المدونات الاخلاقية، وما يدعو الى تحسين الاداء، والقضاء على مختلف السلوكيات التي تؤثر على سمعتها، ومن اجل ذلك تم وضع اشكالية للموضوع تحدد مدى مساهمة الاخلاقيات الوظيفية في تحسين الاداء وتنفرع عنها جملة من الاسئلة، إضافة إلى فرضيات نظرية وتطبيقية للإجابة عليها تم استخدام برنامج الحزم الاحصائي في دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية، أين اثبتت نتائج التحليل قبول الفرضيات، وخلص البحث الى جملة من جملة من الاستنتاجات والتوصيات وفي الاخير آفاق الدراسة، والتي جاءت على ضوء ما تم التوصل اليه ان الاخلاقيات تساهم في تحسين الاداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : الاخلاقيات الوظيفية - الأداء - الكفاءة - الفساد.

Résumé:

Il est devenu le statut d'éthique fonctionnelle égale ou supérieure à l'état des organismes d'efficacité et de rentabilité, et la preuve que les organisations sont en compétition sur un autre caractère à publier des codes de morale, et appelle à une amélioration des performances, et l'élimination des divers comportements qui affectent leur réputation, et qui a été problématique pour le thème de déterminer l'ampleur de la contribution du développement l'éthique fonctionnelle dans l'amélioration des performances et de branchement par un certain nombre de questions, en plus des hypothèses de la théorie et appliquées pour y répondre utilisés programme packages statistique dans une étude sur le terrain de la Direction des affaires religieuses, où des résultats prouvés de l'acceptation de l'analyse des hypothèses, et de la recherche ont trouvé un certain nombre de phrase d'un Conclusions et recommandations Dans les dernières perspectives de l'étude, qui est venu à la lumière de ce qui a été atteint que l'éthique contribuent à l'amélioration de la performance au travail.