

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:
ميلودي محمد

إعداد الطالب :
محمد قويدري

لجنة المناقشة

الاسم والقب	الرتبة	الصفة
حماد مختار	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ميلودي محمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
محبوبي محمد	أستاذ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025



شكر

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في كل خطوة في سبيل إنجاز هذا العمل فلك الحمد
يا الله والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
وأقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور

" ميلودي محمد "

على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تأخذ بعين الاعتبار وإلى كل
الأساتذة بقسم العلوم السياسية
وخاصة تخصص الموارد البشرية

الذين لم يخلوا علي بتوجيهاتهم خاصة فلهم مني فائق التقدير والاحترام والامتنان .
كما أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم (لجنة مناقشة البحث) على
تفضلهم بقبول مناقشة بحثي فمحنوني قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

2	
3	 شكر
4	 فهرس المحتويات
6	 مقدمة
1	 مقدمة
6	 الفصل الأول الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي
7	 تمهيد
8	 المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الوظيفة
8	 المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة
12	 المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات الوظيفة :
14	 المطلب الثالث: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفية
19	 المطلب الرابع: معايير الأخلاق المهنية
21	 المبحث لثاني : الأداء الوظيفي
21	 المطلب الأول: تعريف الأداء
24	 المطلب الثاني: محددات وعناصر تحسين الأداء
27	 المطلب الثالث : مكونات الأداء الوظيفي
30	 خلاصة الفصل:
31	 الفصل الثاني
31	 انعكاسات اخلاقيات الوظيفة العامة
31	 على الأداء الوظيفي
32	 تمهيد
33	 المبحث الأول: تطبيق الاخلاق المهنية في مجال العمل والرقابة عليها
33	 المطلب الأول: المقومات العامة لأخلاقيات المهنة
36	 أفضل

المطلب الثاني: آليات الرقابة في تطبيق الاخلاق المهنية.....	36
المبحث الثاني : اثر اخلاقيات الوظيفة العمومية على الأداء الوظيفي.....	43
المطلب الأول: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على المؤسسة .	43
المطلب الثاني: أثر أخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي	47
الخاتمة	56
قائمة المراجع	60

مقدمة

تُعَدّ الوظيفة العامة من أهم الدعائم التي يقوم عليها كيان الدولة الحديثة، إذ تمثل الوسيلة التي تُنفَّذ بها السياسات العمومية وتُقدَّم من خلالها الخدمات للمواطنين. وتكمن أهمية الوظيفة العامة في كونها الأداة التي تترجم بها الإدارة أهدافها إلى واقع ملموس، من خلال الموارد البشرية التي تتحمل مسؤولية تحقيق المصلحة العامة، في إطار من الالتزام القانوني والتنظيمي. غير أنّ فعالية هذه الوظيفة لا تتوقف على الكفاءة الفنية فقط، بل ترتبط أيضاً بجملة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم.

وفي هذا السياق، تبرز أخلاقيات الوظيفة العامة كأحد المرتكزات الجوهرية لتوجيه سلوك الموظف العمومي نحو الانضباط، والنزاهة، والعدالة، والولاء للمصلحة العامة، والابتعاد عن كل مظاهر الانحراف أو استغلال النفوذ أو الإخلال بالواجبات. ويُقصد بأخلاقيات الوظيفة العامة تلك القواعد والمعايير السلوكية التي يُتوقع من الموظف الالتزام بها أثناء أداء عمله، بما يضمن احترام القانون، والمحافظة على ثقة المواطن، وتحقيق العدالة الإدارية.

من جهة أخرى، فإن الأداء الوظيفي يمثل مخرجات السلوك المهني للموظف، ويُقاس بمدى تحقيق الأهداف الموكلة إليه، وجودة الخدمات المقدمة، ودرجة الإبداع والانضباط في العمل. ويُعدّ الأداء الفعّال عنصراً حاسماً في تحسين كفاءة المؤسسات العمومية ورفع مستوى رضا المواطنين عن الإدارة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ودوافع لاختيار الموضوع ويمكن حصرها في الأسباب التالية:

1 -أسباب ذاتية:

الاهتمام الشخصي والميل للمواضيع المتعلقة بالإدارة واعتبار هذا الموضوع قريبا في مجال دراستي من حيث التخصص "إدارة الموارد البشرية" وكذا الاهتمام بهذا الموضوع لأنه من المواضيع المهمة في حياة الموظف داخل المؤسسات

2-أسباب موضوعية:

يعتبر موضوع أثر اخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي موضوع مهم جدا خاصة وأن اخلاقيات الوظيفة العامة تكتسي طابعا خاصا في ظل الكثير من التغيرات التي تحصل داخل المؤسسات العمومية ومقاومة التغير الذي تسهده هذه الأخيرة، وفي ظل الكثير من الاهتمام بموضوع اخلاقيات العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين حيث الالتزام باخلاقيات العمل من ابجديات المهنة

محاولة العمل على بناء بحث علمي يشجع الدارسين على الاجتهاد في هذا الموضوع ومحاولة إثرائه في الجوانب النظرية والتطبيقية وكذا الفائدة العلمية المرجوة من الدراسة الحالية

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية :تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة العامة، خاصة في مجال الربط بين الأخلاق المهنية والأداء، في سياق الإدارة الجزائرية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف.

الأهمية العملية :تقدم الدراسة توصيات يمكن أن تساعد صانعي القرار في تعزيز ثقافة الأخلاقيات المهنية داخل الإدارات العمومية، بما يُسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتقوية علاقة الثقة بين المواطن والإدارة.

أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم ومكونات أخلاقيات الوظيفة العامة.
- توضيح محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف العمومي.
- تحليل العلاقة بين الأخلاقيات المهنية والأداء في البيئة الإدارية الجزائرية.
- تقديم مقترحات لتعزيز الالتزام الأخلاقي كرافعة لتحسين الأداء.

الدراسات السابقة:

تستند الدراسة إلى عدد من البحوث التي تناولت موضوع الأخلاقيات الإدارية وعلاقتها بالأداء، من بينها:

دراسة (أحمد حنفي، 2018): "أثر الأخلاقيات المهنية على كفاءة الموظف العمومي"، التي أظهرت وجود علاقة طردية بين النزاهة الإدارية وفعالية الأداء.

دراسة (بدريه يوسف، 2020): "واقع تطبيق أخلاقيات الوظيفة في الإدارات المحلية الجزائرية"، والتي كشفت عن ضعف الثقافة الأخلاقية في بعض المؤسسات بسبب غياب الرقابة الفعالة.

دراسة أجنبية لـ (Miller, 2015) بعنوان *Ethical Behavior and Public Employee Performance*، التي بينت أن الموظفين الملتزمين بالمعايير الأخلاقية يحققون نتائج أفضل في تقييم الأداء الوظيفي مقارنة بغيرهم.

المنهج المتبع:

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات، كما سُنُتْستخدم أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان الموجه لعينة من الموظفين العموميين، وتحليل الوثائق والتقارير الإدارية ذات الصلة.

إشكالية الدراسة

رغم ما توليه الدولة الجزائرية من أهمية لتعزيز كفاءة الإدارة العمومية، من خلال إصلاحات قانونية وتنظيمية متتالية، إلا أن الأداء الوظيفي للموظف العمومي لا يزال يعاني في العديد من القطاعات من مظاهر التسيب، وضعف الإنتاجية، وتراجع الانضباط، وهو ما يعكس خللاً قد لا يكون سببه فقط نقص الكفاءة أو الموارد، بل قد يعود بدرجة كبيرة إلى غياب ثقافة أخلاقية راسخة توطر سلوك الموظف وتوجهه نحو المصلحة العامة. فتراجع القيم مثل النزاهة، الإخلاص، المسؤولية، والعدالة داخل بيئة العمل قد يؤثر سلباً على مردودية الموظف ويضعف من فعالية الأداء الإداري ككل.

وعليه، تبرز إشكالية هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين مدى التزام الموظف العمومي بأخلاقيات الوظيفة العامة من جهة، ومستوى أدائه الوظيفي من جهة أخرى، في ظل السياق الإداري والاجتماعي الجزائري.

ومن هنا يطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن أن تؤثر أخلاقيات الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في الجزائر؟

تقسيم الدراسة:

في محاولة منا للإجابة على الإشكالية المقترحة نقسم الدراسة الى فصلين

الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الوظيفة العامة

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: انعكاسات أخلاقيات الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي

المبحث الأول

المبحث الثاني:

خاتمة عامة للموضوع تتضمن تلخيص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
تقديم إجابة واضحة ومفصلة لإشكالية البحث.
عرض لأهم التوصيات والمقترحات العملية لتفعيل دور الرقمنة في مكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي

تمهيد

تعدُّ أخلاقيات المهنة من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي داخل أي مؤسسة أو منظمة. فهي مجموعة من القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد وتحدد معايير تصرفاتهم في مكان العمل، مما يساهم في تحقيق الانضباط والعدالة بين الموظفين، كما تساهم في تعزيز الثقة بين الموظف والإدارة. في الوقت نفسه، يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بهذه الأخلاقيات، حيث يُعتبر من المؤشرات الأساسية لنجاح الفرد في مهامه وفاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعتبر الالتزام بأخلاقيات المهنة عاملاً محفزاً للموظف على تقديم أفضل ما لديه، فهو يشمل جوانب عديدة مثل النزاهة، والمصادقية، والاحترام المتبادل، والشفافية، والمسؤولية. إن الالتزام بهذه المعايير يعكس استقراراً تنظيمياً ويخلق بيئة عمل صحية تساهم في تحسين الإنتاجية والأداء العام.

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الوظيفة

تُعد أخلاق العمل من المفاهيم المركزية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، كونها تمثل الإطار القيمي الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات العمومية، حيث لا يُنتظر من الموظف فقط الكفاءة والامتثال للقوانين، بل يُنتظر منه أيضًا احترام مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعكس النزاهة والالتزام والمسؤولية في أداء المهام.

لقد تزايد الاهتمام بأخلاق العمل في الأدبيات المعاصرة نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على بيئة العمل، وتتنامي الوعي بضرورة التوفيق بين الأداء الإداري الفعال والامتثال للمعايير الأخلاقية. فأخلاق العمل لا تمثل بعدًا ثانويًا في الحياة المهنية، بل تُعد عنصرًا أساسيًا يحدّد نوعية العلاقات داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي، ومدى فعالية القرارات الإدارية، ومستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة

معنى الأخلاق في اللغة:

إن الأخلاق في اللغة جمع خلق والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروز أبادي هو السجية والطبع والمراواة والدين .

إصطلاحاً : هنالك عدة تعريفات منها: تعريف الغزالي فقد عرف الأخلاق "بأنها هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورية. وهنالك عدة تعريفات أخلاقيات المهنة نكتفي بإثنين منها:

هي مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية هي القيام بالأعمال الهادفة وعدم إلحاق الضرر بالآخرين وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الأخر¹.

يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس للسلوك المستحب من أفراد المهنة ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.

وعرفها Rue et Byars الاخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة " ومن هنا يمكن تعريف الاخلاقيات على الاخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل لظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها.

ويعرفه Woller ان اخلاقيات المهنة هي الالتزام بالقيم الاخلاقية الامانة، الاستقامة والثقة والصدق في المهنة.

أن وضع تعريف واضح ولد لأخلاقيات المهنة يعد في غاية الصعوبة لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بنات مختلفة فقد اختلف الباحثون والكتاب حول اعطاء مفهوم الاخلاقيات المهنة فيما يلي عرض لاهم التعاريف:

يعرفها walley " أن الأخلاقيات المهنة في مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها"².

¹ بودراع امينة ،دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم لاقتصادية جامعة المسيلة الجزائر، 2012 2013 ،، ص13.

² لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة ، 2016-2017 ، ص20

ويعرفها Boyer بأنها مجموعة المبادئ أو القواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة من داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الفاعلة أو على المنظمة عموماً.

أما jobe thics تعرف أخلاقيات المهنة بأنها "منظومة من القيم الاجتماعية الذاتية تحكم التصرفات الفردية في مختلف المواقف والظروف ونحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة وتتبع في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير العمل.

ويعرفها بلال خلق السكارنة بأنها "المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً.

كما أن هناك تعريف مقدم من Van vilol يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال في الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً آخذ في الاعتبار ما هو صحيح للفرد والمجموعة وللمنظمة .

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لأخلاقيات المهنة نرى أن بعضها يركز على مجموعة من النقاط:

- مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المنظمة.
- مجموعة من الصفات والسلوكيات الحسنة.
- مجموعة من القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية.

1-

- مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات.

¹ لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة ، 2016-2017 ، ص20

يمكننا تعريف مفهوم أخلاقيات المهنة في العديد من وجهات النظر، بحيث هناك أكثر من تعريف وأكثر من نظرة لهذه الأخلاقيات العمل بحيث يمكننا توضيح مفهوم أخلاقيات المهنة في المهنة والمؤسسات العمل من خلال ما يلي:

التعريف الأول: هي عبارة عن العديد من المبادئ والمعايير التي تدير سلوكيات وأداء الموظف وزملاء المهنة في المهنة المهني، وتتصل هذه المبادئ والمعايير بالتمييز بين ما هو صحيح أو خطأ في موقف معين أو نشاط مهني معين¹.

التعريف الثاني: هو عبارة عن العديد من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويشترك بها جميع العاملين في وظيفة ومؤسسة مهنية واحدة، بحيث تشمل على جميع الحقوق والواجبات والأساسيات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم شؤونهم وواجباتهم تجاه العمل وتجاه بعضهم البعض، وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الموظف في إطار المهنة التي ينتمي لها.

التعريف الثالث: هي عبارة عن العديد من المبادئ أو الأسس المحددة التي يجب على جميع من ينتمي لوظيفة معينة أو مؤسسة مهنية معينة احترامها، ويمكن تصويرها على أنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للموظفين في قراراته العمل الملموسة المتخذة من داخل المؤسسة المهني والتي تؤثر على قرارات الإدارة العمل أو القرارات العمل الخاصة بالمؤسسة العمل كاملة. من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأخلاق العمل في المهنة يهتم بجميع السلوكيات العمل والقيم العمل ذات العلاقة بنظام وثقافة المؤسسة العمل الواحدة ويتعاملون من خلالها جميع الموظفين.

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، ص ص 117-118.

المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات الوظيفة :

تعبّر الأخلاقيات العمل عن قيم وسلوكيات جميع الأشخاص بغض النظر داخل المهنة المهني أو خارجه، لذلك تعتبر أخلاقيات المهنة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع بشكل عام؛ لأن الإنسان اجتماعي ويتشارك بالعديد من الأمور والمهنة في هذا المجتمع، ويمكننا ذكر أهمية الأخلاقيات العمل للمجتمع من خلال ما يلي:

1- بالنسبة للموظفين:

يعتبر الموظف المهني من العناصر المهمة في المهنة والمؤسسات العمل، ويتوجب الاهتمام بجميع المثيرات والعوامل التي قد تؤثر في سلوكياته وإنجازاته العمل في المهنة المهني، ومنها يتوجب علينا التعرف على أهمية أخلاقيات المهنة للموظفين في المهنة والمؤسسات العمل، والتي تتمثل من خلال ما يلي:

تساعد الموظف على أن يقوم في بناء الحياة العمل الخاصة به في المجال المهني، بحيث تساهم في تشكيل شخصيته العمل في المكان المهني الذي يقوم به بأداء واجباته العمل المختلفة¹. تعتبر من المعايير والقواعد الأساسية الخاصة بتعديل وتقويم تصرفات الموظف المهني في المهنة والمؤسسات العمل، من حيث توجيههم للطريق السليم في العمل من حيث تعاملهم واحترامهم للقوانين العمل واحترامهم للعلاقات العمل.

تعتبر من الأسس التي يتم من خلالها تقييم سلوك الموظفين وجميع العاملين في المهنة في جميع المواقف والظروف الخاصة بالعمل العمل، وتقوم بتحديد وتمييز الإيجابيات والسلبيات في العمل.

¹ اسار فخري عبد اللطيف، اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية"، المديرية العامة

للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي ، 2006، ص89

تعتبر بمثابة وقاية للموظف من السلوكيات والقيم السلبية، وتزيد من ثقة الموظف بنفسه وعاداته العمل الإيجابية¹.

تعتبر من المثيرات التي تساعد على قدرة الموظف على صنع واتخاذ القرارات العمل المتعلقة بالأمور العمل.

2- بالنسبة للفرد:

تساعد على بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.

المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهه.

تمثل أحكاما معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.

تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.

تلعب دورا رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

3- بالنسبة للمجتمع:

عبر الأخلاقيات العمل عن قيم وسلوكيات جميع الأشخاص بغض النظر داخل المهنة المهني أو خارجه، لذلك تعتبر أخلاقيات المهنة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع بشكل عام؛ لأن الإنسان اجتماعي ويتشارك بالعديد من الأمور والعمل في هذا المجتمع، ويمكننا ذكر أهمية الأخلاقيات العمل للمجتمع من خلال ما يلي:

تساعد في التقليل من السلوكيات والأنشطة السلبية غير المنصفة بين الأشخاص، بحيث يأخذ كل ذي حق حقه من النواحي والمجالات العمل المختلفة.

¹ اسار فخري عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 90.

تكون بمثابة القاعدة الأساسية لتنمية وزيادة الشعور بالرضا المهني بين الجميع وخاصة زملاء المهنة المهني بين المؤسسات العمل المختلفة.

يكون بمثابة توضيح للفرد لجميع القواعد والقوانين العمل لأي وظيفة يرغب بالانتماء إليها.

تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة¹.

تعمل كموجهات السلوك الأفراد والجماعات وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ولا يستقيم المجتمع بدونها.

يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة.

توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية .

تلعب الأخلاق دورا بارزا في تحقيق تنمية المجتمع.

تلعب دورا هاما في العلاقات الإنسانية وتبعدهم عن العنف.

المطلب الثالث: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفة

أولا: عناصر أخلاقيات الوظيفة

إن العناصر التي تقوم عليها الأخلاقيات الوظيفية مختلفة ومتعددة يمكن أن نركز على أبرزها فيما يلي:

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.

¹ المرجع نفسه، ص90.

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.

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 طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز أو يضعف المهنة بأخلاقيات الإدارة¹. الجمهور الخارجي: يمثل القوة الرابعة في الأنظمة الحكومية والزيائن 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.

ثانياً: مصادر أخلاقيات المهنة 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:

المصدر الديني: فما جاءت به الديانات السماوية من أخلاق وفضائل تتعكس على المرء في تعامله مع الله، وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل مع الجميع لأنهم متساوون أمام القانون. القوانين والأنظمة والتشريعات: والتي تقوم بوصفها الدولة لنظام الخدمة المدنية، قانون الخدمة المدنية، قانون الخدمة العمومية، أنظمة وقواعد المهنة، اللوائح الإدارية.

¹ حسن عماد مكاي، أخلاقيات العمل الاعلامي، دراسة مقارنة، الدار المصرية اللبنانية، 1994، ص159

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.

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 والمحكوم¹.

ثالثاً: مبادئ أخلاقيات المهنة

نحصر الصفات والمبادئ الأخلاقية للمهنة التي يجب على الموظف التحلي بها في خمس عناصر كالآتي:

1- الطهارة والقدسية:

عن طريق حسن السيرة والسلوك وجودة الأداء.

الاستقامة: وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق.

التعاون: وما ستلزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والصبر.

الأمانة : وما تشتمله من علم إفشاء الأسرار الخاصة بالمهنة والاستغلال والكذب .

المحبة: وما تشمله من معاني الود والإحسان والإيثار².

وتحتّم أخلاقيات المهنة بكيفية التصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة العمل المختلفة كما تعبر عن ضرورة أداء الموظف لمهامه في كل وقت وفق قانون الدولة الإقليم ، المجتمع والمنظمة التي يشتغل فيها. فأخلاقيات المهنة عبارة عن ثقافة مستمدة من قيم الفرد تدفعه لأن يكون مسؤولاً عن

¹ حسن عماد مكاي، مرجع سابق، ص160.

سليمان محمد: حوكمة الشركات الضار الجامعية، مصر، 2009، ص 150 ²

المهنة الذي يقوم به ، وقد تم تحديد مجموعة من الخطوات يمر فيها الموظف حتى يصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات المهنة.

كما يراه (جوهرة و فوزية 2012) وهي:

- **الانضباط** : بحيث أن الغياب والتأخر يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء السلبي للموظف، ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته ، معرفة واجباته والخطوة الزمنية لإنجازها، ضبط الوقت ، إعطاء لنفسه الراحة الكافية ، وإعلام الجهات المعنية في حالة غيابه .

- **صفات الموظف**: فالمشرف يتوقع من الموظفين التعاون مع بعض التحقيق أهداف المهنة لذلك يجب على الموظف أن يحسن علاقته بالمنظمة، بالمهنة، وبزملاء المهنة ومن بين الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف: الولاء ، الصدق ، الثقة المتبادلة ، التبادل والتعاون في إنجاز المهام، الأمانة، المسؤولية¹.

- **فرق المهنة** : بحيث تضمن فرق المهنة انجاز المهام بكفاءة فعالية أكثر، تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف من خلال كسبه المعارف ومهارات جديدة، لذلك على الموظف احترام أعضاء فريق المهنة، الالتزام بفعالية ضمن عمل الفريق، روح التضحية، فتح فرص التعلم وإعطاء مجال للآخرين للتعلم، التوجه نحو المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة التحلي بالسلوكيات الإيجابية في علاقته مع أعضاء فريق المهنة، والثقة في الآخرين .

- **المظهر**: بحيث أن مظهر الموظف يعطي صورة واضحة عن التزامه واحترامه لوظيفة للمنظمة، لزملائه الموظفين، للجهات العليا، للمستهلكين.

- **المواقف**: فيجب على الموظف أن تكون له مواقف ايجابية تعكس ثقته في نفسه .

¹ عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999، ص87

- الإنتاجية : حيث يمكن للموظف من تحسين إنتاجيته من خلال احترام إجراءات المهنة إجراءات السلامة، وطرق استخدام موارد المنظمة .
- المهارات التنظيمية : اذ يجب على الموظف إدارة وقته وتطوير مهاراته من خلال أداء مهامه في المنظمة .
- الاتصال: فعلى الموظف أن يملك قدرات عالية على الاتصال الفعال مع الآخرين سواء كان الاتصال لفظيا أو غير لفظي بحيث يظهر ثقافة الاحترام والشعور بالآخرين.
- التعاون: من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية إدارة تصادم الأدوار والحل الجماعي لمشكلات المهنة¹ .
- الاحترام : فلا يمكن أداء أي عمل مع الآخرين اذا لم يدرك الموظف سياسات احترامه لمن هو أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي .
- انه للتركيز على أخلاقيات المهنة يقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها سواء كان هذا المهنة ميدانيا أو حرفيا أو مكتبيا أو إداريا أو إعلاميا أو تطوعيا، وذلك ليقوم كل عامل وموظف ومسئول بدوره المطلوب منه على أحسن وجه وأمثلة طريق، شريطة أن ترتبط هذه الأخلاقيات بأمرين :
- الأول: المفهوم الشامل للأخلاق حتى لا يصبح العامل في حالة انفصام أخلاقي فيعيش في عمله بخلق معين يرى أن فيه تحقيقا لمصلحته ويعيش خارج عمله بخلق آخر مخالف لما هو عليه في عمله.²

¹ عبد الرحمن بدوي، مرجع سابق، ص90.

² دحيمان لويظة، "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، ص17)

الثاني : ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب الآخرة حتى لا تتحول أخلاقيات المهنة إلى مجرد تصرفات نفعية.

المطلب الرابع: معايير الأخلاق المهنية

هناك معايير لا بد للفرد أن يمر عبرها حتى يتم وصوله إلى مستوى مقبول من الأخلاق المهنية في إطار المهنة التي يقوم بها وهي كالتالي:

- الانضباط والالتزام: على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة بحيث أن الغياب والتأخير بعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء السلبي للموظف، ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته، معرفة واجباته والخطوة الزمنية لإنجازها، ضبط

الوقت، إعطاء لنفسه الراحة الكافية وإعلام الجهات المعنية في حالة غيابه.

التعاون للمشاركة والتعاون دور مهم من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف وإنشاء علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية إدارة تصادم الأدوار والحل الجماعي للمشكلات العمل.¹

الاحترام فلا يمكن أداء أي عمل مع الآخرين إذا لم يدرك الموظف سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي ويجب على الموظف أيضا أن يكون محترما للكرامة الإنسانية والخصوصية.

النزاهة: هي منظومة من القيم المتعلقة للأمانة والصدق والإخلاص.

تحمل مسؤولية بمعنى تحمل مسؤولية عند إنجاز الأعمال سواء كانت سيئة أم جيدة، وتحقيق الأهداف مهما واجه هذه المواقف الصعبة ..

أبو من أحمد إبراهيم: القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة ط3، المطبعة العصرية، دي،

1989، ص 67¹

الإنتاجية حيث يمكن للموظف إدارة وقته وتطوير ممارساته من خلال أداء مهامه في المنظمة.

المبحث لثاني : الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، باعتباره المؤشر العملي لمدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يُمثل الأداء الوظيفي مرآة تعكس كفاءة التنظيم الإداري ومدى فاعلية السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية.

ويختلف الأداء من موظف لآخر تبعاً لمجموعة من العوامل، من بينها القدرات الفردية، والدافعية، والمهارات، وطبيعة بيئة العمل، فضلاً عن القيم والسلوكيات المهنية التي تحكم تعامل الموظف مع مهامه وزملائه والهيئة التي ينتمي إليها. لذا فإن فهم الأداء الوظيفي وتحليله لا يمكن أن ينفصل عن الإطار الأخلاقي الذي يعمل ضمنه الفرد، خاصة في المؤسسات العمومية التي ترتبط مسؤولياتها بخدمة المواطن والمصلحة العامة.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية.

لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأدية له من حقه أي قضيه.

ويعرف كود الأداء الوظيفي بصفة عامة هو تحويل مفرط المدخلات التنظيمية الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة¹.

ويشير مفهوم الاداء الوظيفي أيضا الى النتائج والاهداف التي تسعى اليها المؤسسة الى تحقيقها من خلال فترة محددة.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، ص 86

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

إن تعريف الأداء هو "قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط :

هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى".

الأداء = الدافعية × القدرة

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به .

و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء :

*الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

*الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة هذا التحقيق مكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" *الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته

بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة¹.

و نجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته و نمطه.

بناء على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية:

الإنتاجية = الأداء البشري X التكنولوجيا

الأداء = القدرة X الرغبة

القدرة = المعرفة X المهارة

الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل X المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات X الأساليب

الأداء هو مجموعة الأنشطة والجهود التي يبذلها الفرد أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، ويُعد انعكاساً مباشراً لقدراتهم وكفاءاتهم في استخدام الموارد المتاحة. يشمل الأداء تنفيذ المهام الوظيفية وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة في إطار زمني معين. كما يتأثر الأداء بعوامل متعددة، مثل المهارات والمعرفة، الدوافع والحوافز،

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) "رسالة ماجستير ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 4 - 2003، 2004 الجزائر، ص 18.

إضافة إلى البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها الأفراد أو المؤسسات. يُعتبر الأداء مقياساً للتقدم والنجاح، ويتم تقييمه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تشمل الإنتاجية، الجودة، والقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة، مما يجعله عنصراً أساسياً لاستدامة التميز والتطوير في مختلف المجالات.

المطلب الثاني: محددات وعناصر تحسين الأداء

الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله¹.

القدرة: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. إدراك الدور: ويعني به هذا الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من جلاله والشعور بأهميته في أدائه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله.

هناك ثلاث عناصر أساسية للأداء الوظيفي وهي:

العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، وفرة الموارد، وأنظمة العمل والإشراف والهيكل التنظيمي.

¹ عبد الفتاح بوخمم ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18

، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري 2 ، قسنطينة، الجزائر، ص 126

ويشكل أكثر تحديداً، وتوجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ب/ نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج/ كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

د/ المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹

المطلب الثالث: أهمية الأداء

يعد الأداء عاملاً جوهرياً في تحقيق النجاح على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث يعكس قدرة الأفراد والمؤسسات على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يُساهم الأداء المتميز في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق التنافسية، وتحفيز التطوير المستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها. كما يُعتبر الأداء مقياساً للكفاءة ووسيلة لتحفيز العاملين ودعم استدامة العمليات، مما يسهم في تحقيق رضا العملاء والأطراف المعنية. وبذلك، يشكل الأداء الجيد الأساس لتحقيق التميز والابتكار، سواء في الحياة المهنية أو في إدارة المنظمات.

الأداء يعد من المفاهيم الأساسية في مختلف المجالات، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. تكمن أهميته في عدة جوانب، منها²:

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، د.ط، د.أ.ن، 2003، ص: 210.

² أفراح، زوايدية، نوه، ثلاثية، تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية " نفطال"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، 2016، ص48

- 1-تحقيق الأهداف: الأداء يعكس قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية. الأداء الجيد يعني تحقيق النتائج المطلوبة بأقل موارد ممكنة.
- 2-قياس الكفاءة والإنتاجية: يعتبر الأداء مقياسًا للكفاءة والإنتاجية، حيث يمكن من خلاله تقييم جودة العمل، مدى استخدام الموارد، واستغلال الإمكانيات المتاحة.
- 3-التنافسية: الأداء العالي يُساهم في تعزيز تنافسية الأفراد والمنظمات في السوق. بالنسبة للمنظمات، الأداء الجيد يساعد على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، مما يُعزز من رضا العملاء ويزيد من ولائهم.
- 4-التطوير المستمر: قياس الأداء يتيح فرصة تحديد نقاط القوة والضعف، مما يُساعد في وضع خطط لتحسين الأداء وتطويره، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي.
- 5-تحفيز العاملين: عندما يكون الأداء مميزًا ويتم تقديره، فإنه يُحفز العاملين على تقديم المزيد من الجهد والابتكار. التحفيز يرتبط عادةً بمكافأة الأداء الجيد، مما يُشجع الآخرين على تحسين أدائهم.
- 6-إدارة الموارد البشرية: الأداء هو أساس قرارات إدارة الموارد البشرية مثل الترقيات، المكافآت، أو حتى برامج التدريب والتطوير. الأداء الجيد يعزز من استمرارية الموظفين المتميزين داخل المؤسسة.
- 7-تحقيق رضا الأطراف المعنية: سواء كانوا عملاء، مستثمرين، أو مساهمين، الأداء الجيد يُساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية من خلال تقديم قيمة ملموسة وتحقيق النتائج المطلوبة¹.
- 8-الاستدامة: في البيئات التنظيمية، الأداء الفعّال يدعم استدامة العمليات ويقلل الهدر في الموارد.

^{1 1} أفراح، زوايدية، نوه، ثلاثية، مرجع سابق، ص 49

9-تحقيق النجاح الشخصي والمهني: بالنسبة للأفراد، الأداء المتميز يُعتبر طريقاً للنجاح المهني والاعتراف بقدراتهم.

الأداء هو الأساس الذي يتم من خلاله تقييم النجاح في مختلف المجالات. الاهتمام بتحسين الأداء يُعدّ استراتيجية رئيسية لتحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل.

المطلب الثالث : مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انها اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسيرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف

فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات. وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق

ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق¹ بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة².

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك³.

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة⁴.

■ **واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالاتي:**

¹ المرجع نفسه، ص ص 45-46.

² ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

³ الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

⁴ جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015، ص 82

- الأنشطة التي تتغير مع الزمن: حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في آخر عن مهمته الأخرى خلال السنة.
- الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال: هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف: هي نتيجة لطبيعة الحركة¹ التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الانتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف².

¹ زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018 ، ص 49

²المرجع نفسه، ص 49

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي، حيث تبين أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل يعتبر عاملاً أساسياً لتحسين كفاءة الأفراد داخل المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم. إن الأخلاقيات المهنية لا تقتصر فقط على القيم الشخصية للموظف، بل تشمل أيضاً المعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد في بيئة العمل وتعزز الانضباط والعدالة.

كما تم التأكيد على أن الأداء الوظيفي الجيد يعتمد إلى حد كبير على قدرة الموظف على احترام هذه القيم الأخلاقية، مما يساهم في تحسين علاقاته مع زملائه والإدارة، ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً وشفافية. ومن جانب آخر، أظهرت الدراسة أن دور الإدارة في تعزيز أخلاقيات المهنة من خلال سياسات تنظيمية واضحة هو أمر بالغ الأهمية، حيث يساهم في ترسيخ تلك القيم وتحفيز الموظفين على الأداء المتميز.

تبين أن تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسات لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل ينعكس أيضاً بشكل إيجابي على الأداء الجماعي والإنتاجية العامة للمؤسسة. لذا، يجب على جميع الأطراف المعنية في بيئة العمل أن تلتزم بتلك المعايير الأخلاقية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

الفصل الثاني

انعكاسات اخلاقيات الوظيفة العامة

على الأداء الوظيفي

تمهيد

تعد العلاقة بين الأخلاق المهنيّة والأداء الوظيفي أحد الأسباب الرئيسيّة للتميز في منظمات الاعمال .كما أن فقدانها يؤدي الى بروز الفساد، ومن الملاحظ أن للأخلاقيات المهنيّة دور فعّال تلعبه في الوظيفة والاهتمام بأخلاقيات المهنة يساعد الفرد على اكتشاف أخطائه، ومن الأمور الضرورية في تعزيز سمعة المؤسسة ولديها مردود إيجابي وبالتالي تساهم في تحسين أداء العاملين وخلق اثار إيجابية .يتعامل الموظفون فيما بينهم بالوفاء والتقدير مع المرؤوسين .

المبحث الأول: تطبيق الاخلاق المهنية في مجال العمل والرقابة عليها

المطلب الأول: المقومات العامة لأخلاقيات المهنة

هناك بعض المقومات الأساسية في الفكر الإداري والتي يجب توفرها لتكون إزاء مفهوم متكامل للأخلاقيات المطلوبة في أي مهنة من المهن التي تزاوّل في المجتمع في مختلف المهن والتخصصات فالإخلاص في العمل والأمانة وتحري الصدق والنزاهة والحلم أو التروي والصبر في العمل، والتواضع واحترام الآخرين، هي عبارة عن سلوكيات مطلوبة في العمل المهني، لما كانت هذه السلوكيات من الأسس الأهم في التعامل الحيّاتي اليومي للأفراد، وبهذا تستقيم المجتمعات، فمن باب أولى أن تكون هذه السلوكيات هي أهم مقومات أخلاقيات أي مهنة من المهن والتي تضمن صلاحها وسلامتها لذلك سنحاول نتناول هذه المقومات ايجاز

أولاً: الإخلاص:

يذهب السّراج إلى تعريف الإخلاص بأنه يدور حول معاني الصفاء والنقاء والسلامة من الشوائب التي يمكن ان تكون عائقا أمام الأداء المهني للموظف، وهو الذي يتمثل في شرط العبادات جميعاً أن تكن العبادة قصد الإخلاص لله تعالى وليس لغيره.

وفي مجال أخلاقيات العمل فإن الإخلاص يقصد به أن يستحضر النسبة الصالحة بإخلاص العمل لله، وتحقيق النفع لأبناء بلده، وتحقيق مصالح البلاد والعباد، وأن ينوي بعمله الاستغناء والاستغفاف عن السؤال والاستغناء بالحلال عن الحرام، وبذل كل جهده في عمله طالما كان باستطاعته بذل هذا الجهد وتحقيق النفع¹.

ثانياً: الأمانة:

الأمانة هي خلق ثابت في النفس يعف به الإنسان عما ليس له به حق، ونقبضه الخيانة.

¹ مريا بعد الستار، أخلاقيات المهنة، محاضرات ناصحة، ج 1 ، 2019 ، 2020 ، ص11

وتدخل الأمانة في جميع مناحي الحياة ويضمنها العمل الوظيفي، حيث تتضمن الأمانة في المهنة أمور ثلاثة:

- ما يتعلق بحقيقة المهنة: وذلك بالحفاظ على خصوصية المهنة بين أطرافها بحسب طبيعتها، وبما يعرف بأنه صون للعهد بين الأفراد.

- ما يتعلق بالتصرف بالمهنة: وذلك بالحفاظ على مصالح المهنة، فلا يسرف في الإنفاق ولا يستغل مهنته أو منصبه ليقضي مصالح خاصة به، وأن يحافظ على الأموال الخاصة أو الوظيفة وممتلكاتها العامة.

- ما يتعلق بوسيلة المهنة: سواء في الوصول إليها أو أدائها، فيجب أن تكون مشروعة، لأن الغاية لا تبرر الوسيلة والوسائل محكومة بقصد من استخدامها، فلا غش ولا كذب ولا محسوبية في هذه المسائل.

وهناك آثار معينة للالتزام بالأمانة في أداء المهنة، هذه الآثار تتنوع بين الالتزام بأوقات العمل وحسن استشارتها، والتزام الفرد بتعليمات العمل بما لا يتعارض مع الشرع والقانون في حالة العمل في القطاع العام، فضلا عن التزام العامل وفاءه بما ينص عليه عقد العمل من بنود وشروط في حالة العمل في القطاع الخاص¹.

ثالثا: الصدق:

الصدق هو القول بما يطابق الحقيقة والواقع عن غير تعديل، ولا يشمل القول فقط، بل يمتد إلى الفعل والإشارة باليد أو الرأس وما إلى ذلك من علامات، ويتخذ الصدق أنواعا وصورا عديدة ومختلفة، من أهمها:

- الصدق في الوعد: إذ يجب على الفرد أن يلتزم بما تعهد بتنفيذه في موعده لا أن يعد ثم ينكل عن الالتزام بما وعد به، ولعل أبرز ما نستشعره في هذا النحو هو وعد الموظف بإنجاز عمل

¹ مريا بعد الستار، المرجع السابق، ص 15.

ومعاملة في موعد محدد، ثم نجده لاهيا عن عمله معا يعجز معه عن إتمام ما وعد به في الوقت المحدد.

- **الصدق في القول**: بما يقول به الفرد عن نفسه أو عن غيره، فقد لا يتحرى الصدق لرغبته في نقل صورة مغايرة للحقيقة عن جانب من جوانب حياته أو يذكر أسبابا غير حقيقية عن شخص ما أو عمل ما، مما يعوق على الأفراد أعمالهم ومصالحهم.

- **الصدق في نقل الأفكار والآراء العلمية**: وهي ما يصطلح عليها الأمانة العلمية، حيث يتوجب على العامل الباحث تحري الصدق في ذكر مصادر عمله العلمية والفكرية، فهذه حقوق للأفراد يجب أن يراعي الصدق في نقلها أو الاستناد عليها في الفعل والبحث العلمي والفكري.

- **الصدق في أداء الشهادة وعدم الجنوح إلى قول الزور**: وهذا يتجلى في حال حصول إشكاليات ومواقف تطلب عقد المجالس واللجان التحقيقية لتحديد من المقصر ومن المذنب في موضع الإشكال، فيجب على العامل أو الموظف تحري الصدق في قوله إن استدعى الأمر الاستعانة بشهادته في هذه اللجان أو المجلس، لما كان قوله مؤثرا في قرار اللجنة وتباعتها من فرض العقوبات على المقصر.

- **التواضع وحسن التعامل**: يقصد بحسن التعامل هو الموقف الحسن الثابت الذي يتخذه الفرد أثناء تعامله مع الآخرين في سائر أعماله وتعاملاته اليومية.

من صور حسن التعامل الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة لهم، سواء كان هؤلاء الأفراد زملاء في العمل رؤساء ومرؤوسين، أو مراجعين إلى مكان العمل يبتغون قضاء مصالحهم، والمفهوم العام لحسن التعامل هو أن يعامل الفرد الآخرين كما يجب تماما أن يعامله الآخرون من أخلاق متواضعة وأسلوب كلام هادئ وصبر في التعامل وما إلى ذلك من آداب عامة.

- **النزاهة**:

يقصد بالنزاهة هو ضبط النفس عن كل ما هو غير باطل ومحرم، والعمل على تسخير إمكانيات العامل بأكملها في العمل الوظيفي. والنزاهة المطلوبة في العلم الوظيفي بشكلين:

- **النزاهة في أداء العمل**: ويقصد بها القيام بالعمل بكل ما أوتي الموظف أو العامل من قدرات وإمكانيات ومحاولة الوصول إلى أفضل قدر من الأداء وتحقيق المصالح المعتبرة من العمل الوظيفي.

- **النزاهة أو التعفف في أداء العمل**: ويقصد به أو يعرض الموظف أو العامل نفسه عن المغريات التي قد تصاحب العمل الوظيفي من مزايا ومنافع غير مستحقة له، أو هدايا وعائدات مادية يحصل عليها العامل بطرق غير مشروعة.

إن ما تقدم هو استعراض لبعض من أهم المقومات التي يجب توافرها في الفرد الذي يشغل عملاً أو مهنة أو وظيفة والتي ترسم الملامح الأساسية للأخلاقيات التي يجب أن يتمتع بها هذا الفرد في محيط العمل.

فضلاً عما تقدم، فإن هناك بعض المقومات التي تثري العمل وتغذيه مثل التعاون مع زملاء العمل والمراجعين، والكفاءة والشفافية في التعامل، والتي بتوافرها يصبح محيط العمل بشكل أفضل.

المطلب الثاني: آليات الرقابة في تطبيق الاخلاق المهنية

تخضع الرقابة على الأعمال الإدارية لمقاييس أو وحدات قياس، ثم تسجل النتائج بدقة، بحيث يعلم كل فرد في التنظيم أين وقع التنظيم بالنسبة لتحقيق الأهداف، ولا يعني هذا أن الإداري عندما يباشر وظيفة الرقابة سوف يمسك بالساعة لكي يقيس الوقت والحركات، إلا أن الرقابة كوظيفة يكون لكل فرد في التنظيم نصيب منها، وتتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة تتكامل وتتساند لتحقيق أهداف الرقابة، فمن هذه الوسائل التقارير الإدارية، الإشراف والملاحظة، الشكاوي والتظلمات، المتابعة والتفتيش، سوف نحاول شرحها فيما يلي:

1- التقارير الإدارية:

وتعني كلمة تقرير عرض كتابي للبيانات، وقد يتعلق بعرض وتسجيل النشاط أو الظروف القائمة، أو قد يتعدى ذلك إلى تحليل هذه الظروف واستخلاص النتائج، والتقارير الإدارية هي تقارير التي توضح لتقدير كفاية العاملين في الإدارة أو بيان كيفية سير الأعمال الإدارية¹. ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

التقارير الدولية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية أو حولية أو بعد انتهاء مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع تقارير عادة مدرات المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام وغيرها.

أ-تقارير الفحص:

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

ب-تقارير سير الأعمال الإدارية:

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى².

¹ أحمد بن صالح بن هليل العربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء 2003 ، ص 89.

² السعيد بلوع، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص. 50

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عروض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

ج-تقارير خاصة:

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية ورد الحديث عنها وهو تنفيذ مقارنتها مع بعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

د-تقارير قياس كفاءة الموظفين:

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهـم، بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطوير تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية

هـ-الأطروحات:

هي عبار عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعل ومات والبيانات، واستعمال الأطروحات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم الأطروحات في حالات تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول واحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.¹

و-تقارير التوصية:

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقدم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق

¹أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص

الموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو لبعض نظم العمل المعمول به.

2- الإشراف والملاحظة:

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية، سواء الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا، واللذين يتمثلون في رؤساء الأقسام اللذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات إلى الأفعال.

ويكون الإشراف الإداري فعالاً ومجدياً باتباع أسلوب الجدارة والاستحقاق عند اختيار المشرفين، ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العلمية ومبادئ العدالة والمساواة والحياد.

والغرض من الإشراف الإداري هو:

- التأكد أن العمل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبقاً.

- إلمام المشرف بالصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال.

- تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين.

ومن أهم وسائل الإشراف:

- الملاحظة أثناء العمل وذلك للتحقق من سلامة أدائه للعمل.

- تخطيط العمل يعني تعيين خطوات التنفيذ وتحديد دور كل موظف فيها.

- تفتيش دوري تفتيش مفاجئ.

أما الملاحظة تعني ملاحظة القائمين على العمل، أيرائتهم عن كثب، وتسجيل ملاحظات شخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها، وتهدف الملاحظة الوقوف على مدى الإنجازات وسلامتها وقانونيتها، وكشف مواطن الخطأ لتحديد المسؤولية من أجل تصحيح أخطائهم وتقويمها¹

¹ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، المرجع السابق، ص 52.

3- الشكاوي والتظلمات:

وهي تعتبر وسيلة رقابة لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

4 - المتابعة:

المقصود بالمتابعة هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، والأمر الذي يفرض على جهة المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية منتظمة، حتى تستطيع اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها وعدم تكرارها.

5- التفتيش الإداري:

يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، والتفتيش يسعى إلى اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها. ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم للأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها.

وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكد من سير المعاملات والتفتيش يكون دوري أو تفتيش مفاجئ. التفتيش الدوري: يكون مرتبط بفترات زمنية محددة تكون (أسبوعية أو شهرية... إلخ)

أما التفتيش المفاجئ يكون بطريقة مفاجئة أي بدون علم الموظفين، وفي أوقات غير محددة، ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل¹.

6- السجلات والإحصاءات:

وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها وضع الحلول اللائقة لها.

وتعدد البيانات الإحصائية والرسوم البيانية من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة، وتسهل عملية متابعة النشاط، فعلى سبيل المثال تعد الإحصائيات الخاصة بالعاملين والخاصة بالإنتاج من حيث الكمية، ومن حيث النوع والإحصائيات الخاصة بالتكاليف، وغيرها عونا للجهة الرقابية على استعمال بحوثها والمشاركة في وضع حلول لكثير من المشكلات.

ويعتمد نوع الرقابة المستخدم أولاً وقبل كل شيء على شكل البرنامج الموضوعي بمعنى أن تكون الرقابة محكمة حسب ما يتطلب البرنامج، وسبب أن الرقابة تستخدم أعداداً محدودة من الأدوات الفنية، سنجد أن معظم أنظمة الرقابة الداخلية لها بعض الخصائص المشتركة ولا نتصور نظام الرقابة يكون لخدمة المواقف النظرية ولكن يخدم كل وحدة عمل في جميع المستويات.

7- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:

يمثل تحليل نقطة تعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، ود. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، 2003، ص 346

النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار على مستوى نشاطها.

8-السجلات والمراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية، حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها، بما هو مقرر إنجازه، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم المستقر للأعمال والعمليات المنجزة، وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.

مما سبق، يرى الباحث عن إمكانية الاعتماد على أسلوب واحد لممارسة الرقابة الإدارية، لأن كل مؤسسة تختلف في طرق سير أعمالها، وأنه ما يناسب جهة إدارية معينة قد لا يناسب جهة أخرى، لذا قد يستخدم أكثر من وسيلة رقابية بما يتلاءم مع طبيعة العمل والوصول إلى الغاية المرجوة.

المبحث الثاني : أثر أخلاقيات الوظيفة العمومية على الأداء الوظيفي

تعتبر أخلاقيات الوظيفة العمومية عنصراً أساسياً في تحسين جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، حيث تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العاملين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل. ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين:

المطلب الأول: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على المؤسسة .

طلب الأول: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على المؤسسة

تلعب أخلاقيات العمل دوراً محورياً في نجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث تنعكس القيم الأخلاقية التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة على الأداء المؤسسي العام، بما يشمل الإنتاجية، السمعة، والانسجام الداخلي. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التمسك بالممارسات الأخلاقية لا يؤثر فقط على العاملين، بل يمتد ليشمل جميع المتدخلين (Stakeholders) مثل العملاء، الشركاء، والمجتمع ككل.

أولاً: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على الأداء المؤسسي

تؤثر أخلاقيات العمل تأثيراً مباشراً على جودة الأداء المؤسسي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية والالتزام، مما يسهل عمليات اتخاذ القرار ويعزز الإنتاجية. فالمؤسسة التي تتبنى قواعد أخلاقية واضحة تكون أكثر قدرة على ضبط سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها¹.

وقد أثبتت دراسات ميدانية أن الموظفين في المؤسسات التي تعتمد على نظم أخلاقية فعالة يتمتعون برضا وظيفي أعلى، مما ينعكس على أدائهم وتحقيقهم للنتائج.

.

¹ أحمد اللحام مصطفى أبو بكر، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الوفاء، القاهرة، 2002، ص 56.

ثلاث طرق علمية لتعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل

إن أثر أخلاقيات العمل على المؤسسة يتجلى في العديد من الجوانب، على رأسها الأداء الكلي للمؤسسة من خلال ما يتجلى في مخرجاتها انطلاقاً من المدخلات، وعليه من خلال ما تم التوصل إليه من خلال الباحثين أن هناك ثلاث طرق علمية لتشجيع الموظفين على التحلي باتباع الوسائل الأخلاقية الحميدة داخل المنشأة وهي¹ :

وبحسب الباحثين في مجال الإدارة التنظيمية، يمكن تشجيع السلوك الأخلاقي لدى العاملين عبر ثلاث وسائل رئيسية:

1. الاهتمام بالمناصرين للقيم الأخلاقية: من خلال مكافأة وتشجيع الموظفين الذين يلتزمون بالأخلاقيات في سلوكهم المهني، يتم خلق نماذج يحتذى بها داخل المؤسسة
2. سن القوانين الأخلاقية: وضع مدونات سلوك واضحة وتعميمها على كافة العاملين يساهم في ترسيخ القيم الأخلاقية وتوجيه الموظفين في حالات الغموض الأخلاقي²
3. إطلاق الصفارة: (Whistleblowing) تشجيع الموظفين على التبليغ عن التصرفات غير الأخلاقية دون خوف من الانتقام يعزز من الرقابة الذاتية ويمنع انحرافات السلوك

ثالثاً: انعكاسات أخلاقيات الوظيفة العامة الإيجابية

- تحسين السمعة المؤسسية

عندما تلتزم المؤسسة بمبادئ مثل الشفافية، والنزاهة، والعدالة، فإنها لا تكتفي بمجرد تطبيق معايير أخلاقية داخلية، بل تخلق صورة ذهنية إيجابية عنها لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة

¹ أحمد بن داود المزجاوي الأشعري، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار خواريزم العلمية للنشر والتوزيع، ط3 ، الرياض، ص

. 80 - 78

² أحمد يوسف، إدارة الأخلاقيات في المؤسسات العامة، دار صفاء، عمان، 2019، ص 77.

، من عملاء، وشركاء، ومجتمع، وحتى الجهات الرقابية. هذه الصورة الذهنية تتحول إلى رأسمال معنوي يدعم المؤسسة في مساراتها التنافسية.

فالشفافية في الإجراءات، كالإفصاح المالي، وتقديم المعلومات الدقيقة والصادقة، تزرع الثقة في نفوس المتعاملين، وتجعل المؤسسة تُصنف كجهة مسؤولة وجديرة بالتعامل طويل الأمد. أما النزاهة، باعتبارها التزامًا بالحق وعدم التحيز أو استغلال السلطة، فتؤسس لعلاقات تجارية ومجتمعية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة. وتأتي العدالة لتضمن شعور جميع المعنيين بوجود تكافؤ في الفرص، وسير عادل للقرارات، مما يعزز الانتماء ويحول دون النزاعات التنظيمية. إن المؤسسات التي تبني سمعتها على هذه المبادئ تُعتبر أكثر جاذبية لاستقطاب الكفاءات العالية، حيث يبحث الأفراد عن بيئات عمل تحترم القيم وتعاملهم بكرامة. كما أن المستثمرين يفضلون ضخ رؤوس أموالهم في كيانات ذات سجل نزيه وواضح، لما تمثله من تقليل لمخاطر الفساد وعدم الامتثال.¹

- تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي

تُعد الأخلاقيات الوظيفية من أبرز العوامل التي تؤثر في الحالة النفسية والمهنية للموظف داخل المؤسسة، حيث أن الالتزام بالقيم الأخلاقية في بيئة العمل يُشعر الموظف بأنه جزء مهم من الكيان التنظيمي، ويمنحه شعورًا بالاحترام والتقدير، مما يُعزز إدراكه لعدالة المؤسسة وإنصافها في التعامل مع جميع العاملين، سواء من حيث توزيع الأعباء أو فرص الترقية أو نظام المكافآت والعقوبات.

إن هذا الإحساس بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وهو أحد المحركات الأساسية لاستقرار النفسي والمهني، وبالتالي تتراجع مظاهر الانسحاب من العمل، سواء على شكل التسرب الوظيفي أو التغيب المتكرر أو ضعف الالتزام المهني. كما أن بيئة العمل الأخلاقية

¹ العربي، نبيل، الفساد الإداري وأثره على التنمية الاقتصادية، دار الخلدونية، الجزائر، 2017، ص54.

تولّد نوعاً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما يجعل الأفراد أكثر استعداداً للتعاون والمبادرة والانخراط الإيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تقليل الفساد الإداري

إن العمل على تطبيق معايير أخلاقية صارمة داخل المؤسسة لا يُعد مجرد خيار تنظيمي، بل يمثل ركيزة أساسية لضمان جودة العمل الإداري ومصدقية المخرجات. فالمؤسسة التي تتبنى منظومة أخلاقية واضحة المعالم - سواء من خلال مدونات سلوك، أو لوائح تنظيمية ملزمة، أو ثقافة داخلية تشجع على الالتزام - تكون أكثر قدرة على تحصين نفسها ضد السلوكيات السلبية والانحرافات التنظيمية التي قد تضر بسمعتها واستقرارها.

ومن أبرز هذه الممارسات السلبية التي تحدّ منها الأخلاقيات: المحسوبية، والرشوة، والتمييز الوظيفي، وهي سلوكيات تتشأ غالباً في البيئات التي يغيب فيها الضبط الأخلاقي وتضعف فيها الرقابة الإدارية. وفي هذا السياق، تؤدي المعايير الأخلاقية دوراً وقائياً وتنظيماً في آنٍ معاً،

- تحقيق الاستدامة المؤسسية

تتمتع المؤسسات التي تتبنى القيم الأخلاقية في بنيتها التنظيمية بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية واستراتيجية في عالم الأعمال الحديث. فالثقافة الأخلاقية الراسخة داخل المؤسسة تُعد من أهم عناصر المرونة التنظيمية حيث تساهم في بناء بيئة داخلية مستقرة ومتزنة، قادرة على امتصاص الصدمات والتعامل مع التحولات بشكل مسؤول ومنضبط.

إن الثقافة التنظيمية القائمة على الأخلاق لا تقتصر على ضبط السلوكيات اليومية، بل تؤسس أيضاً لعلاقات قوية بين القيادة والموظفين، تقوم على الثقة المتبادلة، والشفافية، والعدالة. وهذا التماسك الداخلي يُعد عاملاً مهماً في مواجهة الأزمات - سواء كانت أزمات مالية، أو إدارية، أو

أزمات سمعة - لأنه يُجنَّب المؤسسة الانقسامات والصراعات، ويوجه الجهود نحو الحلول الجماعية بدل الاتهامات والانقسامات.

كما أن المؤسسات الأخلاقية تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع الضغوط الخارجية (كالتغيرات في الأسواق أو اللوائح التنظيمية أو مطالب المجتمع المدني)¹

المطلب الثاني: أثر أخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي

تُعد أخلاقيات العمل من العوامل الجوهرية التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، إذ أن التزام الموظفين بقيم مثل النزاهة، المسؤولية، الإخلاص، والاحترام، ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائهم، ودرجة التزامهم بالمهام المسندة إليهم. ويُنظر إلى الأخلاق المهنية باعتبارها قوة دافعة تعزز الانضباط، وتقلل من السلوكيات السلبية كالتقاعس، الإهمال، والتسيب.

كما تساهم بيئة العمل الأخلاقية في خلق مناخ من الثقة والعدالة التنظيمية، مما يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. فكلما شعر العامل بالاحترام والتقدير، وزال عنه الشعور بالتمييز أو الظلم، ارتفعت دافعيته الداخلية، وتحسّن عطاؤه المهني، وارتفعت إنتاجيته.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى إبراز العلاقة الوثيقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي

-إن أثر أخلاقيات العمل يمتد داخل المؤسسة ويؤثر على الموظف (الفرد) وذلك من خلال ما سوف نراه من تأثيرات واسعة تتمثل في الآتي:

-تقويم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل فيحول كسله إلى نشاط، وغشه إلى أمانة وكذبه إلى صدق... إلخ

-تضفي على الموظفين شخصية مستقلة متميزة، فعندما يكون صادقاً فإن الله عز وجل يحب الصادقين، فإن الله يحب المحسنين، ونحو ذلك، وهذا ما يميزه عن غيره.

¹ حمدي فاطمة، أثر أخلاقيات العمل على الأداء المؤسسي"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 12، 2016، ص 115.

-تجعل الموظف يشعر بالسعادة الداخلية، لأنه يشعر بامتثاله لأوامر الله عز وجل ورسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه.

-أنها تهذب سلوكه، وتركيز نفسه، كإنسان مسؤول عن عمله، فيتصرف بأسلوب أرقى وأفضل عن من سواه من الآخرين.

-تتمي الرقابة الذاتية لدى الموظف، فيشعر بأن الله عز وجل يرى ظاهره وباطنه.

-تجعل الموظف أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة في جوانب الحياة والتعامل مع هذا الجمال بما يليق بالخلق الفاضل الحميد.

-تقضي على الأمراض النفسية مثل الكآبة، الحسد، الحقد، البغضاء، التشاؤم.

-تبني قاعدة الوسطية في سلوك الفرد قولاً وعملاً.

-أخلاقيات العمل تعالج شموليتها كل جوانب حياة الموظف، وفي كل زمان ومكان، فمثلاً عدم جوازه خلوة الرجل بالمرأة الأجنبية غير ذي محرم، وغض البصر، مطلوب من المؤمن في أي عمل حكومي أو غير حكومي، وفي كل زمان ومكان، لأن هذا السلوك عبادة وليس تقليداً.

أما عن تأثير أخلاقيات العمل على الموظفين (الجماعة) نجده :

تُعد الأخلاقيات المهنية من أهم المرتكزات التي تسهم في بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة، تتسم بروح التعاون، والتكافل، والتضامن. فحينما تسود القيم الأخلاقية في بيئة العمل، تتعزز أواصر العلاقات بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة أكثر انسجاماً واستقراراً نفسياً ومهنياً. ويتجلى هذا التأثير في عدة أبعاد:

• ترسيخ معنى الأخوة بين الموظفين

يساعد الالتزام الأخلاقي على ترسيخ شعور الزمالة والأخوة المهنية بين العاملين، حيث تسود بينهم قيم الاحترام، والتقدير، والمساندة، بدلاً من التنافس السلبي أو الفردانية. فالمؤسسة الأخلاقية تركز مبدأ "نحن" بدل "أنا"، وهو ما يُشجع على العمل بروح الفريق والتضحية من أجل الصالح العام. ووفقاً لـ **Greenberg (2011)**، فإن المؤسسات التي تدعم القيم الأخلاقية داخل فرق العمل تشهد علاقات إنسانية أكثر دفئاً، مما يعزز مناخ الثقة ويقلل من النزاعات الشخصية.

• توحيد جماعة الموظفين

تعمل الأخلاقيات التنظيمية على توحيد الموظفين حول قيم مشتركة، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الوظيفية، مما يقلل من الفروقات والصراعات ويعزز الانتماء الجماعي للمؤسسة. وهذا التوحيد لا يكون إدارياً فقط، بل نفسياً وسلوكياً أيضاً¹.

• بناء روح التعاون من خلال العمل الجماعي المشترك

القيم الأخلاقية مثل الصدق، التواضع، والعدل، تحفز الموظفين على التعاون وتقديم المساعدة لبعضهم البعض، دون أنانية أو تمييز. وهذا التعاون هو أحد مكونات ما يُعرف بـ **الذكاء الجماعي** الذي يُساهم في رفع كفاءة الفرق وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. ويؤكد **Sims (2003)** أن "العمل في بيئة أخلاقية يؤدي إلى تعزيز روح المبادرة والتعاون بين العاملين، نتيجة لغياب الخوف والريبة والتمييز".

• تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية

إن من أبرز ما تُحدثه الأخلاقيات المهنية في شخصية الموظف هو غرس الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وهو إدراك الفرد أن تصرفاته ومواقفه لا تنعكس فقط على أدائه الشخصي، بل تمتد آثارها إلى الزملاء، والبيئة الداخلية للمؤسسة، والمجتمع ككل. فالالتزام بالقيم الأخلاقية

¹ نجم نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2000، ص 89.

يجعل الموظف أكثر وعيًا بتأثير قراراته المهنية على الآخرين، وأكثر التزامًا بالسلوك الذي يعزز المصلحة العامة لا الفردية الضيقة.

ويُقصد بالمسؤولية الاجتماعية هنا، ليس فقط الانضباط في العمل أو أداء المهام الوظيفية كما هو متوقع، بل الاندماج الأخلاقي الواعي في السياق المؤسسي، حيث يُصبح الموظف شريكًا في صنع بيئة إيجابية من الاحترام، والمساندة، والعدالة، والشفافية.

• دعم واحترام حقوق الجماعة في حضورهم وغيابهم

من مظاهر الأخلاق المهنية أيضًا احترام كرامة الغير، وتقدير جهودهم، سواء كانوا حاضرين أو غائبين، ما يعزز ثقافة الوفاء وعدم الإساءة للآخرين عند غيابهم. هذه الثقافة تُقلّل من الشائعات والحديث السلبي، وتزيد من التماسك الجماعي.

• تأسيس صرح التكافل الاجتماعي بين الموظفين

من خلال ترسيخ قيم مثل العدل، الرحمة، والمساواة، يتم بناء شبكة من التكافل بين الموظفين، حيث يُساند الأقوياء الضعفاء، ويُقدّر من يمرّ بظرف إنساني أو مهني، وهو ما يُشكل نوعًا من "الدعم الاجتماعي" الذي يحصّن الموظفين ضد الضغوط والإرهاق النفسي.

وقد أظهرت دراسة أحمد اللحج وأبو بكر (2002) (أن التكافل المهني والاجتماعي في المؤسسات ذات القيم الأخلاقية المرتفعة يُعد من أهم العوامل التي تُسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء التنظيمي.

المسؤولية وأخلاقيات المهنة:

في البدء لا بد من التأكيد على أن ممارسة في المنظمات كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث اهتم الأفراد بتجنب الرشوة والغش والس رقّة في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت بالتطورات الحديثة في المجتمع، كما هو الحال في الدعوات المتمثلة في

مسؤولية المنظمات اتجاه حماية متلقي الخدمة، والمسؤولية اتجاه البيئة حيث أن هذه المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا¹.

ولقد أشار الغالبي والعامري (2008) إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.

ويمكن القول أن أخلاقيات المهنة هي الإطار الشامل الذي يحكم تصرفات الأفعال اتجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح، وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل يبني في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتمتيزية، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقا للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية، فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والتمتيزية للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية، فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام.

إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن تقديم خدمة أفضل يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال، ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير ينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بالأفضلية طويلة الأمد نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات المهنة، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم م وارد المنظمة من تقديم خدمة وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية

¹ نجم نجم عبود، المرجع السابق، ص 102.

الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة¹.

إذ يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً¹.

تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل. إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.

العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم. اعتماد سياسة إدارية للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار. إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع.

إتاحة الفرصة المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين الأفراد المعاقين وتدريبهم ومنحهم فرصة التقدم في المنظمة.

محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لمواد المنظمة المخلفة واستخدامها للأغراض الشخصية.

اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة.

¹ المعاضيدي محمد عصام احمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة لآراء عينة من خريجي جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2003-2004، ص 136.

التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم¹. وعليه فاهتمام المدير بإدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمته يعطيه التزام يفوق توقعاته التي يتحملها من أجل الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الرفاهية له، وذلك عن طريق الموازنة بين مصلحة الذاتية ومصلحة المجتمع والتخطيط الجيد، حتى يستطيع معرفة حجم الاستشعارات المتحصل عليها من خلال إدارته للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية داخل منظمته

ومما سبق يرى الباحث بأن هناك ترابط كبير بين أخلاقيات المهنة وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين تعزيز المسؤولية الاجتماعية على جميع الأصعدة، بحيث يكون هناك ضوابط ولوائح تحكم العمل وتحكم العاملين في أي منظمة وتوضح سياسة ورؤية الإدارة العليا، ويمكن القول بأن لتوضيح السياسة والرؤية التي تتبعها الإدارة العليا دور كبير في تعزيز العمل بأخلاقيات المهنة وعدم التسبب والعمل بعكس أخلاقيات المهنة، إن لتوفير الإدارة العليا لجميع متطلبات العاملين في أي منظمة هو مفتاح النجاح للعمل والوصول إلى الهدف المنشود في أي منظمة وهو تقديم الخدمة الأفضل لأفراد المجتمع وأيضاً كسب ثقة المجتمع ككل بهذه المنظمة الذي من شأنه أن يعزز مكانة المنظمة داخل المجتمع².

¹ نجم مجم عبور، المرجع السابق، ص 31

² عيسى عتابي وفاطمة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، فبراير. 2012، ص 88.

خلاصة الفصل:

ان الاخلاق المهنية هي أساس البيئة المناسبة للأداء الوظيفي ,فالأخلاقيات المهنية هي التي تحيي الضمير وتجعل الشخص متقنا لعمله بشكل جيد .فالعامل الذي يجد بيئة أخلاقية في محيط عمله يستطيع أن يؤدي دوره الوظيفي بشكل جيد .ناهيك عن التميز والابداع فالمشاكل والصراعات التي تتجم عن بسبب تردي الأخلاق هي التي تصعب الحياة المهنية للعامل وتدفع به لبذل جهد بغية تجنبها أو مواجهتها ان كان طرفا فيها.

كل هذا يجعل من مسألة المردودية المهنية والأداء الوظيفي الجيد هو آخر اهتمامات العامل في ظل وجود بيئة مكهربة غير مستقرّة, فالأخلاقيات المهنية تمثل مدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما يحددها القانون__.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل ما تواجهه الإدارة الجزائرية من تحديات متزايدة تتعلق بتعزيز الفعالية وتحسين الخدمات العمومية، تبرز أخلاقيات الوظيفة العامة كعامل محوري في إصلاح المنظومة الإدارية وتحقيق الجودة في الأداء الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أخلاقيات الموظف العمومي ليست مجرد التزام معنوي، بل تمثل أحد الأسس التنظيمية الفاعلة في بناء إدارة رشيدة، وتؤثر بشكل مباشر على كفاءة الخدمات، ورضا المواطنين، وفعالية الموارد البشرية.

لقد أظهرت نتائج البحث أن الالتزام الأخلاقي يُسهم في تحقيق الانضباط الذاتي لدى الموظف، ويعزز من شعوره بالمسؤولية المهنية والاجتماعية، مما ينعكس إيجابياً على جودة أدائه في مختلف المستويات. كما تبين أن غياب الأخلاقيات في بيئة العمل يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية كالرشوة، المحسوبية، التراخي في أداء الواجب، والميل إلى السلوك الانعزالي أو العدوانية، وهو ما يُضعف صورة الإدارة ويُهدر جهود الإصلاح.

في المقابل، فإن بيئة العمل التي تسودها القيم الأخلاقية - كالعدالة، النزاهة، الشفافية، احترام الوقت، والتقدير المتبادل - تُشكل مناخاً مهنيًا صحيًا، يحفز الموظف على الإبداع والمبادرة، ويعزز من ثقته في المؤسسة، ويساهم في خلق جو من التعاون والتكافل داخل الجماعة المهنية. وبالتالي، يمكن اعتبار أخلاقيات العمل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية في الجزائر. أبرز نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة التزام الموظف بالأخلاقيات المهنية ومستوى أدائه الوظيفي، خاصة في الوظائف الخدمية التي تتطلب الاحتكاك المباشر بالمواطن.

ضعف الممارسات الأخلاقية في بعض الإدارات العمومية الجزائرية يعود لغياب الرقابة، وندرة التكوين الأخلاقي، وعدم وجود نظام حوافز مرتبط بالسلوك المهني.

الموظفون العاملون في بيئة تشجع على السلوك الأخلاقي يتميزون بمستوى أعلى من الانضباط الذاتي، الالتزام، والمهنية، مقارنة بغيرهم.

الخاتمة

القيادة الإدارية لها دور محوري في نشر القيم الأخلاقية من خلال الممارسات اليومية، والتصرفات القدوة، وسياسات التسيير المعتمدة.

تدهور الأداء الوظيفي غالبًا ما يرتبط بغياب الإحساس بالعدالة داخل المؤسسة، سواء في توزيع المهام، أو الترقية، أو العقوبات.

توصيات الدراسة:

تبنى استراتيجية وطنية لترسيخ أخلاقيات الوظيفة العامة، تشارك فيها مختلف القطاعات الوزارية، وتركز على التكوين، الإعلام، والرقابة.

إعداد مدونة سلوك وطنية موحدة تلزم بها كافة المؤسسات العمومية، وتُربط بها عمليات التقييم والترقية.

إدراج التكوين الأخلاقي ضمن البرامج الأكاديمية والمعاهد الوطنية للإدارة، بحيث يكون محورًا دائمًا في تكوين الإطارات الإدارية.

تشجيع ثقافة التبليغ عن الفساد والسلوك غير الأخلاقي، وضمان حماية فعالة للمبلغين من الانتقام الإداري أو الاجتماعي.

تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية على سلوكيات الموظفين العموميين، ليس فقط من منظور قانوني، بل أيضًا من خلال استبيانات الرضا والمسؤولية المهنية.

ترسيخ ثقافة التقدير والتحفيز المرتبط بالسلوك الأخلاقي من خلال جوائز الأداء النزيه أو الترقية بناء على التقارير السلوكية.

إعادة النظر في معايير التوظيف والتقييم لتشمل البُعد الأخلاقي إلى جانب المؤهلات التقنية، من خلال مقابلات تقييمية مخصصة لذلك.

إن بناء إدارة جزائرية فعالة وعصرية لا يتحقق فقط بإصلاح الهياكل أو إدخال التكنولوجيا، بل يستدعي بالدرجة الأولى إرساء ثقافة أخلاقية قوية داخل مؤسسات الدولة. فالوظيفة العامة ليست

الخاتمة

مجرد علاقة مهنية، بل مسؤولية وطنية تقتضي من الموظف العمومي أن يتحلى بالنزاهة والانضباط والإحساس العميق بواجب الخدمة العمومية. ومن هنا، فإن ترسيخ أخلاقيات الوظيفة هو استثمار طويل الأمد في جودة الإدارة، وكرامة المواطن، ومصداقية الدولة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حسن عماد مكاي، أخلاقيات العمل الإعلامي: دراسة مقارنة، الدار المصرية اللبنانية، 1994.
2. سليمان محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009.
3. عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999.
4. أبو من أحمد إبراهيم، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، ط3، المطبعة العصرية، 1989.
5. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، بدون تاريخ.
6. الكوخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر، 2015.
7. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015.
8. مريا بعد الستار، أخلاقيات المهنة: محاضرات ناصحة، ج1، 2019-2020.
9. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
10. محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، 2003.
11. أحمد اللحاح مصطفى أبو بكر، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الوفاء، القاهرة، 2002.
12. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار خواريزم العلمية للنشر والتوزيع، ط3، الرياض.
13. أحمد يوسف، إدارة الأخلاقيات في المؤسسات العامة، دار صفاء، عمان، 2019.

14. العربي نبيل، الفساد الإداري وأثره على التنمية الاقتصادية، دار الخلدونية، الجزائر، 2017.

15. نجم نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، 2000.

ثانيًا: المذكرات الجامعية

1. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.

2. لشهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

3. دحيمان لويذة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012.

4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.

5. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

6. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.

7. زقاو عبد الحميد، والولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018.

8. أحمد بن صالح بن هليل العربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، 2003.

9. المعاضيدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة لآراء عينة من خريجي جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2003-2004.

ثالثاً: المقالات والمجلات العلمية

1. دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري: بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، 2013.

2. أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي، 2006.

3. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

4. أفراح زوايدية، نوه ثلاجية، تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية "نفطال"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، 2016.

5. حمدي فاطمة، أثر أخلاقيات العمل على الأداء المؤسسي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 12، 2016.

6. عيسى عتابي، وفاطمة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012.