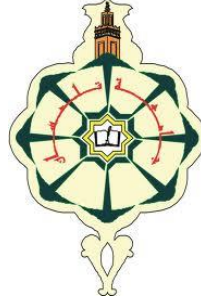
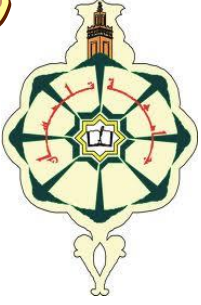


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

المركز الجامعي - مغنية -

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير

إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

## أخلاقيات العمل في المؤسسة العمومية والرقابة عليها من منظور إسلامي -دراسة حالة بلدية مغنية-

من إعداد الطالبين:

- نعيمة فاطمة الزمراء
- حاس إيمان

أعضاء اللجنة المناقشة

د. مكيديش محمد	أستاذ محاضرة - أ -	المركز الجامعي تلمسان	رئيساً
أ. فتوي خديجة	أستاذة مساعدة - أ -	المركز الجامعي تلمسان	مضيفة
أ. خلوط عواطف	أستاذة محاضرة - ب -	المركز الجامعي تلمسان	ممتحنة

اللهم اشرح لي صدري و يسر  
لي أمري واحل عقدة من لساني  
يفقه قلبي اللهم لا سهل إلا ما  
جعلته سهلا اللهم ان شئت تجعل  
الصعب سهلا اللهم ان شئت  
تجعل الحزن سهلا



## شكرو عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي إن اعلم صالحا وأدخلني برحمتك في  
عبادك الصالحين... الآية 19 من سورة النمل

أولا الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى الذي هدانا وأعاننا ووفقتنا ويسر لنا

طريق العلم والمعرفة

لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "فوقي خديجة" التي لم

تبخل علينا بنصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة و تعاملها ذو الميزة

العالية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المناقشين "خلوط عواطف" و الأستاذ

"ميكديش محمد"

# بسم الله الرحمن الرحيم

و صلاة و السلام على اشراف المرسلين سيدنا محمد أما بعد "نتقدم  
بإهداء ثمرة هذا الجهد إلى من العائلتين الكريمتين حاص غيات  
إلى جميع الأساتذة الكرام  
إلى زملاء سنة ثانية ماستير تخصص إدارة موارد بشرية وكذلك  
تخصص مالية  
ونرجوا من الله التوفيق .

المقدمة

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري و إدارته للمنظمات المختلفة، نتج عن هذا السباق المحموم انحراف إداري واضح في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحى استغلال هذه القيم لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المنظمات العامة والدولية، كما يعتبر ترجيح الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا من أكبر العوامل تأثيراً على زيادة الانحراف الإداري بالمنظمات وعلى سلوك الأفراد فيها وبالتالي على أخلاقيات الإدارة.<sup>1</sup>

يضاف إلى ما سبق تباين الثقافات وحدة الضغوط التنافسية بين المنظمات واللهث وراء تكوين الثروات واكتنازها من خلال تعظيم الربح المادي بفرض نظم معينة على الإدارة. أدت جميع العوامل السابقة إلى اضمحلال القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تسود في سلوك الموظف العام في المنظمات التي ينتمي إليها، وهو ما دعت إليه جميع القيم و الأعراف السليمة الرسالات السماوية. لهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو واضح وملفت للنظر، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات الأعمال. وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة .

حيث أن التقاليد المهنية تطورت بمضي الوقت وممارستها بانتظام أصبحت الدستور الذي يحكم عملها ويضع العلامات على طريقة المهنة، والغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلقى في الإدارة هو بعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والمواطن، لذلك الجانب الخلقى يساعد الإداري على الإخلاص في عمله والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن الخدمات.

ولقد طور هذا الوضع من نظريات المؤامرة والكيد والتوجس وعدم الطمأنينة وساهم بشكل فاعل في انتشار المنظمات الرقابية لمراقبة النشاط البشري، مما يتوجب على المدراء أن يركزوا على أشياء أخرى إضافية غير التركيز على الأرباح وهذه الفكرة الجديدة ذات علاقة بالطبائع الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة، حيث أن منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة التي تضعها في مأزق أخلاقي

(1) دحيمان لويوة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة

وتجعل المنظمات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية و التزاماتها الأخلاقية ،وهذه العوامل تتمثل في المنافسة الشديدة بين المنظمات و الموظفين وتزايد الاتجاه نحو الفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي و الممارسات المهنية الخاطئة التي تربط المهنة بالمنفعة الخاصة.

كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بأخلاقيات الإدارة ، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها.إنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها و ثقة المجتمع بها إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة كالشفافية والنزاهة ، إذ أن عدم الالتزام بهذه العناصر يؤثر بشكل مباشر على سمعة وهيئة المنظمة.

كما تعد أخلاقيات الإدارة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيها، وتنحصر الإشكالية العامة للموضوع في العلاقة بين قيم الفرد و المنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي.

وبناءً عليه يُمكنُ طرح الإشكال التالي: ما مدى تأثيراً لقيم الإسلامية في أخلاقيات العمل في الوقت الحاضر؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية :

\* ما هو مفهوم أخلاقيات العمل وماهي أهدافها؟

\* ما الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله؟

\* ماهي المصادر التي تستنبط منها أخلاقيات العمل ؟

\* ما مكانة أخلاقيات العمل في الإسلام؟

**الفرضيات:**

\* إن الأخلاق و التربية الأخلاقية تشكل جزءاً مهماً في ترشيد عمل الموظف.

\* انعدام مفهوم الرقابة الذاتية في الفكر المادي أثر سلباً على فاعلية هذه السلوكيات في الإدارة..

\* ترافق أخلاقيات العمل الموظف خلال مساره المهني لضبط سلوكها

\* تلعب أخلاقيات العمل دوراً في تفادي بعض السلوكيات التي من شأنها الإخلال بالسير الرشيد للعملية الإدارية.

## أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها تبحث في أخلاقيات العمل ، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال ، إذ يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيّمة و انعدام المسؤولية في العمل على مستوى العالم العربي لانعدام الفهم الصحيح للقيم الإسلامية، إضافة إلى افتقار العامل على مستوى العالم الإسلامي للرقابة الذاتية لابتعاده عن القيم الإسلامية مما أثر سلبا على عملية الأداء.

وتكمن أهمية هذه الدراسة المعقدة والثرية في آن واحد في اعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظرا للانتهكات والانحرافات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمات يوميا مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها وفي هذا الإطار تبرز مدى أهمية ودور أخلاقيات العمل فيحل المشاكل الإدارية وتسهيلها لتحقيق فعالية للأداء للوظيفة العامة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى التزام العمال بالأخلاق الفضيلة التي جاء بها الإسلام والتي تشكل ترابطا وثيقا بأخلاقيات المهنة كما تعتبر أيضا أعظم أثرا من العقود الاجتماعية والأخلاق النفعية والمدنية.

كما تهدف إلى إبراز أهم الأخلاق العملية في القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة مع التركيز على دور هذه الأخلاق في البناء الأخلاقي لشخصية العامل.

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بسبب الانحرافات الحاصلة في الإدارات الجزائرية بسبب تخلي العمال عن القيم الإسلامية المنوط بها في القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة إضافة إلى عدم الفهم الديني للعمال في الإدارات.



## منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير القيم الإسلامية على أخلاقيات العمل ومدى التزام العاملين بهذه القيم، تم استخدام المنهج الوصفي و ذلك برصد الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم و اتجاهات إسلامية في مجال أخلاقيات الإدارة للكشف عن ضرورة تحلي العامل بالقيم الإسلامية في نطاق العمل للقضاء على الفساد الإداري

## خطة البحث:

سعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول: جاء بعنوان ماهية أخلاقيات العمل بدأنا فيه بالتعرف على مفهوم الأخلاق وأهميتها ثم تطرقنا إلى مصادرها أنماطها و أسباب الاهتمام بها.

الفصل الثاني: جاء بعنوان أخلاقيات العمل و الرقابة الفاعلة بمنظور إسلامي تطرقنا فيه إلى القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة ووسائل تنمية أخلاقيات العمل بمنظور إسلامي، كما تعرفنا على واقع الرقابة في الإدارة بمنظور إسلامي.

الفصل الثالث: جاء بعنوان الإدارة العمومية الجزائرية ومدى التزام موظفيها أخلاقيا ارتأينا إلى التعرف على واقع الفساد الإداري وأنواعه وأسبابه في الإدارة الجزائرية كما تعرفنا على طرق علاجه بمنظور إسلام.

الدراسة الميدانية: والتي كان الغرض الرئيسي منها هو معرفة تطبيق والتزام المؤسسات العمومية و بلدية مغنية بصفة خاصة لأخلاقيات العمل و القيم الإسلامية.

# الفصل الأول:

## عموميات حول أخلاقيات العمل

الفصل الأول: عموميات حول أخلاقيات العمل

إن للأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد و الجماعات والأمم، فقد حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية، فقد بينت سور القرآن الكريم أسس الأخلاق ومكارمها. فالأخلاق الطيبة مطلب إنساني يحرص عليها كل صاحب عقل ورشد ويكره ضدها، وعلى الموظف أيضا التحلي بالأخلاق الفاضلة في عمله ومهنته خلال تعامله مع أصناف البشر ولقوله تعالى: { **وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ** } القلم (04) وفي قوله تعالى: { **خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ** } الأعراف (199) وهنا يمتدح الله تعالى نبيه بحسن الخلق تارة وبمكارم الأخلاق تارة أخرى ولقد ارتأينا في هذا الفصل إلى ماهية أخلاقيات العمل ومصادرها وأسباب الاهتمام بها وأساسياتها كما تطرقنا إلى برنامج الإعداد الأخلاقي وأخيرا تعرفنا على طرق إرساء الالتزام بأخلاقيات العمل في الإدارة .

إن ما تعانيه الأمة اليوم على مستوى الأفراد والمؤسسات من انتشار للأخلاق السيئة بسبب ضعف في الوازع الديني وقلة الأخلاق الحسنة التي تعتبر أساس الاتصال الجيد سواء داخل المنظمة وخارجها حيث تظهر في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة

## المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل و أهميتها و آثارها في الواقع

### 1- مفهوم أخلاقيات العمل:

الأخلاق لغة جمع خلق وهو الدين والطبع والسجية وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً عرف "ابن ميسكاويه" الخلق أنه "حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية وهذه الحال تنقسم إلى قسمين منها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب ، وربما كان مبدؤه بالرؤية والفكر، ثم يستمر عليه أولاً فأول حتى يصير ملكه وخلقاً".<sup>3</sup>

عرف "باسكال" الأخلاق أنها "علم الإنسان باعتبار أن الأخلاق تميز الإنسان عن غيره من الكائنات".<sup>4</sup> عرف الغزالي الخلق على أنه "عبارة عن هيئة في النفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً".<sup>5</sup>

كما عرف "يالجن" علم الأخلاق الإسلامية بقوله "انه علم الخير والشر والحسن والقبح"<sup>6</sup>

يعرف "وليام ليلي" علم الأخلاق على انه "علم معياري يصدر أحكاماً معينة على السلوك الإنساني"<sup>7</sup>

---

(1) ماجد بن عبد الله مقبول العاصمي، الأخلاق العملية في القرآن الكريم مذكرة ماجستير، المملكة العربية السعودية، سنة 1408هـ، (ص 28-29)

(2) حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع الأخلاقي، كلية علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، دار النشر المكتب العربي الحديث، سنة 2002، ص3

(3) المرجع السابق، المكان نفسه.

(5) حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، المكان نفسه.

(1) ماجد بن عبد الله مقبول العاصمي، الأخلاق العملية في القرآن الكريم مذكرة ماجستير، ص30  
( ) ماجد بن عبد الله مقبول العاصمي، الأخلاق العملية في القرآن الكريم مذكرة ماجستير، ص317)

ويعرف "كانت" علم الأخلاق بأنه "علم القواعد التي تسيّر عليها إرادة الإنسان الكامل لتصل إلى المثل الأعلى"<sup>8</sup> أما

مفهوم أخلاقيات الأعمال أخذ اتجاهين الأول تم فيه الاهتمام بالمعايير الأخلاقية للأهداف و الغايات المعلنة من قبل منظمات الأعمال بمعنى هل أن هذه الأهداف تأخذ بنظر الاعتبار مصالح جميع الأطراف ولا تخرق القواعد العامة والقاموس الأخلاقي للمجتمع. و ضمن نفس الاتجاه يمكن أن يكون مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة) هو السائد بحيث يستخدم طرق وأساليب غير أخلاقية وغير مشروعة في تحقيق أهداف مشروعة وأخلاقية وصحيحة. إما الاتجاه الثاني يشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية الصحيحة بالإضافة إلى الغايات و الأهداف والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف.

إن الأمر الأكثر تعقيدا هنا هو كيفية إيجاد معايير قياس موضوعية للاعتبارات غير المالية والسلوكية في قرارات منظمات الأعمال خاصة وأن العديد من هذه القرارات لا تحتل أن تحلل فقط بمعايير الكلف والعوائد المصاحبة لمثل هذه القرارات.<sup>9</sup> والشكل التالي يوضح كون الفرد يمتلك معايير شخصية يحكم من خلالها الفرصة المتاحة أمامه وفي ضوء محددات المجتمع أيضا التي يمكن أن تقوي من دوافعه لاقتناص الفرصة بالرغم من عدم أخلاقياتها أو الإحجام عنها.<sup>10</sup>

الشكل رقم (1): مستوى السلوك الأخلاقي



( المرجع السابق المكان نفسه .<sup>8</sup>)

(<sup>9</sup>) طاهر محسن المنصور، صالح محسن المهدي العامري المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن

الطبعة الثانية، سنة 2008 ص 138

( المرجع السابق، ص<sup>10</sup>143)

## 2- أهمية أخلاقيات العمل : 11

تتجسد في المجتمعات الإسلامية بشكل خاص مجموعة من الأخلاقيات فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية ، في مختلف مناحي الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية نظريات على الأقل مقبولة وجيدة في حين يشير واقع الحال إلى وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية للأفراد والمنظمات وتكمن أهمية الأخلاقيات فيما يلي:

- الارتباط الجيد والايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن على المدى القصير فانه سيكون واضحا على المدى الطويل.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود ايجابي على المنظمة
- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل ( ازو 9000 ) وازو ( 14000 ) يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة صحة المعلومات . كما انه أكدت الأبحاث الإدارية أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التطور والتنمية لكل المؤسسات و أي مجتمع ،والعناية بأخلاقيات العمل يجب أن تكون مسؤولية المدير والقائد للحصول على التميز و الجودة في الأعمال .
- و لعل أمثل ما يعبر عن أهمية الأخلاق في الأعمال ما قاله الخبير الإداري الأستاذ نسيم الصمادي حيث قال (ما يجب أن تركز عليه كليات إدارة الأعمال هو أخلاق العمل والضمير المهني، والأخلاق ليست مادة أكاديمية ،بل هي أساس ترتقي عليه الأجيال القادمة من القادة والمدبرين، يجب أن تكون الأخلاق أول مادة إلزامية تطرحها كليات العلوم الإدارية .<sup>12</sup>

(11) طاهر محسن منصور ، صالح محسن مهدي العامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع ،مرجع سبق ذكره(137-138)

(12) سعيد بن ناصر الغامدي ،أخلاقيات العمل ضرورة تنمية و مصلحة شرعية ،الإدارة العامة للإعلام و الثقافة برابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة ص 38-39

### 3- آثار أخلاقيات العمل في الواقع

هناك آثار إيجابية لأخلاقيات العمل الحسنة، والآثار السلبية للأخلاق القبيحة في العمل، فإذا تحلى الموظف بخلق الصدق والأمانة في عمله فهذا سيؤثر إيجاباً على الموظف والمنظمة معاً، بعكس الكذب والخيانة، فديننا الإسلام دعا إلى الأخلاق الفاضلة فنحن أولى بالتعامل بها سواء في الإدارة أو في المجتمع ورغم ذلك فإننا نجد أزمات أخلاقية في المؤسسات، وقد بين النبي صلى الله عليه و سلم أثر خيانة الأمانة في قوله " إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قال كيف إضاعتها، قال(ص) إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة".

ومما يؤسف له أن ظاهرة تنصيب غير المؤهلين وهي أزمة أخلاقية كبيرة شائعة في أكثر المسلمين وهذا يؤثر سلباً على المؤسسة وذلك بتكاثر السلوك الانتهازي على حساب السلوك النظيف المخلص وانعدام المصداقية في ميدان الأعمال والتنمية تحت معاول الخداع والكذب والخيانة، ويزيد خطر هذه الأزمات كلما تعلقت بالمدراء والقادة والرؤساء، وفي نفس الوقت تبقى هناك نماذج إدارية تتمتع بأخلاق عمل إيجابية وتتمتع بالنزاهة والصدق وهذا ما يكون فريق عمل جيد متقن لعمله ومتميز في أدائه.<sup>13</sup>

ومن الأخلاق الفاسدة التي تؤثر سلباً على المؤسسات و تؤدي إلى انهيارها و إفلاسها التقارير المالية المزيفة وضعف الاستقامة والانضباط. فإن المجتمع الغربي رغم نجاحاته و تطوراته إلا أنه ذهب للبحث عن أسباب التعثر في بعض الأمور فوجدوا أن أخلاقيات العمل هي السبب في ذلك فوضعوا نظريات و قوانين لحل مشاكلهم.

ومنه تبقى الأخلاق مهمة في كل المجتمعات و التحلي بأخلاقيات العمل الحسنة سينشر روح المحبة بين الموظفين وستظهر آثارها على المنظمة بالإيجاب في حال التعامل بها وترسيخها والقضاء على الأخلاق السيئة.<sup>14</sup>

### المطلب الثاني: مصادر القيم الإسلامية

(2) بسام يوسف احمد التل، القيم الإسلامية و أثرها في الإنتاجية في المؤسسات الأردنية، مذكرة ماجستير، الأردن، سنة 1996 (ص 59-64)

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية و مصلحة شرعية، مرجع سبق ذكره، ص43

## 1- مصادر القيم الإسلامية:

### 1-1 القرآن الكريم: وهو كتاب أنزله الله على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عن طريق الوحي

بألفاظه ومعانيه ، كتاب الله حجة قاطعة جاء ليخرج الأمة من الظلمات إلى النور لهذا يعتبر المصدر الأهم والأساسي للقيم الإسلامية ولقد دلت الآيات القرآنية على القيم والحث عليها لقوله تعالى: { **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** }<sup>15</sup> فالعدل مطلوب في الحكم والقضاء والإدارة ، دعا الإسلام إلى أهمية العدل والشورى واهتم بها لقوله تعالى: { **وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ** }<sup>16</sup> وهناك علاقة قوية بين الشورى والعدل من اجل تحرير الفرد المسلم وإطلاق طاقاته في العدل والابتكار والمشاركة الفعالة وحسن الأداء .

كذلك دعا القرآن الكريم إلى التحلي بالصبر لقوله تعالى: { **إِنَّمَا يُوفَى الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ** }<sup>17</sup>

وأخيرا دعا الإسلام إلى المسؤولية الفردية لقوله تعالى: { **وَجَعَلْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ أَكِنَّةً أَنْ يَفْقَهُوهُ وَفِي آدَانِهِمْ وَقْرًا وَإِذَا ذُكِّرْتُمْ بَلَغَتْ فِي الْقُرْآنِ عُتْدَةً لَّأَنْتُمْ لَبِيسٌ** }<sup>18</sup>

### 1-2 السنة النبوية: وهي ما صدر عن الرسول (ص) من قول وفعل أو تقرير، ولقد أمرنا الله عزّ

وجلّ بإتباع الرسول في كثير من الآيات لقوله تعالى: { **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا** }<sup>19</sup>

( سورة النحل آية 9015 )

( سورة آل عمران آية 10916 )

( سورة الزمر آية 1017 )

( سورة الإسراء آية 4618 )

( 1 ) سورة النساء ( آية 59 )



السنة النبوية مصدر تشريعي ملازم للقران الكريم ،ومن أحاديث السنة النبوية التي دعت إلى القيم الإسلامية والتحلي بها قوله (ص) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"<sup>20</sup> وهذه دعوة إلى العامل لإتقان عمله.

كما دعت السنة النبوية إلى محاربة الغش في التجارة لقوله (ص) " من غشنا فليس منا " <sup>21</sup> كما دعت إلى التعاون بين أفراد المجتمع المسلم و توطيد العلاقات لقوله (ص) "المسلم اخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه"<sup>22</sup>

**3-1 الإجماع:** وهو اتفاق جميع المجتهدين من علماء المسلمين بعد وفاة الرسول (ص) على حكم شرعي في واقعه وهو مصدر من مصادر القيم الإسلامية و يمكن الإفادة منه في الأحكام الشرعية للوقائع في الوقت الحاضر.

**4-1 المصلحة المرسلة:** وهي المصلحة التي لم يشرع الشارع حكماً لتحقيقها، ولم يدل على دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها، وهي مصدر للفقهاء دل على اعتباره استقراء النصوص الشرعية وأحكامها في الكتاب والسنة.

**5-1 العرف:** وهو مصدر من مصادر القيم وهو لا يستقل بذاته كمصدر يرجع إلى أدلة التشريع المعتبرة، فلا بد من قياس أو استحسان ومن ثم تعتبر قيمة للمجتمع .

**6-1 القياس:** هو إلحاق واقعة لا نص على حكمها بواقعة ورد نص بحكمها، في الحكم الذي ورد به النص تساوي الواقعتين في علة الحكم مثل واقعة شرب الخمر وقتل الوارث مورثه، البيع وقت نداء الصلاة و غيرها .<sup>23</sup>

ويمكن تحديد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالاتي:<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup>) هذا الحديث رواه أبو يعلى في ((مسنده)) (349/7)، والطبراني في ((المعجم الأوسط)) (275/1)، وابن عدي في ((الكامل)) (361/6)، كلهم عن مصعب بن عبدالله بن مصعب بن ثابت، عن بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة، عن أبيه، عن عائشة

(21) أخرجه مسلم في صحيحه (146) من حديث أبي هريرة رضي الله

(4) عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، أَخْرَجَهُ أَحْمَدُ (277/2 ، رقم 7713) ، ومسلم (1986/4 ، رقم 2564). وأخرجه أيضاً البيهقي (92/6 ، رقم 11276).

(1) بسام يوسف احمد التل، القيم الإسلامية وأثرها في الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية، مرجع سبق ذكره ، ص 59-64

(2) طاهر محسن منصور ، صالح محسن مهدي العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع ، مرجع سبق ذكره 138-

\* **العائلة والتربية البيئية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء سلوك الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد باكتساب سلوكه الحسن أو السيء من منبعه الأول.

\* **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** وهي أن يأخذ الفرد من قيم الجماعة وتشكل لديه روح الانتماء والجماعة ويصبح مدافعا عن قيمها وأعرافها وتقاليدها، وقد ترى القيم والعادات تتجسد دائما في سلوكياته في العمل .

\* **التأثر بالجماعات المرجعية :** هي مصدر للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي قد يكون التأثير بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانا.

\* **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الإسلامية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد.

\* **إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي:** يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيما وأفكارا تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير.

\* **مجتمع العمل الأول :** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، بالأخص مجتمع العمل الأول وظيفية يمارسها الفرد (مثل احترام الوقت، التعاون، تحمل المسؤولية)

\* **سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:** في مجتمعاتنا التقليدية فإن للموروث الثقافي الحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة وأن الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة.

\* **اللوائح والقوانين الحكومية والتشريعات :** إن وجود القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، تعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنة.

\*الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة اتجاه الإشكاليات والقضايا المطروحة.

\*جماعات الضغط في المجتمع المدني: قد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أوقد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها.

## 2 - هل مصادر الأخلاق فطرية أم مكتسبة ؟ الأخلاق فطرية خلقها الله في نفس الإنسان لقوله

صلى الله عليه و سلم لاشبح عبد القيس (إن فيك خصلتين يجبهما الله الحلم و الأناة ) و في سياق آخر إن الاشبح قال (يا رسول الله أنا أتخلق بهما أم الله فطري عليهما ؟ قال بل الله جبلك عليهما قال الحمد لله الذي جبلني على خصلتين يجبهما الله و رسوله)<sup>25</sup>

وقوله تعالى : { وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (7) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (8) }<sup>26</sup> ومنه نستنتج إن الله تعالى أوجد في النفس الإنسانية أخلاقا في أصل خلقتها ، تقوى هذه الأخلاق وترسخ بمراعاتها منذ ولادة الطفل وتتلاشى بإهمالها.

بعض الأخلاق مكتسبة لقوله صلى الله عليه و سلم "اللهم إني أعوذ بك من منكرات الأخلاق والأعمال والأهواء " <sup>27</sup> فهذه استعادة من أخلاق يمكن أن تحصل بالاكتساب كما تحصل الأعمال وكما تحدث الأهواء .

وفي واقعنا المعاش أيضا نجد بعض الناس نشئوا على أخلاق فطرية كالكرم والشجاعة ولكنهم بسبب ظروف اجتماعية قد تتلاشى أخلاقهم ويكتسبون أخلاق عكس ما فطروا عليه .

ومنه يتضح لنا انه هناك بعض الأخلاق الفطرية وأخرى مكتسبة لقوله صلى الله عليه وسلم " أنت اللهم اهديني لأحسن الأخلاق لا يهدي لأحسنها إلا عني سيئها لا يصرف واصرف عني سيئها إلا أنت "<sup>28</sup> فذكر الكسب والقدر ، وبالتالي الأخلاق فطرية والمحافظة عليها وتنميتها يكون بالاكتساب .<sup>29</sup>

(1) أخرجه مسلم من حديث عبد الله بن عباس ، وأخرجه أبو داود في سننه.

(1) سورة الشمس آية (7-8)

(2) أخرجه الترمذي في سننه 575/5

### المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل و أساسياتها

#### 1- أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل :

إن المذهب الإسلامي يرى أن سعادة الإنسان ليست مقتصرة على هذه الحياة الدنيا بل هي ممتدة إلى الحياة الأخرى ، و يكون ذلك بالتزام أمر الله في هذه الحياة مما ينعكس على شعور الإنسان ويجعله يحس بخيرية الذات و الحياة و المصير، وهاته السعادة تشمل كل جوانب النفس البشرية الروحي والعقلي والنفسي والحسي وكلما كانت هذه الجوانب متوازنة زادت سعادة الإنسان في حياته اليومية ومنها حياته العملية من

---

(3) رواه عبد الرزاق في "المصنف" (11/146/20156)

(4) سعيد بن ناصر الغامدي ، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية و مصلحة شرعية ، مرجع سبق ذكره ، (ص 25-29)

إتقان وإخلاص في العمل ونشر السعادة بين العمال . ولا يمكن أن نتخيل حياة الناس بدون الفضائل الخلقية ، فكيف تكون بدون عفة ولا شجاعة ولا صبر ومروءة ولا صدق ولا أمانة.<sup>30</sup>

ولو نظرنا إلى ديننا الإسلامي فسنجد أن الأخلاق أخذت من الاهتمام ما يليق بها خصوصا وان هذا الدين هو المنهج الرباني الذي ارتضاه الخالق سبحانه وتعالى للبشرية لقوله تعالى: { **وَكَذَلِكَ فَتَنَّا بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لِيَقُولُوا أَهَؤُلَاءِ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنْ بَيْنِنَا أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَعْلَمَ بِالشَّاكِرِينَ** }<sup>31</sup>

ولقوله صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " إعلاء للعنصر الأخلاقي في دين الإسلام ، كما أن الأخلاق تدعوا إلى الحث على العمل وكسب القوت والإتقان في العمل.<sup>32</sup>

## 2- أساسيات أخلاقيات العمل:<sup>33</sup>

● عدم وجود تضارب في المصالح مثل أن تعمل في مؤسسة و تعمل مستشارا لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجرا من منافسيها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي اعمل بها.

( ماجد بن عبد الله مقبول العاصمي ، الأخلاق العملية في القرآن الكريم ، مرجع سبق ذكره ، (ص21-25)<sup>30</sup>)

( سورة الأنعام ( آية 53 )<sup>31</sup>)

( المرجع السابق ، المكان نفسه .<sup>32</sup>)

( بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مرجع سابق ص 73-74 .<sup>33</sup>)

● عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع من الأنواع ومن أي جهة ،فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع لشركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس .

● الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض.

لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة و ما تقوم للمحافظة عليها.

● عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال للمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.

● عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامه لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى تجارة العلم بيوطن الأمور.فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بالاستفادة من هذه المعلومة لماذا ؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامه وبالتالي اخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم ،هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن .

● احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الالكترونية وإعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل قد يؤدي إلى الفصل في العمل .

● عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا رمزية فقط.

● عدم تقاضي رشوة .

● عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب.

● عدم التفرقة في التعيين والترقيات.

● الصدق والدقة والتقارير.

● الحفاظ على أمان وصحة العاملين فنجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.

● عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.<sup>34</sup>

## المبحث الثاني: الإعداد الأخلاقي للعمال في الإدارة

إن أخلاقيات العمل ضرورة إدارية، هذا يظهر من خلال عدة علاقات داخل المؤسسة وخارجها، فالتعامل بالأخلاق الفاضلة يولد الثقة داخل المؤسسة ومع متعاملاتها .

### المطلب الأول: أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

#### 1 - العلاقة بين العاملين و الإدارة :

---

( بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق ص 74. 34.)

إن المنظمة قائمة على ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بها ويتبعون أخلاقيات العمل المنصوصة في ميثاق المنظمة كما تكون عقوبة لكل من يخالفها ومن الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل إضافة إلى التحفيز التي تقدمها المنظمة للعاملين لتطوير عملهم والإبداع وزيادة الكفاءة والوفاء بوعودها مع الموظفين مما يزيد ثقة العاملين بالإدارة .

وكمقارنة ففي حالة الإدارة الملتزمة أخلاقيا نجد أن وعود المديرين للعاملين مصدقة بينما في الإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل نجد أن وعود المديرين غير مصدقة. بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة والإدارة

35 .

## 2- العلاقة بين العاملين:

إن انتشار الأخلاق داخل المنظمة و بين العاملين كالصدق و التعاون والاحترام والأمانة قد يؤدي إلى تفجير طاقاتهم للعمل ،بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء فان كل عامل يتعاون بقدر ضئيل مع زميله فتتعدم الثقة و يكثر الكذب في التقارير .

كما أن التحلي بالأخلاق هو أمر يجب على كل شخص ولكن إدارة المؤسسة تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لان تلتزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. كما انه يجب التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف، الحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري.<sup>36</sup>

## 3- العلاقة مع الموردين :

عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإنهم يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة مع بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام وتدوم مدة طويلة أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي كأن تغير سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعودا كاذبة أو لا تحاول التعاون معهم ،فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يقدم الخدمة

( بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ،مرجع سبق ذكره ،(ص 70 )<sup>35</sup>)

( بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ،مرجع سبق ذكره ،ص 71)<sup>36</sup>)



بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأنه لا يكثر لرضا تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بها لا تمتد لوقت طويل .

إن علاقة تعاون المؤسسة مع المورد قد تسهل عليها أن تطلب ما تريد (تطوير المنتج - تقليل وقت التوريد - تطوير طريقة العمل لدى الموردين وهكذا).

#### 4 - العلاقة مع العملاء :

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة . إن ثقة العملاء في وعود المؤسسة سيزيد إنتاجها وذلك لأن المواصفات المكتوبة على المنتج حقيقة ولا يحتاجون إلى التأكد منها .<sup>37</sup>

#### 5- العلاقة مع المستثمرين :

عندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك، لأن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي يستطيع الاعتماد عليها.

أما الشركة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء فستقدم لهم بيانات كاذبة. وبالتالي أخلاقيات العمل تؤثر بشكل كبير على فرص جذب المستثمرين .

#### 6- العلاقة مع المنافسين:<sup>38</sup>

عندما تتمتع شركة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات العمل والتعامل فإنه يمكنها من التعاون مع المنافسين فيما يحقق مصلحة مشتركة، وهذا التعاون لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسون سيقابلون أي

---

( وليد خلف الله دياب ، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة ، دار البازوري ، الطبعة العربية ، سنة 2014 ص 53-60<sup>37</sup>)

( وليد خلف الله دياب ، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 6238)

مبادرة للتعاون بالتوجس و الشك و الحذر. وبالتالي تخسر المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين .

## المطلب الثاني: برنامج الإعداد الأخلاقي و خطواته و متطلبات نجاحه: <sup>39</sup>

### 1- أهمية الإعداد الأخلاقي:

تزداد أهمية الإعداد الأخلاقي من تركيز العديد من استراتيجيات الإصلاح الإداري عليها، وكذا لأنه يوفر حالة تطبيقية بصورة فاعلة، نخبة إدارية قيادية واعية وملتزمة مما يبسط تأثيرها المباشر على التزام وانضباط الآخرين مما يعملون تحت سلطتهم وهذا يؤدي بدوره إلى التزام الجهاز الإداري بأكمله بالنظم الأخلاقية، وهذا يؤكد توجيهات الشريعة في إبراز دور القدرة وأثره في القضاء على الفساد الإداري، ولذلك قيل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أقام العدل ونصب الحق " عفت الرعية، ولو رعت الرعية " .

### 2- خطوات برنامج الإعداد الأخلاقي : <sup>40</sup>

- زيادة الوعي الأخلاقي والتحليل الأخلاقي للمشكلات .
- تعميق الخدمة العامة.
- تأسيس قيم اجتماعية تزيد من مشاركة وإنتاجية قوة العمل الوطنية مع إنشاء آليات لرعايتها و ازدهارها .
- إعادة تشكيل وصياغة قيم وطرق سلوك العاملين.
- إيجاد أدوات الضبط الإداري.

---

(2) صوفي إيمان قراري مريم، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي الجزائر 20

(1) صوفي إيمان قراري مريم، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي الجزائر 20

### 3- متطلبات نجاح الإعداد الأخلاقي: 41

يتطلب نجاح الإعداد الأخلاقي متطلبات عديدة منها :

- توافر وعي عام مساند .
- تأييد قيادة الدولة ومساندتها هذا الأمر.
- وجود نظام تعليمي يستجيب لمتطلبات الإدارة و البيئة.
- توفر طاقة تدريبية مناسبة .
- توجيه موارد كافية لعملية الإعداد الأخلاقي .

### 4- تحسين نوعية العمل:

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لان تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكانا مناسباً للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة إلى برامج تقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وغيرها.

وهذه تمثل حالياً حزمة من البرامج توضع في إطار استراتيجية تحسين نوعية حياة العمل بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين .

ويمكن الإشارة إلى بعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هاته البرامج : 42

- جعل مكان العمل جذاباً و نظيفاً وإعطاء العمل معنى متجدد تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج .

---

(41) صوفي إيمان قراري مريم، مرجع سابق، ص 21

(1) بوظفة صورية، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي الاقتصادي، مداخلة بعنوان مفهوم ومنهج الاقتصاد الإسلامي، ميلة،

- التقليل من الروتين والرتابة ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل واغتنامه
- إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات وقيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.
- تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- إن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها
- خلق جو من المرح بين العاملين وذلك بالاهتمام بالنشرات الجدارية .
- احتفال منظمات الأعمال بالمناسبات الخاصة وإشراك العاملين .
- بطاقات المناسبات حيث تشعر العاملين فيها بالأهمية .
- الاحتفال بأعياد ميلاد العاملين.
- الاحتفال بالإنجازات التي تحقها الشركة أو الأفراد .
- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

## المطلب الثالث: طرق إرساء الالتزام بأخلاقيات العمل

### 1- كيف ننمي أخلاق العمل؟<sup>43</sup>

إن الحديث عن كيفية تنمية أخلاقيات العمل يبدأ أولا " بثقافة التنفيذ" وهي مبدأ إداري يختص بكيفية تحويل المفاهيم و المبادئ والأخلاقيات والقيم والخطط والاستراتيجيات إلى نتائج وإنجازات.

(43) بوظيفة صورية، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي الاقتصادي، مرجع سابق، ص 28

ويعرف هذا المبدأ في الإسلام باسم الاستقامة لقوله تعالى: { إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ }<sup>44</sup> وقال الحسن البصري " ليس الإيمان بالتحلي ولا بالتمني و لكن ما قر في القلب وصدقته الأعمال "

وكان مبدأ اقتران القول بالعمل مبدأ مستقرا عند المسلمين حتى حدثت متغيرات سلبية تعزل العمل عن الإيمان ،أي انه يكفي التلفظ بالشهادتين ولا داعي للعمل ،أي بالمفهوم الإداري يكفي المدير والعاملين معه معرفة المبادئ والقرارات ولا داعي لتحويلها إلى منجزات .

تمدد هذا المفهوم الخاطيء عند المسلمين حتى وصل إلى جوانب أخرى منها الجانب الأخلاقي وخاصة ما يتعلق بالعلاقات والتعامل والعمل. وتكمن أهمية ثقافة التنفيذ في ميادين الأعمال في كثرة الخطط والاستراتيجيات والقرارات والترقيات لكن في نفس الوقت هناك قلة النتائج والتطبيقات وذلك لضعف ثقافة التطبيق وان معظم المديرين يعتقدون أن مهمتهم تنتهي عند وضع الخطط والباقي على الموظفين الذين يصعب عليهم تنفيذها لأنه حسب قولهم الحل يحتاج إلى خطة جديدة داخل الخطة، كما وجد أن المؤسسات الإدارية تركز على التخطيط والرقابة وتهمل التوجيه.

و بعد الإشارة إلى أهمية ثقافة التنفيذ وتعلق نجاح أخلاقيات العمل بها، يمكن اقتراح جملة من الطرائق العلمية والعملية التي يمكن من خلالها ترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسات العمومية.

## 2- مقترحات عملية لتنمية أخلاقيات العمل:<sup>45</sup>

❖ الاهتمام الكثيف و الدقيق بأخلاقيات العمل (النخب القيادية) الرسمية وغير الرسمية:

إن عامة الناس يرون في المدراء والرؤساء والوجهاء نموذجاً يقتدي به فالموظف داخل المنظمة سوف يقتدي بقائده سواء كان يتصف بالأخلاق الحسنة أو السيئة وأي توجيهات أو نصائح أخلاقية ستبقى قليلة

(2) سورة فصلت الآية 30

( سعيد بن ناصر الغامدي ،أخلاقيات العمل ضرورة تنموية و مصلحة شرعية ،مرجع سبق ذكره ،(ص 132-145) )<sup>45</sup>

الأثر في الناس ما داموا قادتهم ومدرائهم يتحلون بها. كما اظهر التناقض بين سلوك المجتمع في حياته الخاصة وحياته العامة أسباب فساد الكثير من النخب العربية والإسلامية مما أدى إلى الفساد في العمل الوظيفي والإداري إشارة للناس بان الحياة العامة لا تطبق عليها القيم الأخلاقية . ولحل هذه الأزمة فان الإسلام يدعو إلى إزاحة الفاسدين وإحلال ذوي الأخلاق الفاضلة وأصحاب المبادئ. وبالتالي لا يمكن قيام أي عمل أو منظمة أو مجتمع بلا إداري أو قائد أو رئيس لأن العمل بلا رئيس كالتقطيع الضال يسير بلا راع حتى يسقط بين أنياب المفترسين ،فإذا تحلى القائد بأخلاقيات العمل من صدق وأمانة وتواضع وتعاون فحتمًا سينتج أعمالاً متميزة بل قادة متميزين .

#### ❖ بناء المطالب الأخلاقية للعمل على مصداقية قوية:

وذلك لتكون محل ثقة وقبول بين المتعاملين بها كي تكون هذه الأخلاق ذات تجربة مؤكدة أي كما يقول المبدأ التسويقي (جرب قبل أن تقتني) وإسناد المطالب الأخلاقية إلى التميز و المصداقية.

#### ❖ ربط أخلاق العمل بالعواطف الموجودة في الإنسان :

وتتمثل في التحفيز والاهتمام بالعامل وتحريك الإرادة و المشاعر،فلكي نمي في العامل خلقاً معيناً علينا أن نربطه بشيء آخر يهتمون به حقيقة وهنا يمكن استعمال مبدأ النفعية والذاتية ،لان الشخص إذا انتفع بشيء من وراء خلق معين فأكيد انه سيهتم به ويحرص عليه دائماً .

#### ❖ توطين أخلاقيات العمل من خلال التقدير و المكافآت:

تتم هذه الأخيرة بترسيخ وتقوية ونشر وتعميق اثر أخلاقيات العمل من خلال عنصران الأول معنوي وهو "التقدير" والثاني مادي وهو " المكافآت" ،فالتقدير يتمثل في تحفيز ذاتي للعامل كعبارة الثناء و الإطراء غير المبالغ فيه و يكون مباشرة للعمال المتميزين أخلاقياً مما يسمح بنشر أخلاقهم داخل المنظمة . لكن يأسف أن بعض المدراء يستخدمون أسلوب التقدير مع أصحاب التجسس ونقل الأخبار عن الموظفين مما

يشجع الخلق السيئ وهو ما حذر منه النبي صلى الله عليه وسلم "إنك إن أتبع عورات الناس أفسدتهم أو كدت أن تفسدهم"

أما المحفز الثاني "المكافآت" كالتريقات والعلاوات المالية والزيادة في الأجر وهذا يؤثر بشكل ايجابي على العاملين في تنمية الأخلاقيات الحسنة، كما انه من حق الموظفين أن يكونوا على دراية بمعايير وضوابط التريقات والتي يجب أن تكون أخلاقيات العمل في قمتها، ويمكن أيضا الاحتفاظ بالوظائف الجيدة للعاملين المتميزين أخلاقيا و مهنيا و الموازنة بين عمل الموظف وأخلاقياته وهذا ما يتطلب الرقابة المحكمة والايجابية داخل المنظمة.<sup>46</sup>

### 3- سبل ترسيخ أخلاقيات العمل:<sup>47</sup>

❖ تنمية الرقابة الذاتية:

الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول و يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لان الموظفين مخلصين لها.

❖ وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه.

و يمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، كما يمكن أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشمل الأفعال والمخالفات و عدم تنفيذ الأوامر و الالتزامات المكلف بها العامل .

❖ القدوة الحسنة.

❖ تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة:

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية و مصلحة شرعية، مرجع سبق ذكره، (ص 146-151)

(2) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، (ص 66)

فإذا اقتنع العامل بان العمل عبادة، و وسيلة للتنمية الوطنية فهذا سيزيد من التزام العمال بأخلاقيات العمل وبالتالي ازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل .

❖ محاسبة المسئولين والموظفين و التقييم المستمر لهم :

فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام ، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، أما التقييم المستمر للموظفين فهو بمثابة تحفيز على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا وينال مكافأة على ذلك ، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم .<sup>48</sup>

## خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل نستنتج أن أخلاقيات العمل مهمة وضرورية لتحصيل تنمية صحيحة مطردة،ولكي تكون فعالة وذات أثر فلا بد من ربطها بالمفهوم الشامل للأخلاق وترسيخها ومحاربة الآثار السلبية للأخلاق في حياة الموظف وحياة المسلمين، وتفعيل دور مصادر التشريع الإسلامي من أجل توطيد القيم الإسلامية و شيوعها في المؤسسات الإدارية





# الفصل الثاني:

## أخلاقيات العمل في المنظور الإسلامي و الرقابة عليه

### الفصل الثاني: أخلاقيات العمل و الرقابة الفاعلة من منظور إسلامي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو واضح وملفت للنظر، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة والرقابة الفاعلة، فأصبحت الأخلاقيات تحضا بالاهتمام، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات .

ويبدو هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة. و عند الرجوع إلى الجانب الأكاديمي نجد الدراسات و الكتب التي تم تأليفها في هذا المجال لم تكن كافية، وتعتبر فترة السبعينات بداية الاهتمام الفعلي بالأخلاقيات في العمل كنتيجة لظهور العديد من القضايا المتعلقة بالرشوة واستغلال النفوذ وغيرها. وفي مقابل ذلك نجد أن ديننا الإسلامي منذ ظهوره يحث على الالتزام بأخلاقيات العمل والمحافظة عليها والثناء على الأخلاق الحميدة و ذم الأخلاق غير الحميدة.

### المبحث الأول: أخلاقيات العمل في الإسلام

إن الأخلاق الطيبة مطلب إنساني يحرص عليها كل صاحب عقل ورشد ويكره ضدها، ما لم تنحر ففطرته. وذلك لما في الأخلاق الكريمة من فضل وشرف ومنزلة يطمح إليها النفوس العالية، وتعرف عموم الحاجة إليها، توقف كمال الإنسان ونجاته وسعادته عليها، وتدرك مدا ارتحان التماسك الاجتماعي والنمو والتقدم والنهضة بها، وهذا ما يؤكد علماء الإسلام بقولهم (الدين المعاملة) أي أن الدين قائم على علاقتين.

## المطلب الأول: مكانة الأخلاق في الإسلام

لا يمكن أن نرى دينًا من الأديان أو فلسفة من الفلسفات أعلى من شأن الأخلاق وأعتبرها جزء لا يتجزأ من تكوينه العقدي كما فعل الإسلام، بل إن النصوص القرآنية والأقوال النبوية لتؤكد على حصر هدف البعثة النبوية في إصلاح وتكميل البناء الأخلاقي للإنسانية<sup>49</sup>. والأخلاق في ديننا الإسلامي مكانتها الخاصة ومنزلتها الرفيعة، حيث اهتم القرآن الكريم بذكر مكارم الأخلاق صراحة أو إشارة أمرًا أو نهيًا ما يقترب من ربع العدد الإجمالي لآيات القرآن الكريم—وهذا يدل على أهمية العنصر الأخلاقي في النظرية القرآنية وأصالته في العقيدة الإسلامية بل إن رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أن الغاية من بعثته إنما هي لإتمام مكارم الأخلاق<sup>50</sup> وهذا مدلول عليه الصلاة والسلام: "إنما بعثت لإتمام مكارم الأخلاق"<sup>51</sup>

ففي الحديث هذا علل المصطفى صلوات الله وسلامه عليه بعثته بتقويم الأخلاق وإشاعة مكارمها وهكذا كان خلقه عليه الصلاة والسلام، قال أنس بن مالك رضي الله عنه: "كان رسول الله عليه وسلم أحسن الناس خلقًا" وعن النواس بن سمعان رضي الله عنه قال: سألت رسول الله عليه وسلم عن البر والإثم فقال: البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في نفسك وكرهت أن يطلع عليه الناس"<sup>52</sup>، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "ما من شيء أثقل من ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق، وإن الله تعالى ليبغض الفاحش لبدئي"<sup>53</sup>.

(49) ماجد بن عبد الله، الأخلاق العلمية في القرآن الكريم، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية، ص 29

(2) سلوى بنت محمد الحمادي، أخلاقيات العمل في التشريع الإسلامي في ظل المتغيرات المعاصرة كلية التربية للبنات بمكة المكرمة، د ط، سنة 2007 ص 06

(3) رواه (904/2) بلاغا عن النبي صلى الله عليه وسلم، كشف الخفاء للعجلوني (1/244-245) رقم 678

(1) أخرجه أحمد و الدارمي و أبو بعلی و الطبراني و قد ورد في مسلم، الحديث 27، مدارج السالكين لابن القيم (306/02)

(2) رواه الترميذي حديث حسن صحيح

وقد سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الناس الجنة؟ فقال: "تقوى الله وحسن الخلق"<sup>54</sup>.

وقد أمر الله نبيه صلى الله عليه وسلم بمكارم الأخلاق، وليس في القرآن آية أجمع لمكارم الأخلاق من قوله تعالى: **{خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ}**<sup>55</sup>

يقول ابن سعدي عند تفسيره لهذه الآية: "هذه الآية جامعة لحسن الخلق مع الناس وما ينبغي في معاملتهم، فالذي ينبغي أن يعامل به الناس أن يأخذ العفو أي ما سمحت به أنفسهم وما سهل عليهم من الأعمال والأخلاق فلا يكلفهم ما لا تسمح به طبائعهم بل يشكر من كل أحد ما قابله به من قول وفعل جميل أو ما هو دون ذلك، ويتجاوز عن تقصيرهم ويغض طرفه عن نقصهم، ولا يتكبر على الصغير لصغره ولا ناقص العقل لنقصه ولا الفقير لفقره، بل يعامل الجميع باللطف والمقابلة بما تقتضيه الحال وتشرح له صدورهم.

وأمر بالعرف أبي.....: بكل قول حسن وفعل وخلق للقريب والبعيد ... ولما كان لا بد من أذية الجاهل أمر الله تعالى أن يقابل الجاهل بالإعراض عنه وعدم مقابله بجهله فمن آذاك بقوله أو فعله لا تؤذه، ومن حرمك لا تحرمه، ومن قطعك فصله، ومن ظلمك فاعدل فيه....."<sup>56</sup>

### المطلب الثاني: القيم الأخلاقية الواجبة في المنظمة من منظور إسلامي

إن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة كما أن لهذه القيم تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، وأن هناك علاقة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة علاقة تأثير وتأثر، واستحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة بالتوافق بين القيم الشخصية للأفراد و القيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها، تعد مطلبا أساسيا لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيرا إيجابيا على نجاح العمل الإداري داخل هذه المؤسسات وتعتبر القيم غاية يتم العمل بمقتضاها وهي تشكل ذات وهوية المؤسسة أو المنظمة وان فلسفة الإدارات الناجحة

(3) كتاب الألباني موقع ملتقى أهل الحديث

(4) سورة الأعراف. الآية 199

(1) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تحقيق طه عبد الرؤوف سعد، مكتبة الأوس، المدينة

تقوم على القيم المحترمة ولاشك أن الإسلام يلعب دورا مباشرا في استقامة القيم. و حول أخلاقيات العمل التي حث عليه ديننا الحنيف من مبادئ أخلاقية فاضلة فقد ركز العلماء على أمثلة منها:

● **الإتقان في العمل** : من أخلاقيات العمل التي تأمر السلوك الإنساني بالانضباط داخل منظمات العمل، إتقان العمل الذي هو أعلى مراتب الجودة التي تسعى جميع الدول الآن إلى استشعار أهميتها في إنجاح أي نشاط، لقوله تعالى: **"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)"**<sup>57</sup>

● **الصدق و الأمانة** : الموظف العام في الإسلام صادقاً في مجال عمله، و مؤتمن على وظيفته، وما ينتج عنها من واجبات ومسؤوليات، قال ابن القيم رحمه الله: "ولصدق ثلاثة: قول وعمل وحال، فالصدق في الأقوال: استواء اللسان على الأقوال كاستواء السنبلة على ساقها، والصدق في الأعمال استواء الأفعال على الأمر والمتابعة كاستواء الرأس على الجسد، والصدق في الأحوال: استواء أعمال القلب والجوارح على الإخلاص واستفراغ الوسع وبذل الطاقة"<sup>58</sup>

خاطب الله عباده المؤمنون طالبا منهم أداء الأمانة قال سبحانه وتعالى: **{ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا }**<sup>59</sup>

● **الرفق و حسن المعاملة**: الرفق و حسن المعاملة مع من يتعامل معهم الموظف أمر مطلوب في الإسلام، و يؤكده واقع العمل الإداري<sup>60</sup>، فقد كان النبي صلى الله عليه و سلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله: **{ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }**<sup>61</sup>

(2) سورة التوبة، آية 105

(1) مدارج السالكين (270/2) أخرجه أبو يعلى و الطبراني و صححه الألباني في الصحيحة

(2) سورة النساء الآية 58

(3) بوظيفة صورية، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي الاقتصادي، مداخلة بعنوان: مفهوم و منهج الاقتصاد الإسلامي،

جامعة محمد بوضياف، المسيلة ص 08

(4) سورة آل عمران الآية 159

وقد أخبرنا جابر رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "رحم الله رجلا سمحا<sup>62</sup> إذا باع  
، وإذا اشترى، وإذا اقتضى"<sup>63</sup>

● **يقظة الضمير و استشعار المسؤولية:** الأمر الذي يحث النفس على السير في الطريق القويم  
والإخلاص في أداء العمل والتفاني فيه، ويتضمن محاسبة النفس على كل صغيرة وكبيرة.

● لقوله تعالى: { **يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ** }<sup>64</sup>، وكذلك استشعار حجم المسؤولية  
أمام الله والناس وأن يحرص على القيام بحق هذه المسؤولية العظيمة لقول رسول الله صلى الله عليه  
و سلم: "كلكم راع و كل راع مسؤول عن رعيته"<sup>65</sup>

● **العدل و الإنصاف:** أن لا يضر المرء بأخيه، فيعطيه ما له ، ويأخذ ما عليه، ولا يجب لأخيه ما لا  
يجب لنفسه، فكل ما عومل به، وشق عليه، وثقل على قلبه ينبغي أن لا يعامل غيره به،<sup>66</sup> فالموظف في  
الإسلام يجب أن يتسم بالعمل والإنصاف في تصرفاته ومعاملاته مع الآخرين ، لأنه مؤتمن على هذا العمل  
ونستشعر ذلك في قوله تعالى: { **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ  
الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدُوا وَإِن تَلَوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ  
اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا** }<sup>67</sup>

● **الصبر و التواضع:** من الواضح أن حياة الإنسان على هذه الأرض مليئة بالمتاعب والمشقات، وهي  
تشبه رحلة في بحر متغير الأنواء مضطرب الأمواج، رحلة مخوفة بالمخاطر والمعاناة حتى يصل الإنسان إلى بر  
النجاة<sup>68</sup>. أما التواضع فهو من أكبر ما يبتلي به الإنسان الرغبة في الظهور ونيل رضاء الناس وإعجابهم و  
تقديرهم، وتلك الرغبة المدمرة تعري المرء بالنفاق لقوله تعالى: { **سَأَصْرِفُ عَنْ آيَاتِيَ الَّذِينَ يَتَكَبَّرُونَ فِي الْأَرْضِ**

(5) سمحا: سهلا

(6) البخاري الفتح (4/2076)

(64) سورة غافر الآية 19

(2) صحيح البخاري ( 7151 ) وصحيح مسلم ( 142 ) من كتاب الإمارة عن مَعْقِلِ بْنِ يَسَارٍ الْمُزَنِيِّ رضي الله عنه

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الأخلاقي، كلية علم الاجتماع جامعة الإسكندرية دار النشر المكتب العربي الحديث  
الاسكندرية ، سنة 2002 ، ص 109

(4) سورة النساء الآية 135

(5) المرجع سابق المكان نفسه. ص 109

بِغَيْرِ الْحَقِّ وَإِنْ يَرَوْا كَلَّ آيَةٍ لَا يُؤْمِنُوا بِهَا وَإِنْ يَرَوْا سَبِيلَ الرُّشْدِ لَا يَتَّخِذُوهُ سَبِيلًا وَإِنْ يَرَوْا سَبِيلَ الْغَيِّ يَتَّخِذُوهُ سَبِيلًا ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَنْهَا غَافِلِينَ { 69

● العمل كفريق واحد: نظرا لتعدد الأنشطة وتعدد الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة، فإنه أصبح من الواجب أو المهم العمل كفريق واحد يشد بعضه، وكذلك تعتبر النظرية الإدارية الإسلامية مبدأ عام لكل الأعمال التي تقوم بها المنظمة الإدارية سواء بين أعضائها، أو في علاقتها مع الأفراد والمنظمات والهيئات الأخرى، وقد حدد بالقرآن الكريم أساس هذا التعاون،<sup>70</sup> قوله تعالى: { وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ }<sup>71</sup>

ونتيجة سيادة ومبدأ التعاون تظهر في اختفاء الصراع الذي يظهر من خلال علاقات المنظمة الإدارية بالمنظمات و الهيئات و الأفراد الذين تتعامل معهم.

● طاعة ولي الأمر بالمعروف: هي الاحترام الأكبر مقاما ، و التقدير لمقامتهم، مما يعني للعمل السير في الطريق الذي ترسمه الإدارة العليا . وهذا يشمل حسن الاستماع، وعدم رفع الصوت فوق صوت الأكبر مقاما، احترام المواقع الإدارية التي تمثل الفرد الذي يتولاها بقدر ما تمثل العمل المفروض عليها والمطلوب منها لقوله تعالى: { فُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَظْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَظْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ (9) } .<sup>72</sup> وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ليس منا من لم يرحم صغيرنا، ويعرف شرف كبيرنا"<sup>73</sup>

● عدم الخروج على كرامة الوظيفة و شرفها: إن الموظف المسلم مطالب بالابتعاد عن الإتيان بأفعال وسلوكيات تتناقض مع كرامة الوظيفة وشرفها ، سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه، إن مثل هذه الصفات قد يصعب في بعض الأحيان اجتماعها في شخص واحد، و في ترجيح المؤهلات المناسبة لكل وظيفة. يقول ابن تيمية"فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها،فأن تعين رجلان إحداهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة، قد انفعهما لتلك الولاية واقلهما ضررا فيها"<sup>74</sup>

(6) سورة الإنسان الآية 146

(1) بوظيفة صورية، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي الاقتصادي، مرجع سابق ص 11

(2) سورة المائدة 02

(3) سورة الزمر الآية 09

(4) رواه أبو داود و الترمذي حديث صحيح

(5) ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية، تحقيق ابي عبد الله على المغربي، دار الأرقم الكويت ص 29



وما ذكرت من صفات مهمة من وجهة النظر الإسلامية لها ما شابهها فيها توصل إليه العديد من المؤلفين الغربيين حول الصفات المهمة في الموظفين أو القادة فقد ذكر عشر صفات هي: الرعاية بالموظفين، الأمانة، المسؤولية، عدم اختلاف الوعد، الحرص على الإلتقان، الولاء، العدالة، مروءة، احترام الآخرين، وجود المسؤولية المدنية تجاه المجتمع.<sup>75</sup>

كما انه نهي الإسلام عن كل خلق سيء أو ذميم، و سنلقي بعض الأخلاق السلبية التي يجب على المسلم الابتعاد عنها من ذلك:

1. الكذب: قال تعالى: { **إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَاذِبُونَ** }<sup>76</sup>

2. النفاق: خطر المنافق مثل هؤلاء على المنظمة الإدارية أنهم يخفون حقيقة الوضع عن الإدارة العليا، ولا يخبرونها إلا بما تحب أن تسمع وإن كان ذلك غير الواقع. هذا إضافة إلى أن وجود مثل هذه الأنفس يؤدي إلى ظهور نزاعات بين أفراد المنظمة الإدارية تتجاوز حدود الصراع المرغوب فيه في أي منظمة.

وقد بين القرآن الكريم أفعال مثل هؤلاء و أشار إلى العقاب الذي ينتظرهم. قال تعالى: { **إِنَّ الْمُنَافِقِينَ يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَهُوَ خَادِعُهُمْ وَإِذَا قَامُوا إِلَى الصَّلَاةِ قَامُوا كُتَّالًا يُرَاءُونَ النَّاسَ وَلَا يَذْكُرُونَ اللَّهَ إِلَّا قَلِيلًا (142) مُذْتَبِّهِينَ بَيْنَ ذَلِكَ لَا إِلَى هَؤُلَاءِ وَلَا إِلَى هَؤُلَاءِ وَمَنْ يُضِلِلِ اللَّهُ فَلَنْ تَجِدَ لَهُ سَبِيلًا (143)** }<sup>77</sup>

3. الربا: قال تعالى: { **الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ (5) الَّذِينَ هُمْ يُرَاءُونَ (6) وَيَمْنَعُونَ الْمَاعُونَ (7)** }<sup>78</sup>

4. ظاهرة السرقة و الرشوة و الاختلاس: لا شك أن هذه الأمور تكون راجعة لعدم الرضا عن الدخل المادي الذي يحصل عليه الموظف، فيحلل لنفسه أشياء معينة كالحصول على رشوة أو اختلاس بعض الأموال و الأشياء من المصلحة التي يعمل فيها ، كما يحلل بعضهم الرشوة لتسهيل أعمال العملاء أو الموردين أو

---

(6) بوظرفة صورية، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي الاقتصادي، مرجع سابق ص12

(1) سورة النحل آية 105

(2) سورة النساء الآية 142-143

(78) سورة الماعون الآيات 5-6-7

المشترين و غيرهم<sup>79</sup>. لقوله تعالى: { وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ } (38)<sup>80</sup>

قال تعالى: { وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } (188)<sup>81</sup>

قال تعالى: { وَيَلِّ لِلْمُطَفِّينَ (1) الَّذِينَ إِذَا أَكْتَلُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (2) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ (3) أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ (4) لِيَوْمٍ عَظِيمٍ (5) }<sup>82</sup>

5. الإسراف و التبذير: قال تعالى: { وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا }<sup>83</sup>

6. الحسد: قال تعالى: { أَمْ يَحْسُدُونَ النَّاسَ عَلَى مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ فَقَدْ آتَيْنَا آلَ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَآتَيْنَاهُمْ مَلَكًا عَظِيمًا (54) }

7. الكسب الخبيث: قال تعالى: { الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَخْحَبُطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبِنْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبِنْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ (275) يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيهِ الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ (276) }<sup>84</sup>

8. تركية النفس بغير هدى: { انظُرْ كَيْفَ يَفْتَرُونَ عَلَى اللَّهِ الْكُذِبَ وَكَفَى بِهِ إِثْمًا مُبِينًا (50) }

### المطلب الثالث: علاقة المبادئ الإدارية بالقيم الإسلامية

إن العلاقة بين القيم الاجتماعية في المجتمع المسلم و المبادئ الإدارية وطيدة، علاقة الأصل بالفرع، فالقيم الإسلامية نابعة من الشريعة الإسلامية و التي صاغتها فيشكل نظام يسمى بالنظام الإسلام و تعبر هذه العلاقة عن الميزة الأساسية لنظرية "الإدارة في الإسلام" حيث تركز على ربط سلوك العامل بالمؤثرات

(4) سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، سنة 2010 ص 571

(5) سورة المائدة الآية 38

(1) سورة البقرة الآية 188

(2) سورة المطففين آيات 1-5

(83) سورة الفرقان الآية 67

(84) سورة البقرة الآية 275

الاجتماعية في العملية الإدارية داخل المنظمة و خارجها، وهذه النظرية مرتبطة بالمجتمع الإسلامي و أخلاقياته و قيمه و لذلك نجد بعد أخلاقي المنظمة.<sup>85</sup>

و يمكن التطرق إلى 4 مجالات إدارية ارتباط و وثيقا بالقيم الإسلامية الاجتماعية:

- العلاقات الإنسانية
- الرقابة
- الاختيار و اليقين
- التنظيم

1. **العلاقات الإنسانية:** تتمثل العلاقات الإنسانية في انتشار الروح الإنسانية علاقة الرئيس بمروؤسيه و التأكيد على أهمية إرساء هذه العلاقات الإنسانية على أساس إنساني، ومن صفات القائد الرشيد توطيد العلاقات بينه و بين مروؤسيه و خدمة مصالحهم العامة و في قوله تعالى واصفا النبي صلى الله عليه و سلم كأعظم شخصية في التاريخ {لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ}<sup>86</sup>

ومن أهم الأخلاق أيضا التأكيد على روح التعاون و التضامن داخل المنظمة و روح المحبة بين الأفراد في جميع المستويات فانتشار المحبة داخل المنظمة ستزيد من تفعيل الأداء و زيادة الإنتاج و التعاون إضافة إلى المحافظة على استمرارية التعامل بالأخلاق الفاضلة و ترسيخها داخل المنظمة.

كما حذر النبي صلى الله عليه و سلم من نفشى ظاهرة الاستبداد و تنمية روح الكراهية التي قد تعرقل عمل المنظمة و الإدارة تقتل روح المحبة بين العاملين إن مبدأ العلاقات الإنسانية مبدأ عام لا يقتصر على العمل الإداري فقط لأنه ممارسة سلوكية يقوم بها الفرد يوميا.<sup>87</sup>

(5) حناشي لعلي بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي و الفكر الوضعي، دار اليازوري للنشر و الطبعة 2014الأردن، ص 376-380

(86) سورة التوبة الآية 128

(87) سعيد بن الناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصالحة شرعية، مرجع سابق ص 161

**2. الرقابة:** إن الرقابة وسيلة مهمة توجه الخلق القويم في العمل و غيره، و تتكون الرقابة الذاتية بالتوجيه و القدوة الحسنة لتصبح صفة لها حضور اجتماعي داخل المنظمة فإذا تحلى الموظف بالرقابة الذاتية فهذا سيمنعه من أخذ رشوة أو سرقة الشركة أي هناك وازع داخلي لا يسمح له بذلك ،

ورقابة الله تعالى علينا من المدير على موظفيه وبالتالي الإيمان القوي بالله تعالى يولد التقوى في نفس المدير و الموظف و العامل و بذلك سيتجنب كل ما يؤدي إلى الإثم من فعل أو ترك، و منه تثبيت الرقابة الذاتية في نفوس العاملين التي بها تقوم أخلاق العمل و تستقر أخلاقيات التعامل ويكون إتقان وجودة في العمل.<sup>88</sup>

**3. الاختيار و التعيين :** تتحدد سياسة الاختيار و التعيين من المنظور الإسلامي بتقدير الدور الذي يجب أن يقوم به العامل أو الموظف الشاغر لهذه الوظيفة ، و قد اشترط عمر بن الخطاب رضي الله عنه في عملية الاختيار و التعيين عامل التجربة و الخبرة أي الرجل المناسب في المكان المناسب، وبها اختيار عمر بن أبي هبيرة مسلمين سعد واليا على خرسان قال له:أصيك بثلاث:حاجبك فإنه وجهك الذي تلقى به الناس،إن أحسن فأنت المحسن وإن أساء فأنت المسيء، و صاحب شرطتك فهو سوطك و سيفك حيث و ضعهما أنت و ضعتهما، وعمال القدر، قال : و ما عمال القدر؟ قال: أن تختار من كل كورة رجالا لعلك فإن أصابوا فهو الذي أردت و إن أخطئوا فهم المخطئون و أنت المصيب، و من هنا نستنتج أن علمية الاختيار و التعيين مهمة داخل المنظمة لأن حسن اختيار الموظفين ينعكس على أدائهم و بالتالي ينعكس على مصالح الجماعة.

**4. و أخيرا مبدأ التنظيم** الذي يشكل بدوره مبدأ من المبادئ الإدارية الهامة، يركز على عنصرين هامين:<sup>89</sup>

- **القيادة:** تعتبر عنصرا مهما داخل المنظمة فهي بذلك التفاعل الذي يحصل بين القادة و مرؤوسيه سعيا لتحقيق أهداف المنظمة و التقليل من المنازعات الرئيس و مرؤوسيه، فالقائد المسلم يتحلى بأخلاق فاضلة تجعله يحقق مصالح المنظمة.
- **اتخاذ القرار:** و هذا المبدأ لا يقل أهمية عن ما سبق فهو يتمثل في مبدأ الشورى أي اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات و فتح باب التفاوض و إبداء آرائهم.

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية و مصلحة شرعية، مرجع سابق ص 167

(89) حناشي لعلي بن صالح، مرجع سابق ص 420

إن مبدأ القيادة و الشورى مثلا زمان و لا يمكن الاستغناء عن بعضهما و هذا في الفكر الإداري الإسلامي فالاستغناء عن أحد المبدئين يقلل من فاعلية الأداء و نشر الكراهية بين العاملين.

## المطلب الرابع: نظرية السلوك التنظيمي في الفكر الإسلامي

### 1- نظرية السلوك التنظيمي الإسلامية و حقيقة النفس البشرية:

إن النظرية الإسلامية للسلوك التنظيمي تسعى إلى فهم النفس الإنسانية فهما دقيقا وشاملا، حتى يسهل التعامل معها وصولا بها إلى ما تم رسمه والتخطيط له، فلا بد من مراعاة الثنائيات المتقابلة في النفس البشرية، تمشيا مع الأسلوب القرآني في التربية بإتباع أسلوب الوعد و الوعيد وقد تم ترتيبها بالشكل التالي: <sup>90</sup>

● **الخوف والرجاء:** الإنسان مفطور على الخوف والرجاء، الخوف من الموت، رجاء الاستقرار والأمن والطمأنينة، خوف من عذاب الله وعيده، ورجاء رحمته و مغفرته (وعده).

● **الحب و الكره:** حب الله و رسوله و المؤمنين كافة، و هناك البغض أيضا.

● **الواقع والخيال:** طاقة الخيال تعتمد على صور لا وجود لها في عالم الواقع ومع ذلك هناك تشابك وتداخل مع الطاقات الأربع السابقة.

● **الطاقات الحسية والطاقات المعنوية:** فالإنسان مزود من قبل الخالق جل وعلا بطاقات حسية مركبة في جسده المتعلقة بالحواس المختلفة. وطاقات معنوية تتعلق بقوة التفكير والتفكير، والتدبير والتأمل، يدرك بها الكليات المعنوية المجردة.

● **ما تدركه الحواس و ما لا تدركه:** الإيمان بالغيب اللامحسوس، ثنائية ذات حدين متقابلين في النفس البشرية لا يمكن إنكارها وتجاهلها .

● **الفردية و الجماعية:** في النفس السوية ميل للشعور بالفردية المتميزة فحب الذات والاستمتاع بها ينطوي على نوعين من الحاجات، حاجة حفظ الذات حاجة حفظ النوع، و ما يتفرع عن هذه الحاجات من حاجات فرعية.

● **الالتزام والتحرر:** في الإنسان ميل فطري لأن يلتزم بأشياء معينة، ولو وجد نفسه طليقا من كل التزام خارجي، كذلك الفوضى المطلقة لا وجود لها في نفس الإنسان. مع ذلك فإن الإنسان ميلا للاحسان بأنه غير ملتزم وأنه يؤدي الأشياء رغبة منه لا لأنها مفروضة عليه، كلا الخطين يؤدي دوره في الحياة البشرية.

(90) محمد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليربوك، دار الميسرة عمان، ص56

- **السلبية والايجابية:** السلبية بمعنى ما تؤديه الطاعة من دور في حياة الصغار والكبار، أما الايجابية فتتمثل في الإدارة، القدرة الفعالية، التي تؤدي دورها في الحياة للموازنة بينها وبين السلبية، ومقاومة الشر وإبداع النظم الجديدة.

## 2- الضوابط الأخلاقية للسلوك الفردي في المنظمات الإدارية:<sup>91</sup>

تتمثل هذه الضوابط في القواعد الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد داخل منظمات العمل الإداري زيادة تفعيلها لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين و تضم عدة أخلاقيات منها قواعد السلوك مع ربه سبحانه و تعالى امثالاً لقوله تعالى : { وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَىٰ شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ }<sup>92</sup>

ويمكن تحديد عشر قواعد ضابطة لسلوك الإنسان مع ربه سبحانه و تعالى:<sup>93</sup>

- الإيمان بالله
- تدبر آيات الله في الكون و الأنفس
- النظر و التدبير في صنع الله تعالى
- شكر الله على نعمه
- الرضا بقضاء الله و قدره
- عدم اليأس و القنوط

(91) حناشي لعلي بن صالح، مرجع سابق ص 421

(92) سورة الأعراف الآية 172

(93) حناشي لعلي بن صالح، مرجع سابق ص 421

- التوكل على الله
- الوفاء بعهد الله تعالى
- التوبة إلى الله
- حب الله فوق كل حب.

### المبحث الثاني: أخلاقيات العمل في المنظور الإسلامي و الرقابة عليه

إن الأخلاق هي تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها البشرية المختلفة، و تنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ حياة، حتى وصوله إلى الوظيفة العامة وما تفرضه عليه، وبالتالي ما ينازعه فيها من قوى جذب مختلفة نحو سلوك معين دون الآخر .

### المطلب الأول: مصادر الأخلاقيات في الإدارة و الرقابة عليها

يمكن تقسيم مصادر أخلاقيات الإدارة وتحديدتها فيما يلي:

المصدر الديني:

يمثل هذا المصدر وخاصة في المجتمع الإسلامي أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ أنه يوفر للعامل خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني لا يمكنه أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان ويشتمل أيضا على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي لتنظيم حياة البشر والمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدرا من المصادر الأخلاقية التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام والابتعاد على المحسوبة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل وعدم قبول الرشوة...<sup>94</sup>

### المصدر السياسي:

و يقصد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة، والحوار واحترام الرأي الآخر، فإنه سيتأثر إيجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي ديكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب، و القيم البالية، فإن تأثيره سيكون سلبيا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.<sup>95</sup>

- 
- (1) البشري قدرية، درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2006 ص 29
- (1) بني خالد، خلف درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، د.ك، الجامعة الهاشمية، الأردن 2007 ص 32
- (2) الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن، تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الطلبة في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، دون كلية، الأردن 2005 ص 39



و حين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع و خصائصها، فالنظام السياسي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية، والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فان النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، و الإدارية و الشعبية، و يميل نحو الاستبداد و الظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك الأخلاقي على مستوى الأفراد بعامه، و مستوى الأفراد المهنة بخاصة.<sup>96</sup>

### المصدر الاجتماعي:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يُكوّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية، وقد يحملون المهنيون إلى أي مؤسسة يعلمون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليد وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضا اجتماعية، أم قيما وتقاليد إيجابية، فالمجتمع الذي يتمسك أفرادهم بمصالحهم الضيقة، فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.<sup>97</sup>

### المصدر الاقتصادي:

تتحكم الظروف الاقتصادية في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية.

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكن العيش بكرامة مع أفراد أسرته، فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته اتجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد

---

(3) الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن، تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الطلبة في الجامعة الأردنية، مرجع سابق ص 39

الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.<sup>98</sup>

### المصدر الإداري التنظيمي:

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل مل فيها من قوانين و لوائح ، و أنظمة، و قيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها ، وتوجه مساهمهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم ، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإننا يجب أن ندرك أيضا أن هناك تفاعلا خصبا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد ، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع.<sup>99\*</sup>

### المطلب الثاني: أثر القيم الإسلامية في أخلاقيات العمل و واقع الرقابة فيها

إن التصور الذي يحتمله الإنسان بداخله، وإن منظومة القيم التي ارتبط بها وتشبعت بها روحه، لا شك أنها تترك الأثر العميق في سلوكه سلبا أو إيجابا وينعكس هذا الأثر بطبيعة الحال على سير المجتمع، وعلى التوجيه الحضاري للأمة، فأول ما تثمره القيم الإسلامية في بناء شخصية المسلم بصفة عامة،

---

(1) بني خالد، خلف درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ، مرجع سابق ص32

(2) بني خالد، خلف درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، مرجع سابق ص 33

وشخصية الإداري المسلم بصفة خاصة ،هو تقوية صلته بالله تعالى إلى درجة الإحساس والشعور بمعنيته ورقابته له في السر والعلن، فالمؤمن في علاقته مع ربه و هو يستحضر معية الله الرقابية، لقوله تعالى: {هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يَعْلَمُ مَا يَلِجُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ (4) }<sup>100</sup> مما يجعل المؤمن ينذر نفسه في طاعة الله وأداء الأعمال الصالحة والتي تستغرق جميع وقته، ليس كما يفهمه جميع الناس والذي يمكن حصره وتحديدته في مجال العبادات أعمال الصالحة، فالعمل الصالح ليس له حدود بل دائرته واسعة تشمل كل شيء يسبقه في سبيل الله، فالمسلم المتشبع بقيم الإسلام يتحرر من الشعور بالخوف على الرزق، والخوف على المكانة والخوف على المركز لأن الامر كله بقدره الله، فالمملك لله تعالى يعطيه لمن يشاء و هو الرازق ذو القوة المتين، فكلما رسخت هذه القيم في نفس المسلم ، وأخلص التوجه في العمل لله، ولم يحش في الله لومه لائم<sup>101</sup>، كان ذلك تصديقا لقوله تعالى: { قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلَانَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ (51) }<sup>102</sup>

فإذا اقتنع المسلم في أي موقع من مواقع العمل ، وأينما كان بأنه لا معبود سوى رب الذي يحيي الله، وهو الذي يحيي ويميت ، ويعطي ويمنع وينفع ويضر ، وأنه بإيمانه وإخلاصه لله في العمل، فالذين يدعون أن القرآن الكريم في استعماله أسلوب الوعد والوعيد في زرع بكرة الخوف والخشية من الله، واليوم الآخر ، يتعارض مع بناء الشخصية الحرة المستقلة فهذا زعم باطل فالخوف المقصود به في القرآن الكريم هو خوف المخلوق من الخالق، فهذا ادعاء مزعوم و خيال موهوم وإنكار لواقع الإنسان الذي خلقه الله يرجو ويخاف، ويأمل ويخشى ، وإذا كان الخوف أمرا لا بد منه فليكن من مالك الملك وخالق الخلق.

إن التحلي المسلم بقيمته الإيمان تلك القيمة المتكاملة التي تنبثق عنها جميع القيم الإلهية التي يتحرك بها المسلم في جميع مجالات الحياة و هو كالغيث أينما وقع نفع في أي موقع كان فيه ، أو في أي ثغر من الثغور التي طلب منه سده و حمايته ، في الإدارة في الصناعة في الزراعة في أي شأن من شؤون الحياة عابدا لربه ، مجاهدا فيسيبله، وساعيا إلى الخيرات بإذنه إيمان وثيق لا يتزعزع مهما كانت الظروف ، و مهما هبت

(1) سورة الحديد الآية 04

(2) حناشي لعلي بن صالح مرجع سابق ص 358

(3) سورة التوبة الآية 51

عواصم الظلم و الطغيان، طغيان البشر، طغيان المادة طغيان الشهوات ومغريات الحياة، وثقة تامة في عدله و قضاة تعالى، لقوله تعالى: { **فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8)** }<sup>103</sup> فإذا استقرت هذه القناعات في نفس الإنسان و وجدانه أحدثت فيه انقلابا شاملا ، و تتحرك في المسلم جميع الحوافز الايجابية كلما نادى المنادى حي على الصلاح حي على الفلاح فهذا ا هو للنداء هو السبيل الأمثل لاستجابة جميع مكوناته من عاطفة و قلب و عقل فهذه هي الثمرات الأخلاقية للإيمان و هذه صفات المؤمن التقي الذي آثر ما عند الله على شهوات الحياة، خشية من الله.

والمجتمع أي مجتمع لا يرقى ولا ينظم ولا يبعد بسن القوانين، وإصدار القرارات وتنظيم اللوائح، ويقظة رجال السلطة، وإن كان يستغني عن ذلك كله . وإنما يرقى ويسعد بوجود القلوب الحية ، و توفر الضمائر اليقظة بين أبنائه، ومن الحكم المشهورة: "العدل ليس في نص القوانين ، و إنما هو في ضمير القاضي"، فالقلب إذا كان معمورا بالتقوى، انجلت له الأمور وانكشفت بخلاف القلب الخراب المظلم، قال حذيفة بن اليمان رضي الله عنه: "إن في قلب المؤمن سراج مزهر فكلما قوي الإيمان في القلب قوي انكشاف الأمور له ، و عرف حقائقها من بواطنها، وكلما ضعف الإيمان ضعف الكشف، وذلك مثل السراج القوي و السراج الضعيف في القلب المظلم."<sup>104</sup>

بمذه العقيدة في الله، وفي الجزاء وفي اليوم الآخر يصبح المؤمن ويمسي مراقبا لربه محاسبا لنفسه، كما قال الخليفة بن الخطاب رضي الله عنه : "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن توزنوا، فإن أهون عليكم في الحساب غدا أن تحاسبوا أنفسكم اليوم وتزينوا للعرض الأكبر، يومئذ تعرضون لا تخفى منكم خافية" ومتيقنا لأمره ، ومتدبرا في عاقبته ، لا يظلم ولا يخون، ولا يتناول ولا يستكبر، ولا يجحد ما عليه، لا يفعل اليوم ما يخاف من حاسبه غدا، ولا يعمل في السر ما يستحي منه في العلانية، ذو ضمير حي يقظ مرهف الحساسية، يحاسب صاحبه على العمل قبل أن يقوم به ماذا يفعل؟ و لماذا يعمل؟ و لمن تعمل و يحاسبه بعد العمل فهو بمثابة القاضي مستعجل إصدار حكمه سريعا بالمشوبة و العقوبة.

(103) سورة الزلزلة الآيات 07-08

(104) وليد خلف دياب الله، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر، الطبعة 2014 عمان ص 278

هذه بعض الآثار التي تتركها القيم الإسلامية في شخصية المسلم عموماً و الإداري خصوصاً لكي تجعل منه شخصية سالحة سالحة في نفسها سالحة لما حولها، وهذا عجزت كل الأنظمة العقائدية الأرضية و كل الأنظمة الفكرية للوصول إليه و تحقيقه في نفوس أتباعها.<sup>105</sup>

### المطلب الثالث: أخلاقيات العمل و الرقابة الإدارية بمنظور إسلامي

إن أصل الرقابة هي ما بثه الإسلام من قيم في ضمير الفرد المسلم استشعاراً لمعية الله تعالى ومراقبته، و تسعى نصوص القرآن الكريم و السنة المطهرة في الكثير من الأحيان إلى ترسيخ مفهوم الرقابة الاجتماعية العامة و الشاملة، فالمسؤولية الرقابية لا تخلو من مظاهر الرحمة، و الرأفة التي تشرب بها الضمير الفردي والضمير الجماعي في الأمة الإسلامية. كما قال تعالى: { وَعَدَ اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَمَسَاكِينَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ وَرِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ أَكْبَرُ ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ }<sup>106</sup> والمفهوم الشامل للرقابة في الإسلام لا يقتصر على فئات دون الأخرى، بل يشمل جميع فئات المجتمع من قمة هرم السلطة إلى السوق، وهذا ما أشار إليه أبو بكر الصديق رضي الله عنه لما ولي الخلافة، بين ذلك في أول خطبة له حيث قال: "أيها الناس غني وليت عليكم و لست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسئت فقوموني الصدق أمانة والكذب خيانة... أطيعوني ما أطعت الله و رسوله فلا طاعة لي عليكم."<sup>107</sup>

ومن هذا المنطلق تسعى العديد من الدول الإسلامية إلى تركيز أهم الدراسات الحالية على موضوع انتشار القيم والأخلاقية الأعمال ومكافحته في المنظمات، ولذلك فإن من المهم في الوقت الحاضر، واقتداء بنشاطات الرقابة الإدارية في الدول المتقدمة صناعياً، القيام بفحص شامل للانحراف الإداري مع تفعيل الآليات القانونية وجعلها الأكثر مرونة في مثل هذه القضايا من خلال التحقيقات الأمنية والقضائية الشاملة، وتفعيل أجهزة التدقيق، كما لا بد من هذا الصدد من استحداث نظام قضائي صارم يدعم جهد الرقابة الإدارية، وتتزايد العقوبات المفروضة لمن يقصر في عمله أو تثبت له تهمة الفساد الإداري حتى تشمل مصادرة الأموال المختلصة والغرامة والسجن. ومن ثم فإنه يتوقع أن يكون لديوان المحاسبة أو الجهات

(3) بسام يوسف أحمد التل، القيم الإسلامية و أثرها في الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الأردن، مرجع سابق ص 81

(1) سورة التوبة الآية 71

(2) فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث

و التدريب، دار ردمك، الطبعة الأولى 1999 ص 104

المسؤولية عن الرقابة الإدارية، الاهتمام اللازم بالإجراءات التي تحقق الوقاية من ضياع الموارد أو من الخداع أو من سوء استخدام السلطة . وتظهر الاتجاهات الحديثة في محاربة الانحراف الإداري أهمية الوقاية قبل العلاج . وإن من الأمور الحديثة في محاربة الانحراف الإداري، تشكيل هيئة تحقيق وتدقيق المتابعة خلفيات العقود المبرمة والأشخاص الذين يفقدون وراؤها، وكذلك عوائلهم بما في ذلك استخدام آلات الكمبيوتر لمتابعة الدفعات المالي ونقاط قبضها النهائية ،حتى يتأكد من عدم استفادة الموظفين المختصين من هذه العمليات .

والاهتمام بالرقابة الإدارية لا يعني أن عليها أن تغرق نشاطات الإدارة بمزيد من القيود ،وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تركيز انتباهها على الالتزام بالضوابط وإجراءات التحطم بدلا من أداء العمل وكفاءته فلا بد من الاهتمام بالأمرين معا .

و من الأدوات المفقودة في حسن الرقابة الاجتماعية وكذلك الرقابة الإدارية، لا تكون كافية مهما أحكمت حلقاتها. فتصرفات الفرد داخل المجتمع قد تخفى عن الأجهزة الرقابية الشعبية والرسمية لكنها لا تخفى عن الله الذي لا يسهرى ولا ينام ،مما يبين أن عدم استشعار المسلم للرقابة الذاتية هي التي تمكن المجتمع المسلم من أداء واجباته على أكمل وجه و أحسن حال كذلك الاستمرارية في هذا الأداء وبهذه الحال، وبهذا يتضح أن الرقابة الذاتية في تكاملها مع الرقابة الاجتماعية والتي مردها ومرجعها إلى الرقابة .<sup>108</sup>

## الخلاصة:

مما سبق تقديمه يتبين أن الموظف في الإسلام لا يختلف عن أي موظف في أي بيئة إدارية إلا في الخلفية العقائدية التي تؤسس الفرد المسلم على الارتباط بالخالق وليس بالخلق، وبالتالي فإن هذه العقيدة التي ينشأ عليها المسلم هي التي تحدد سلوكه سواء في موقعه التنظيمي، الإداري، الاجتماعي، وتعامل مع هذا السلوك بمعيار واحد هو الالتزام بالإطار الخلقى المنبثق عن هذه العقيدة، وبناءً عليه فإن الضوابط التي توضع للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص، وذلك لأن الفرد المسلم في حياته العامة والخاصة أو الوظيفة، يهدف إلى تحقيق هدف نهائي أسمى هو مرضاة الله سبحانه .

# الفصل الثالث:

الإدارة العمومية الجزائرية  
ومدى التزام موظفيها أخلاقيا



## مقدمة الفصل: الفصل الثالث: الإدارة العمومية الجزائرية و مدى التزام موظفيها أخلاقيا

تعد ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجه بلدنا الجزائر حيث أخذت تنخر في جسم مجتمعاتنا وخلفته من تدمير للإدارة والاقتصاد الوطني، ولاقت مشكلة الفساد اهتمام الكثير من الباحثين، وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الفساد الإداري و أنواعه ثم أسبابه و عوامله و آثاره في الجزائر. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد الإداري في الواقع الحالي بدأ أسباب وعوامل الفساد في الجزائر ثم آليات مكافحته و علاجه.

## المبحث الأول: ماهية الفساد الإداري في الجزائر

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية سواء داخل المنظمة أو خارجها بمختلف أنواعه وذلك لعدة أسباب و عوامل تؤثر سلبا على المنظمة و موظفيها مما يخل بميزانيتها و أداء موظفيها .

### المطلب الأول: مفهوم الفساد و أنواعه

#### 1- مفهوم الفساد الإداري:

الفساد لغة هو من الجذر (فسد) ضد صلح و الفساد لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، و يأتي التعبير عن معان عدة بحسب موقعه فهو (الجدب أو القحط ) ظهر الفساد في البر و البحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم الذي عملوا لعلهم يرجعون " <sup>109</sup> و نرى في الآية الكريمة تشديد القرآن على تحريم الفساد ، و إن لمرتكبيه الخزي في الحياة و العذاب الشديد في الآخرة .<sup>110</sup>

أما اصطلاحا هو سلوك مخالف للأعراف الاجتماعية و القيم الدينية و الأخلاقية بقصد تحقيق منافع شخصية.

كما عرفه البنك الدولي أنه " إساءة استعمال السلطة " <sup>111</sup>

و يرى " تانزي " أن الفساد هو ذلك السلوك الذي يقوم على الانحراف عن الواجبات الرسمية المرتبطة بالمنصب العام سواء كان هذا المنصب بالانتخابات أو بالتعيين في سبيل تحقيق مصلحة خاصة شخصية أو عائلية أو ما في حكمها .<sup>112</sup>

---

( سورة الروم ( آية 41 ) 109 )

( بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، (ص 281) <sup>110</sup> )

(3) عبد القادر كاس، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع والآفاق

[www.univ-medea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection](http://www.univ-medea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection)

(4) <http://www.tax.mof.gov.iqlarticleshow.aspx?ID=21>

## 2- أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد إلى أربع مجموعات و هي:

**الانحرافات التنظيمية:** و يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفية و

التي تتعلق أساسا بالعمل و من أهمها: <sup>113</sup>

\* عدم احترام العمل: ومن صور ذلك التأخر في الحضور صباحا، الخروج وقت مبكر عن وقت الدوام

الرسمي، النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار الإنتاجية، التنقل من مكتب لآخر.

\* امتناع الموظف عن العمل المطلوب منه: ومن صور ذلك: (رفض الموظف أداء العمل المكلف به، عدم

القيام بالعمل على الوجه الصحيح )

\* التراخي ومن صور ذلك الكسل، تنفيذ الحد الأدنى من العمل.

\* عدم الالتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء و من صور ذلك: العدوانية نحو الرئيس، البحث عن المنافذ و

الأعذار لعدم تلبية أوامر الرئيس )

\* عدم تحمل المسؤولية : من صور ذلك (اللامبالاة - عدم إبداء الرأي - عدم الميل إلى التجديد و

التطوير و الابتكار - عدم الرغبة في التعاون )

\* إفشاء أسرار العمل

**الانحرافات السلوكية:** و يقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف و تتعلق بمسلكه الشخصي

و تصرفه ومن أهمها: <sup>114</sup>

\* عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: مثلا ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات

أو التورط في جرائم أخلاقية

\* سوء استعمال السلطة: مثلا تقديم خدمات شخصية و تسهيل الأمور للأقارب بدون عدالة.

\* المحسوبية: تتمثل في شغل الوظائف العامة بأشخاص غير المؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في

تقديم الخدمات و زيادة الإنتاج .

---

(113) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مرجع سبق ذكره ، (ص 286)

(114) رشيد بوسعيد، تطوير أداء المؤسساتي لآليات مكافحة الفساد في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة ورقلة سنة 2013، ص19

\*الوساطة فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

الانحرافات المالية: و يقصد بها المخالفات المالية و الإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف وتتمثل هذه المخالفات في: 115

\*مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

\*فرض الغرامة و تعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفية للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة .

\*الإسراف في استخدام المال العام و يتمثل في تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث، المبالغة في استخدام المقننات الشخصية.

كما انه هناك ثلاث أنواع أخرى للفساد الإداري: 116

- الفساد العرضي (الفردى) قد يكون الفساد أحيانا حالة عرضية لبعض الأفراد السياسيين أو الموظفين أو مؤقتا وليس منتظما.

-الفساد المؤسسي وفي حالات أخرى يكون الفساد موجودا في مؤسسة بعينها أو في الموظفين الرسميين الفاسدين في بعض الوزارات والقطاعات المختلفة.

-الفساد المنتظم وفي أحيان أخرى يصبح الفساد ظاهرة يعاني منها المجتمع بكفاءة طبقاته و مختلف معاملاته و هذا ما يقصد بالفساد المنتظم أو الممتد و هذا الفساد يؤثر على المؤسسات و سلوك الأفراد على كافة مستويات النظام . 117

## المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري

### 1. أسباب الفساد الإداري في الجزائر:

-الأسباب المتعلقة بالموظف العام : هناك عدة أسباب تؤدي بالموظف للوقوع في الفساد الإداري وفي مقدمتها العوامل الشخصية و النفسية .

الأسباب الشخصية تنقسم إلى أسباب وراثية و أسباب مكتسبة:

(115) توهامي محمد رضا، واقع الفساد الاقتصادي في الجزائر و أشكاله المتعددة ، جامعة المسيلة ، ص 210

(116) رشيد بوسعيد ، تطوير أداء المؤسساتي لآليات مكافحة الفساد في الجزائر، مرجع سابق ص 20

( لوينسي علي ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، البليدة ، الجزء الثاني ، العدد 11 جوان 2015 (ص 255 ) 117)

**الأسباب الوراثية:** يقصد بالعوامل الموروثة "مجموع الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان والقدرات العقلية الخاصة". ومن الحاجات التي لا غنى عنها للفرد عن إشباعها، إلى إصابة الإنسان بالقلق و التوتر والتفكير الدائم الذي يوقع الموظف في الفساد الإداري . أما القدرات العقلية كالذكاء و الغباء فلها تأثير على الأعمال الإدارية للموظف ، فإذا انخفض ذكاء الفرد إلى الغباء والقصور العقلي قد لا يميز بين الصحيح و الخطأ و قد يقع الفساد الإداري ، وفي بعض الحالات الذكاء الخارق هو الذي يؤدي إلى جرائم التزوير ، والرشوة والإختلاس .

**العوامل المكتسبة:** يمكن إجمالها في الرغبات و الحاجات التي يريد الفرد إشباعها باعتباره فردا في جماعة، كالحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير والرغبة والتميز والظهور وحب الذات ، وإذا لم تتحقق حاجة الفرد فإن ذلك يخلق نوعا من التوتر و القلق و الإحساس بالحرمان و الحسرة الأمر الذي يوقعه في الفساد الإداري .<sup>118</sup>

- **تراجع العامل الديني و الأخلاقي :** يمثل الدين عاملا مهما في دفع الفساد و الحد من انتشاره

لكن بعدم الاهتمام بغرس القيم الأخلاقية الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وغياب الضمير الخلقى حيث يصبح الإنسان قريب من الوقوع في الجريمة لعدم وجود رقيب على تصرفاته<sup>119</sup> لقوله تعالى : { **كَلَّا بَلْ زَانَ عَلَى قُلُوبِهِمْ** }<sup>120</sup>

- **ضعف الدور التربوي للأسرة:**

كما هو معلوم فإن الأسرة هي الخلية الأساسية لبناء المجتمع، وصلاحها يعني صلاح المجتمع وفسادها يعني فساد المجتمع، وقد أعطى الإسلام دور كبير في تكوين أسرة صالحة تجمع ما بين زوج صالح وزوجة صالحة، وتقع مسؤوليتهما على تربية أولادهم على الدين الصحيح من أجل خلق مجتمع صالح، ولكن للأسف ما نراه في وقتنا انشغال رب الأسرة بالعمل، إضافة إلى خروج المرأة للعمل أو خروجها للأسواق وترك مسؤولية بيتها، فتنشأ أسرة معوجة ومنحرفة، مع العلم أن المرأة مسؤولة عن رعية بيتها، كل هذه العوامل تعمل على

(1) حاجة عبد العالي ، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ، سنة 2012،

(2) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مرجع سبق ذكره ، ص 284

(120) سورة المطففين الآية 14

إنشاء جيل منحرف السلوك يهيئ له الفرصة في ارتكاب مفاصد نظرا لقصور رب الأسرة والمرأة في تربية أولادهم التربية الصحيحة.

#### - تدني الدور التربوي للمدرسة<sup>121</sup>:

المدرسة هي المؤسسة التربوية بعد الأسرة في بناء المجتمع، ولعل أن الضعف التي تعاني منه المدرسة في عصرنا هذا، إضافة على تركيز المعلمين على البعد التعليمي فقط دون الدور التوعوي والتربوي جعل المدرسة تبتعد عن دورها في المجتمع.

#### - عدم ترشيد وسائل الإعلام:

تركزت وسائل الإعلام في عالمنا العربي والإسلامي وخاصة الفضائيات على بث بعض السموم ( الأفلام الإباحية، الأغاني الساقطة (...والتى لا تتفق مع مبادئنا، حيث عملت على تدمير الأخلاق الإنسانية الفاضلة والعلاقات الاجتماعية، مما ساعدت على انتشار مظاهر الانحراف في مجتمعاتنا

#### - ضعف الأجور والمرتبات:

من أسباب الفساد أيضا تدني الأجور وضعف المكافآت في القطاع العام، خاصة في الدول العربية والإسلامية، مما يشكل دافعا للارتشاء. وسيكون سببا لكل التصرفات المخالفة والتي تمكنه من تعظيم مداخله وتعويض ذلك النقص في دخله الرسمي، إلا أن هذا السبب يبقى ثانويا فمعظم الناس تتميز بميوها إلى حب المزيد والتطلع وبالتالي مهما كانت الأجور مرتفعة فإنها لا تحد الإنسان من طلب المزيد، ولكن ما يدعم ذلك هو ضعف المحاسبة والمراقبة وعدم جديتها، واستحالة تطبيق ذلك على الواقع بفعالية، فرغم وجود القوانين التي تحد من تلك الممارسات والتصرفات غير قانونية إلا أنها ضبطها تطبيق ذلك على الواقع كما هو الحال بالنسبة للرشوة مثلا.

#### - ضعف الخطاب الديني:

لعل أن المساجد لها دور كبير في مجتمعاتنا، إلا أنها لم تستطع في الحد من مظاهر الانحراف، وهذا يعود إلى ضعف تكوين الأمة وعدم درايتهم بفقهِه الواقع، ومخاطر العولمة الثقافية التي عملت على تدمير عقول شبابنا

#### - عدم الاستقرار الاجتماعي:

يعود عدم الاستقرار الاجتماعي، إلى عدم تطبيق النظام الاجتماعي الإسلامي العادل، ولعل تنوع الثقافات والعادات والقيم التي لا تتماشى مع المنهج الحقيقي، إلى ظهور الفوارق الاجتماعية عملت على تغذية

---

(121) شيبوط سليمان، مكافحة الفساد الاقتصادي من منظور إسلامي، ملتقى دولي بعنوان الاقتصاد الإسلامي الواقع والرهانات

مظاهر العنف الاجتماعي، والتي سهلت من ازدياد معدلات الجريمة بسبب التفاوت الطبقي في مجتمعاتنا<sup>122</sup>.

- الأسباب المتعلقة بالوظيفة العامة أو المرفق العام:

تنصب الوظيفة العامة على المرافق العامة و المرفق العام هو " كل مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته ويعمل بصفة دائمة و منتظمة تحت إشراف رجال الإدارة العامة لتزويد الجمهور بالحاجات العامة وهناك العديد من الأسباب التي تتداخل في خلق بيئة عمل تساعد على انتشار الفساد الإداري داخل المرافق العامة نذكر منها ما يلي :

● الأسباب الإدارية للفساد الإداري : وتتمثل في الأسباب والمنافذ التي تعد مناخا مناسباً للفساد

الإداري أو تبعث عليه أو تمهد له و ذلك ما يلي:

\* تضخم الجهاز الإداري يرجع سبب التضخم لكون الحكومات العربية عامة و الجزائر خاصة اتبعت سياسة التوظيف الاجتماعي الارتجالي، هذا بالإضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا في تعيين الأنصار و الأتباع بصرف النظر عن كفاءتهم و حاجة المنظمة إليهم ، ثم زيادة العمالة عن متطلبات العمل الحقيقية .

و لظاهرة تضخم الجهاز الإداري آثار سلبية على سير العمل الإداري، بعض منها يدخل ضمن مظاهر الفساد الإداري كإهمال و التكاسل و الوساطة و المحاباة و الرشوة كوسيلة لإنهاء الخدمة أو للحصول على المكافآت و الحوافز.<sup>123</sup>

\* سوء التنظيم الإداري : عندما تسوء الإدارة و يسوء التنظيم و تتضارب الاختصاصات ، يصعب إنجاز المهام و المعاملات الإدارية ، مما يجعل الطريق مفتوحاً أمام ظهور بعض الموظفين الفاسدين ، ويعتبر عامل تحديد الاختصاصات وتوزيعها بدقة بين الموظفين السبب الأهم للانحراف الإداري.

\* الميل نحو المركزية و عدم التفويض في صنع القرارات : تعتمد دولة الجزائر على المركزية في اتخاذ القرارات و ذلك بتركيز السلطة الإدارية الأخرى إلا تنفيذ هذه القرارات و التي تكون غير سليمة أو غير واقعية بحكم

(122) شيبوط سليمان، مكافحة الفساد الاقتصادي من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 10

(1) حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مرجع سابق، (ص 72)

بعد الموظف المتخذ للقرارات عن موقع التنفيذ ، كما تؤدي المركزية الشديدة إلى انتشار الفساد في الجهاز الإداري مما يؤثر سلبا كظهور بطء القرارات الإدارية ، إضعاف روح المعنوية للموظفين، انخفاض الأداء.

\*تعقد الإجراءات الإدارية وغلبة الطابع البيروقراطي في الإدارة :

إن تبسيط الإجراءات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين على حد سواء، أما تعقيد الإجراءات و جمودها يؤدي إلى التسويق و المماطلة و تعطيل سير العمل ، و تجبر أصحاب المعاملات على التردد و الانتظار لساعات طويلة ، مما يجعلهم يبحثون عن أيسر الطرق وأسرعها لإنجاز معاملاتهم حتى و لو كانت غير مشروعة ، مما يؤدي إلى تفشي صور الفساد الإداري كالرشوة والهدايا و الوساطة .<sup>124</sup>

\*ضعف الرقابة الإدارية و المالية وتعدد الأجهزة القائمة بها و الأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية من أهم أسباب الفساد الإداري في الجزائر فالرقابة تمثل الحصن المنيع الذي يحمي الإدارة العامة من أنواع الانحرافات الإدارية و ضعفها قد يؤدي إلى فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد

\*عدم تناسب السلطة و المسؤولية في الجهاز الإداري : رغم أن النمط المتبع في الجزائر هو تركيز السلطة الإدارية في يد المركزية إلا أن المسؤولية تحمل للمستويات الإدارية الأخرى مما يسمى عدم التناسب بين السلطة و المسؤولية فمثلا في الجزائر نجد المديرين التنفيذيين مسؤولين عن قطاعات كبيرة و عن تحقيق أهداف إنتاجية أو خدمانية و مع ذلك سلطتهم في اتخاذ القرارات التي يتطلبها حسن العمل محدودة للغاية ، فهم ملزمون بالرجوع إلى كل صغيرة و كبيرة للإدارة المركزية المتمثلة في الوزير ما يجد من قدرتهم على التصرف في مواجهة الكثير من السلبيات في العمل مثل عدم الرضا عن العمل ، التهرب من المسؤولية ، الإهمال.<sup>125</sup>

---

(2) صوفي إيمان ، قوراري مريم ،مداخلة مقدمة للملقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع



\*عدم موضوعية طرق التوظيف و الترقية في الإدارة العامة :من بين مظاهر انتشار الفساد الإداري وضع الإنسان المناسب في المكان غير المناسب،و لهذا فإن نجاح الإدارة في تنفيذ مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى حسن اختيارها الموظف الكفاء مما يخلق انحرافات في العمل الإداري.

و يرجع هذا إلى عدة عوامل منها :<sup>126</sup>

-تداخل العوامل السياسية في الاختيار و التعيين لبعض الوظائف.

-إعطاء الأفضلية لفئات على حساب أخرى في شغل الوظائف العامة.

\*عدم مواكبة سياسة الأجور للظروف الاقتصادية و متطلبات المعيشة يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم لشرائح الموظفين فيضطرون إلى سد العجز حيث نجد أن رواتب العمال و الموظفين لا تواكب الارتفاع المتزايد في الأسعار و في مستوى المعيشة و لا تفي باحتياجات الموظف و أسرته الأساسية .

\*تخلف القيادات الإدارية و فسادها :

إن نقص المعرفة الوثيقة بالعمل الإداري لدى المديرين و تخلف القيادات الإدارية حيث أن العمل يتطلب معرفة و مهارة تفوق معرفتهم و مهارتهم ،الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء العمل ، إضافة إلى القيادات الإدارية التي يجب أن تكون مثلا حيا يقتدي به و سدا منيعا في وجه الفساد.<sup>127</sup>

#### ● الأسباب القانونية و القضائية للفساد الإداري :<sup>128</sup>

\*التسرع في إصدار تشريعات كثيرة خاصة بالإدارة العامة (عدم وضوح القوانين) إنه من بين أهم منافع الفساد الإداري هو الإسراف و التسرع في إصدار التشريعات رغم حداثةها ، كل هذا يؤدي إلى خلل في المنظومة القانونية و عجزها على المكافحة و الحد من الفساد الإداري .

(2) بلال خلف السكارنة ،أخلاقيات العمل ،مرجع سبق ذكره ،(ص287)

(1) رشيد بوسعيد ،تطوير أداء المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر،مرجع سابق ص23

(2) بن الشيخ أبو بكر الصديق ،القواعد الأخلاقية للممارسات التسويقية من منظور إسلامي ،جامعة سكيكدة ص 112

\* تعطيل و عدم تطبيق الكثير من القوانين (ضعف السلطة القضائية و سيادة القانون ) : و يتمثل في أن هذه النصوص القانونية لا يتم تفعيلها بشكل مناسب أو أنها تطبق بشكل انتقائي نتيجة عدم استقلالية و حياد جهاز العدالة .

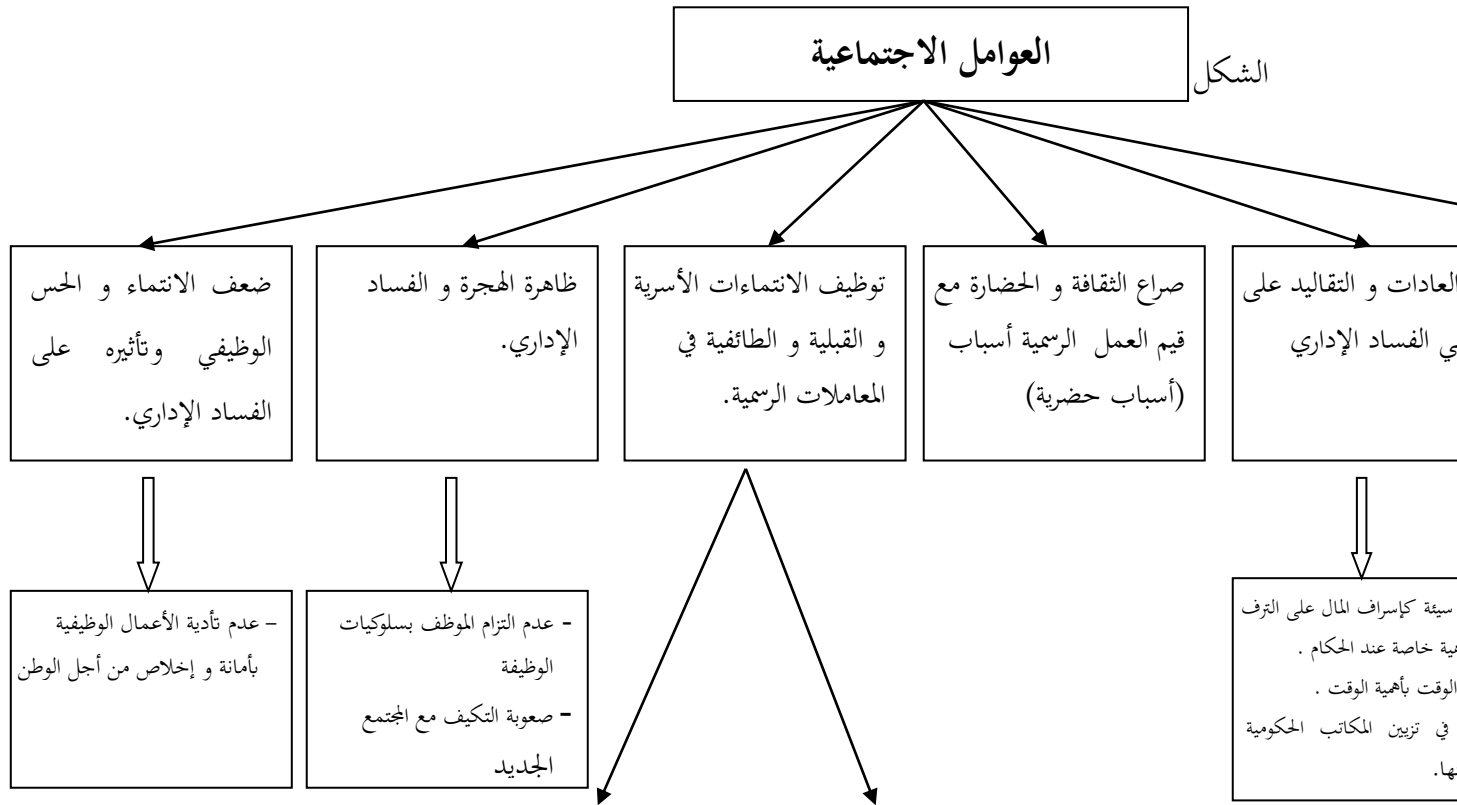
\* جمود و قصور الكثير من القوانين : ونقصد بها القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري سواء كان مصدرها جنائي أو إداري و كذلك عدم سن التشريعات و الأنظمة الصارمة المصحوبة بالإجراءات العقابية و الردعية للحد من الفساد الإداري و تجريم كل صوره و أشكاله.

\* تمسك الإدارة القضائية و الأمنية بالإجراءات الروتينية المعقدة و التقليدية : حيث تتمسك المؤسسة القضائية و الجهات الأمنية بالأساليب التقليدية في التحري و التحقيق و إثبات التهم وعدم مواكبتها للمستجدات الحديثة التي تستخدمها لشبكات الفساد و عصابات الرشوة و تبييض الأموال الأمر الذي يؤدي إلى إفلات الكثير من الفاسدين من العقاب .

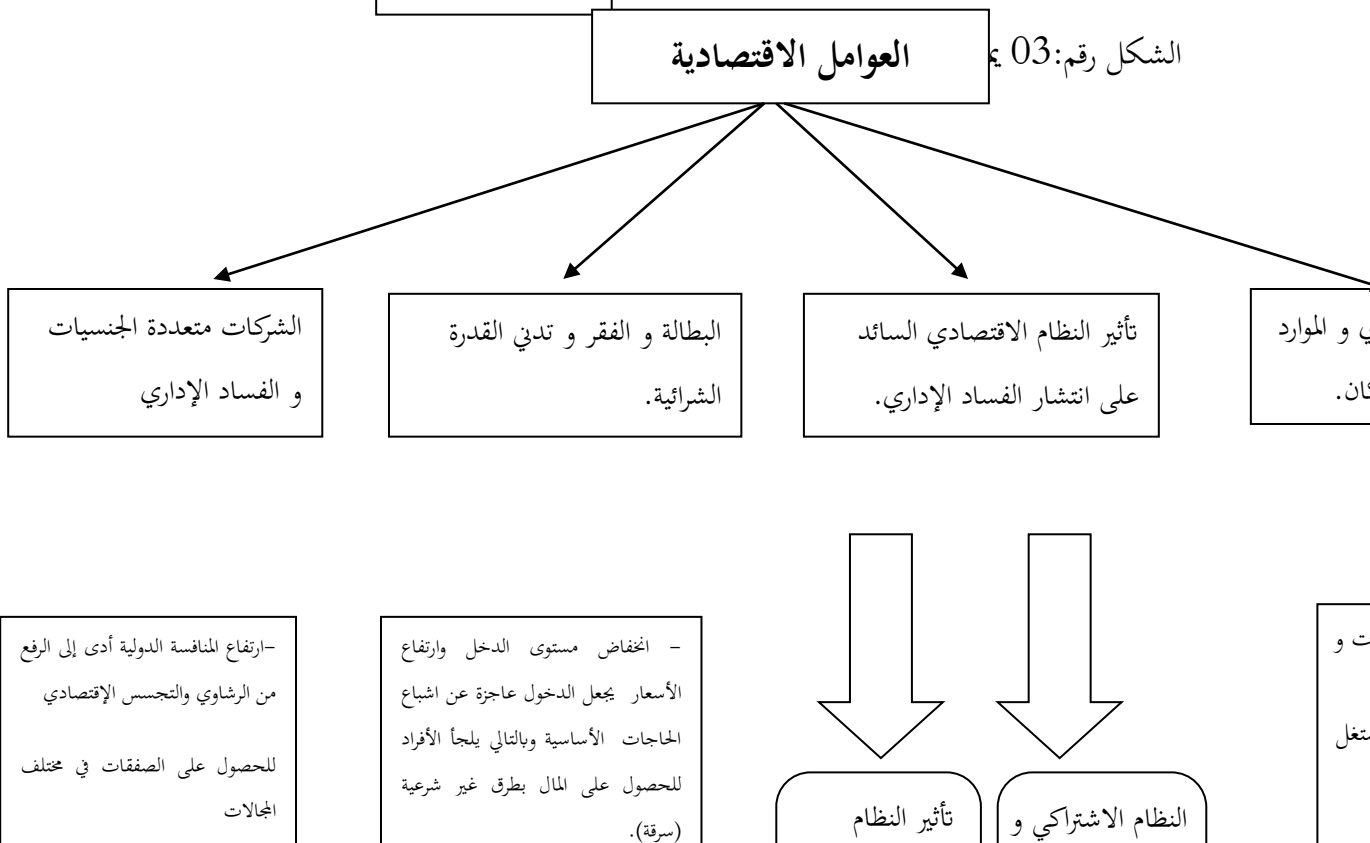
\* فساد الجهاز القضائي : إن الفساد ليس مقتصرًا على الجهاز الإداري فقط ، و إنما قد يمتد إلى المؤسسة القضائية و تتحقق هذه الحالة عندما يفلح بعض المتورطين في عمليات الفساد في تجنيد بعض القضاة مباشرة أو عن طريق المحامين و الذين يتواطئون مع القضاة ليتولوا عن قصد و سبق إصرار حماية المجرمين مقابل ما يدفع لهم بطرق غير شرعية و هو أخطر منافذ الفساد على الإطلاق.<sup>129</sup>

## 2-عوامل الفساد الإداري في الجزائر:

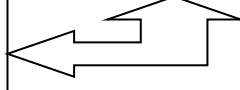
- العوامل الاجتماعية:لقد اتفق الفقه على تقسيم العوامل المؤثرة على السلوك الإداري و المؤدية إلى الانحراف الإداري إلى عوامل اجتماعية، اقتصادية، سياسية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع عبد



-النظام الحر أدي إلى المنافسة الحرة و  
بالتالي تحولت إلى منافسة غير مشروعة  
تؤدي إلى الإفلاس و الاحتكار و الهيمنة  
فيظهر الغش و الرشوة لتحقيق المصالح  
الخاصة دون مراعاة المصالح العامة.



قفل  
أساسية  
سبب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع عبد القادر كاس



## المطلب الثالث: آثار الفساد الإداري في الجزائر

### 1. الآثار الاقتصادية :

➤ أثر الفساد على النمو الاقتصادي :<sup>130</sup>

- إضعاف الاستثمار المحلي الأجنبي، خلق جو من عدم الثقة، تقليل الحوافز المشجعة للاستثمار.
- يؤدي إلى تراجع في معدلات الادخار والاستثمار و من عدم زيادة القيمة المضافة إلى الدخل القومي.

➤ أثر الفساد على الإيرادات العامة :

- خفض الإيرادات العامة خاصة الضرائب و الرسوم الجمركية بسبب الرشاوى.
- خسارة الاقتصاد و ضياع موارد الدولة ما يؤدي إلى تراكم الديون المحلية و استمرار العجز في الميزانية العامة .

➤ أثر الفساد على الإنفاق العام:<sup>131</sup>

- ميل الحكومات إلى صرف نفقاتها على مشروعات يسهل فيها الحصول على الثروة.

➤ أثر الفساد على الاستثمار:

- فشل الجزائر في ترقية و تشجيع الاستثمار بسبب الفساد في مختلف الميادين.
- عزوف رجال الأعمال بسبب البيروقراطية و التعقيدات الإدارية.

➤ أثر الفساد على الأسعار:

---

(130) ابتهاج محمد رضا داود، الفساد الإداري و آثاره السياسية و الاقتصادية، دراسة دولية، العراق، ص73

إن الرشاوى و العمولات التي يدفعها رجال أصحاب المشاريع للموظفين الإداريين ، تعتبر نوعاً من التكلفة تضاف إلى قيمة السلعة ، فيدفع المستهلك سعراً للسلعة التي يحتكر الموظف تقديمها ، وبالتالي يعتبر هذا السعر الذي يدفعه المستهلك ربع إضافي بسبب موقعه في علاقة التبادل بالإضافة إلى الاختلاسات التي يرتكبها بعض القادة السياسيين و الإداريين و خير مثال تشهده الجزائر هو اختلاس متكرر في المؤسسات المالية أو غير المالية كالبريد و المواصلات و بعض البنوك العمومية ، إضافة إلى عملية تهريب و تحويل الأموال إلى الخارج و تبيد الأموال و الإسراف و التبذير، ومثال ذلك ما صرفته مؤسسة سونا طراك على تنظيم ملتقى الدول المصدرة للبترو و الغاز و الذي تم انعقاده بمدينة وهران و قدرت تكاليفه ب 800 مليون دولار حيث استأجرت باخرتين بأسعار خيالية لتقديم خدمات الإيواء و الإطعام للمشاركين في الملتقى .

كما يدفع الفساد(الرشوة ) الشركات إلى التخفي خارج القطاع الرسمي ، و منه يسرب للدخل الوطني مقادير هائلة من المبالغ خارج القنوات الرسمية ، و منه حدوث تشوه في التوزيع داخل الاقتصاد

## 2. الآثار السياسية: 132

➤ فقدان الشرعية السياسية للأنظمة الحاكمة :

- تشوه الهياكل الأساسية في الدولة .
- زعزعة ثقة الشعب بالنظام السياسي .
- حصول توترات اجتماعية و سياسية في الدولة .

➤ ضعف المشاركة السياسية:

- انعدام الشرعية تؤدي إلى إضعاف المشاركة السياسية .
- هيمنة الحزب الحاكم و عدم مشاركة المواطنين في العملية السياسية كالتصويت و الانتخابات والاستفتاء نتيجة عدم وجود الثقة .

➤ زعزعة و إضعاف المناخ الديمقراطي في الدولة :

- إضعاف و تشويه المناخ الديمقراطي في المجتمع .
- اعتماد الأحزاب الفاسدة في التمويل على عائدات جرائم الفساد المختلفة من أجل تمويل حملاتها الانتخابية و غيرها .

- تغلغل الفساد إلى البرلمان و الحكومة و النقابات المهنية و العمالية و مؤسسات المجتمع المدني وحتى الأجهزة الأمنية و القضائية.

➤ شيوع الفوضى و عدم الاستقرار السياسي :<sup>133</sup>

- شيوع الفساد يؤدي إلى شيوع الفوضى السياسية حيث تعطل الدساتير و القوانين و الأنظمة .
- انتشار العنف .

## 1- الآثار الإدارية:<sup>134</sup>

➤ تحويل عملية التخطيط إلى عملية صورية (الفساد أثره على عملية التخطيط):

- إضعاف دور التخطيط في التنمية الإدارية .
- قتل الحماس لإعداد خطط تنمية .
- الحد من فاعلية نتائج جهود التنظيم الإداري (الفساد و أثره على عملية التنظيم).

## المبحث الثاني: التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد الإداري في الواقع:

إن الإصلاح مهمة الرسل و الأنبياء و أتباعهم ،و تبعا لانتشار الفساد في الجزائر خلال هذه الفترة تم اتخاذ آليات تهدف إلى مكافحته و إجراءات للوقاية منه مع إعطاء نظرة مستقبلية لمواجهة الفساد الإداري في الجزائر .



## المطلب الأول : آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائر 135

بعد تبين كل ما سبق نصل الآن إلى كيفية علاج الفساد الإداري فتطرقنا إلى مستوياته كما يلي :

### -على مستوى البيئة الاجتماعية :

- يساهم الوعي و الإيمان بالمصلحة العامة و الرفض الجماعي للضغوط الاجتماعية الهادفة للانصياع لمفاهيم تقليدية و بيئية و لعلاقات اجتماعية تتعارض مع الإدارة الحديثة و متطلباتها في التقليص من هامش الفساد الإداري من ذلك إدراك المواطنين لمهمة الإدارة التي وضعت لخدمة مصالحهم و ليس العكس و مما يقلص من حجم الفساد كذلك الرقابة الشعبية عن طريق الشكاوى و الاتصال ب ممثلي الشعب في مختلف المجالس للاحتجاج على الأوضاع المتردية للجهاز الإداري .

### -على المستوى السياسي :

- استقلالية الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية و ذلك بتحديد واجبات الجهاز و مصادر الرقابة عليه و حماية الموظفين به من تجاوزات السياسيين .

- تشديد الرقابة القضائية على الجهاز الإداري و معاقبة الموظفين المخالفين .

- تحديد مصادر اتخاذ القرار الإداري و منع باقي الجهات من التدخل فيه .

### -على المستوى الإداري:

- معالجة الانحراف دون تهاون و تقوية الرقابة الإدارية و سرعة اتخاذ تدابير الأزمة ردعا للمخالفين

---

(1) عبد القادر كاس.مداخلة بعنوان:التجربة الجزائريةلمكافحة الفساد بين الواقع و الالافاق ص(4-5)

- العناية بالهيكل التنظيمي و ملاحظة واقعيته و ملائمته لطبيعة العمل مع وضوح المسؤوليات والصلاحيات .
- وضوح التعليمات و القواعد و بيان كيفية تطبيقها للابتعاد عن التفسيرات الشخصية لها.
- اتصاف الإدارة بالاستقامة و النزاهة و الاستقامة و تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للقادة والموظفين.
- لا بد من توصيف للوظائف و بيان مستلزماتها ووضع المعايير الخاصة بها تعيينا و ترقية .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجالات العمل و اتخاذ القرارات .
- تحديد مختلف العقوبات و الجزاءات المترتبة عن المخالفات .
- تشجيع المبادرات النافعة و إخضاعها للرقابة قبل تنفيذها.
- **على المستوى الاقتصادي:** لا بد من: <sup>136</sup>
- توفير نظام لتقسيم العمل يربط الأجر و ما يتطلبه من عناء و تعب . مما يبعدهم عن الرشوة والاختلاس.
- توفير نظام للحوافز يشجع المبادرات و التمسك بأخلاقيات الوظيفة العمومية وإيجاد نظام لحساب دوري لمكاسب الموظفين و ممتلكاتهم لتحدي مشروعيتها و تحديد مصدرها.
- القيام بدراسات دورية لمستويات الأجور في القطاعات العامة و الخاصة لإبعاد الفجوة بينهم .
- **الاجتهادات الشخصية:** <sup>137</sup>
- لا بد من إعادة النظر في قواعد العمل و أنظمتها و إكمال كل نقص فيها لمنع إطلاق التفسيرات الشخصية أو التهرب من المسؤولية و الامتناع عن تطبيق النصوص .
- وضع قواعد قانونية عقابية صارمة للاجتهادات الشخصية المبنية على النزوات و إظهار المقدرة .

(1) بلال خلف السكارنة. أخلاقيات العمل. مرجع سبق ذكره ص (290- 291)

(2) عبد القادر كاس. مداخلة بعنوان: التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع و الآفاق ص4

- وضع أدلة خاصة بكل معاملة تحدد خطوات العمل و احتمالاته و إعادة النظر فيها كلما تغيرت الظروف.

و الجدول رقم 1 التالي يمثل إستراتيجيتي مكافحة الفساد الإداري: 138

المؤيدون	المشاركون الرئيسيون	النتائج الرئيسية	المدخل الرئيسي للإصلاح	الهدف من الإصلاح	الخصائص الإستراتيجية
*السلطة التشريعية دورها الرقابي على الجهاز الإداري	*أجهزة التفتيش و الرقابة	*الوصول لمعلومات عن واقع سير العمل من خلال عمليات المراجعة و التدقيق	*التأكد من عدم وجود مخالفات	*الاقتصاد في الإنفاق	*إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش و الرقابة
*البرلمان القضاة	*وسائل الإعلام *جماعات الضغط *أفراد الجمهور	*توفير المزيد من المعلومات. التميز بالشفافية.	*تعريف الموظفين بمقوقهم	*تحقيق العدالة *تطابق بين ممارسات الموظفين و أخلاقيات المهنة	*إستراتيجية الوضوح و الشفافية في عمل الأجهزة

### المطلب الثاني: التدابير و الإجراءات المتخذة لمكافحة الفساد الإداري 139

إن وعي السلطات السياسية العليا في الدولة و البرلمان الجزائري بمخاطر الفساد تم تقنين قانون يهدف إلى تحديد و تنظيم كافة الإجراءات السياسية و الاجتماعية و الأمنية و القانونية و القضائية و الوقائية و العلاجية إضافة إلى :

- التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد و مكافحته .

- تسهيل و دعم التعاون الدولي و المساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد و مكافحته بما في ذلك استرداد الموجودات.

- يتطابق هذا القانون مع كافة الاتفاقيات الدولية ، الإقليمية و العالمية المتعلقة بالوقاية من الفساد و مكافحته (اتفاقية منظمة الدول الأمريكية 29 مارس 1996 ، اتفاقية الاتحاد الإفريقي للوقاية من الفساد و محاربهه 12 جانفي 2003 ، اتفاقية الأمم المتحدة التي اعتمدها الجمعية العامة في 31 أكتوبر 2003 و

(1) عبد القادر كاس.مداخلة بعنوان:التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع و الآفاق مرجع سابق ص 6

www.univ-medea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection

Tax.mof.gov.iqlArticleShow.aspx ?ID=21 (2)

التي صادقت عليها الجزائر بتاريخ 25 أبريل 2004)، و بذلك يشكل تقنيننا للسياسة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته .

- مراعاة مبادئ النجاعة و الشفافية و المعايير الموضوعية مثل الجدارة و الإنصاف و الكفاءة في القطاع العام .

- نشر التعليم الذي يساعد على تطوير الطرق العلمية لمعالجة المشاكل الحكومية.

- التحفيز على القيام بالواجب و الإلتقان و عدم ارتكاب الفساد بطرق متنوعة بما في ذلك الترغيب و الترهيب .

- تحديد الرواتب بشكل يمنع الموظف من التفكير في ارتكاب جريمة الفساد .

- مكافحة طرق غسيل الأموال .

- استخدام نظام جديد لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية.<sup>140</sup>

**المطلب الثالث: نظرة مستقبلية لمواجهة الفساد الإداري في الجزائر مستقبلا و هي :**

#### ● استراتيجية الإصلاح الشامل :<sup>141</sup>

هذه الإستراتيجية تركز في سعيها لإصلاح على مختلف العناصر الأساسية الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية ، في حل قطاعات و أجهزة الإدارة و نظرا لطابعها الشامل في فإن نجاح تطبيقها مرهون بتوافر الإدارة السياسية اللازمة التي تدعمه و تسانده إضافة إلى تبني القيادة السياسية لهدف التطوير و الإصلاح الإداري الشامل تتطلب هذه الإستراتيجية تطورا في الدور الرقابي للمؤسسة التشريعية و المؤسسات الرقابية ، إضافة إلى مواكبة نظم التعليم و هياكل القيم للواقع المراد الوصول إليه ، و يجب لأن يكون هذا الإصلاح الإداري جزء من خطط الإصلاح السياسي و الاقتصادي والاجتماعي المطبقة حتى تتوافر له نسب نجاح أكبر .

➤ الخطوات العملية لإستراتيجية الإصلاح الإداري في الجزائر :<sup>142</sup>

(1) بلال خلف السكارنة. أخلاقيات العمل .مرجع سبق ذكره ص (298- 299)

(2) عبد القادر كاس، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع و الآفاق، مرجع سابق، ص13

- تصوير جديد لمهام الإدارة و هياكلها .
- ✓ إعادة صيغة الهياكل و المهام.
- ✓ إعادة النظر في الرقابة المفروضة.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري .
- ✓ تحسين المستوى و الرفع من الكفاءة :
- ✓ الاعتماد على استراتيجية محكمة لتكوين الموارد البشرية.
- انتهاج وسائل و طرق محكمة للتحفيز :
- ✓ مراجعة سياسة الأجور و التركيز على مرونتها .
- ✓ ربط الترقية بالكفاءة لا بالأقدمية .
- ✓ إدخال آليات المناجنت التشاركي .
- ✓ ترقية العملية الإتصالية الداخلية .
- ✓ تفعيل الاتصال بين مختلف الوحدات .
- تثمين الموارد البشرية:
- ✓ تخصص و تحكم الموظف في مجاله .
- ✓ إقرار مبدأ المساواة.
- ✓ ترقية فعالية الموظفين.
- ✓ تحديد المسؤولية .
- ✓ الاهتمام بفئة الإطارات .
- ✓ التسيير العقلاني و الأمثل للموارد البشرية .
- تفعيل قيم المشاركة و الشفافية و المساءلة .
- ✓ تعزيز المساءلة حول الأداء و الإنجازات في المجتمع.
- ✓ إقامة رقابة مالية حازمة.

➤ ثقافة السلوك (القيم):

✓ ضرورة تقنين الأخلاقيات .

✓ المعايير المرتبطة بالسلوكيات يجب أن تتسم بالوضوح .

✓ دعم المبادرات النوعية في هذا المجال.

✓ إيجاد تدابير ملائمة و عقوبات متناسبة لمواجهة السلوكيات غير الشريفة .

➤ التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد الإداري :

✓ دعوة كل الأديان لمحاربة الفساد بأشكاله المختلفة.

✓ سن قوانين الخدمة المدنية المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك)

➤ معنى الوقت و أهمية مواعيد العمل بالنسبة للموظف و الإدارة :

✓ احترام أوقات العمل من أجل تحقيق استثمار أفضل لوقت العمل مما يضمن للمنظمة الاستمرار والنمو

و التطور.

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يتبين لنا أن أخلاق العمل وكيفية تأسيسها في نفوس الموظفين وضمائرهم، تنبع من أنه بدونها سينشأ جهاز إداري غير فاعل وغير متجاوب مع حاجات الناس، كما أنه سيكون جهاز متلبسا بالفساد الإداري، ومنه اتخذت الجزائر آليات لمكافحة الفساد الإداري والوقاية منه وتقوية الدور الرقابي باعتبار أن الفساد تحقيق نفع خاص من استغلال منصب عام .

حتى لا يبقى مبهما كل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري ، وهل هو مجرد آراء أم أدوات يجب العمل بها قصد استمرار حياة المؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة ميدانية لبلدية مغنية و قد وقع اختيارنا على مؤسسة عمومية باعتبار كل ما يقال و يلاحظ عن التسيب الإداري هذا النوع من المؤسسات و هل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الانحلال الخلقي للمؤسسات العمومية الجزائرية أم هذا الضعف الأخير راجع إلى عامل آخر.

في ظل بحثنا هذا قمنا بدراسة تحليلية للقيم الأخلاقية الإسلامية ببلدية مغنية حيث قمنا بتعريف عام لهذه البلدية و مقوماتها ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الإطار العام الذي يجب على هذا النوع من المؤسسات العمومية التحلي عليه ثم في الأخير أسباب الفساد الإداري هذه البلدية بما هو مقدم في الجانب النظري.

## المبحث الأول: لمحة تعريفية عن بلدية مغنية

لقد وقع اختيارنا على بلدية مغنية نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها في الناحية الغربية لولاية تلمسان منذ القدم، ونظرا للإمكانيات الكبيرة التي تحوز عليها خاصة في الجانب الفلاحي والصناعي بالإضافة إلى التعداد السكاني الهام.

## المطلب الأول: بطاقة فنية عن البلدية

### 1- لمحة تاريخية

تؤكد البقايا الأثرية من الصخور المنقوشة أن مدينة مغنية كانت أهلة بالسكان منذ عصر ما قبل التاريخ وأمست قلعة عسكرية أثناء الاحتلال الروماني للجزائر فأطلق عليها اسم "نوميروس سيروروم" أو "سيروروم اوسير" نسبة إلى الجيوش التي جيء بها إلى المنطقة التي كانت معظمها من سوريا.

أما في العهد الإسلامي وخلال القرن السابع ميلادي فقد تحولت إلى مدينة إسلامية وصارت همزة وصل بين مدن الساحل كغزوات وندرومة وتلمسان، كما ظلت مدينة اتصال بين فاس وتلمسان في مختلف عهودها، وتحولت في عهد الأمير عبد القادر إلى حصن حيث اتخذها قاعدة لغزواته في الجزائر وينسحب منها إلى الأراضي المغربية دون مضايقة.

كما اتخذها الاستعمار الفرنسي مطلع القرن العشرين قاعدة انطلاقا لغزو فاس واحتلال المغرب سنة 1911.

إن أصل تسمية المدينة بمغنية يعود إلى اسم امرأة طاهرة شديدة الورع كانت تحج باستمرار وربما سنويا، وتذهب مع قوافل الحجاج الذين كان بعضهم يمشي على قدميه كل تلك المسافة، وفي إحدى المرات توقفت



القافلة في هذه المنطقة فأعجبت بها الحاجة مغنية اعجابا شديدا وعند عودتها من الحج قررت البقاء في هذا المكان والاقامة فيه وفعلا بقيت فيه حتى ماتت تاركة سلالة من بعدها حيث تكونت قرية حول قبرها وبיתהا حملت اسمها، ومازالت سلالم الحاجة مغنية موجودة في المدينة، ويذكر أيضا أن ابن الحاجة مغنية مباشرة قاتل إلى جانب الأمير عبد القادر حتى قبض عليه وقتل. ومن سلالة الحاجة أيضا مجاهد اسمه الشيخ الموفق كان في الساحة الجزائرية بعد الأمير عبد القادر حيث قاد المقاومة ضد الاحتلال عند غزو المدينة سنة 1836 وقتل قرب مدينة تلمسان في احدى معارك المقاومة.

كانت هذه خلاصة حكاية الحاجة مغنية كما ضمها كتاب الصحفي العربي محمد خليفة.

## 2- التعريف ببلدية مغنية

1. **الموقع الجغرافي:** تقع بلدية مغنية في الشمال الغربي للجزائر تحديدا على الشريط الحدودي الجزائري المغربي وفي الجهة الجنوبية لولاية تلمسان حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 294 كلم وذات كثافة سكانية تقدر بـ 115639 نسمة.
2. **الحدود:** يحد البلدية شمالا بلدية السواني وحمام بوغرارة، جنوبا بلدية بني بوسعيد، شرقا بلدية حمام بوغرارة، غربا المملكة المغربية.
3. **التضاريس:** تعتبر بلدية مغنية منطقة زراعية بامتياز بامتلاكها لأراضي خصبة غنية وقوية الإنتاج حيث تقع ضمن سهل التريفة الكبير وانتهاء بالهضاب الغابية لصبرة، وتنحصر بين جبال ترارة شمالا وجبال تلمسان جنوبا، كما تعد أراضيها أراضي فلاحية، بينما تتميز الناحية الشمالية بكونها جبلية ومتشعبة تقع فيها أعلى نقطة جبلية هي جبل العرعار بارتفاع 544م.
4. **المناخ:** بالرغم من المسافة التي تفصلها عن البحر فإن نواحي مغنية تمتاز بمناخ قاسي يتميز بشتاء بارد وممطر من شهر أكتوبر إلى غاية شهر مارس وبعدم انتظام الأمطار والجليد هذا من جهة، وبصيف حار وجاف من شهر جوان إلى غاية شهر سبتمبر هذا ما يضيفي على المنطقة مناخا شبه جاف وتعتبر نسبة تساقط الأمطار متوسطة تتراوح ما بين 350 و400 ملل في السنة ودرجة حرارة متوسطة تصل إلى 18 درجة في الشتاء وما بين 29-30 درجة صيفا.

5. **الموارد المائية:** تعبر بلدية مغنية عدة أودية التي هي في الأغلب جافة لكنها تعرف فيضانات مفاجئة وخطيرة في موسم الرعود والأمطار الغزيرة، ومثال على هذه الأودية نجد واد عوينة، واد محاقن، واد واردفو، واد مويلح، واد بونعيم، واد بن سرية، واد خياسة.

6. **الطرق والاتصالات الدولية:** تربط بلدية مغنية بكل المدن الكبرى المجاورة بواسطة شبكتين هي الطريق الوطني رقم 7 ورقم 22.

الشبكة الحديد محور وهران، سيدي بلعباس، تلمسان.

كما ترتبط بالمدن الأخرى كما يلي:

بالغزوات عبر أجزاء الطريق الوطني رقم 7.

بندرومة عبر الطريق الوطني رقم 99 الذي كان طريق ولائي رقم 64 سابقا.

بمرسى بن مهدي بالطريق الوطني رقم 7.

بالرمشي عبر الطريق الوطني رقم 22.

بصبرة عبر الطريق الوطني رقم 7.

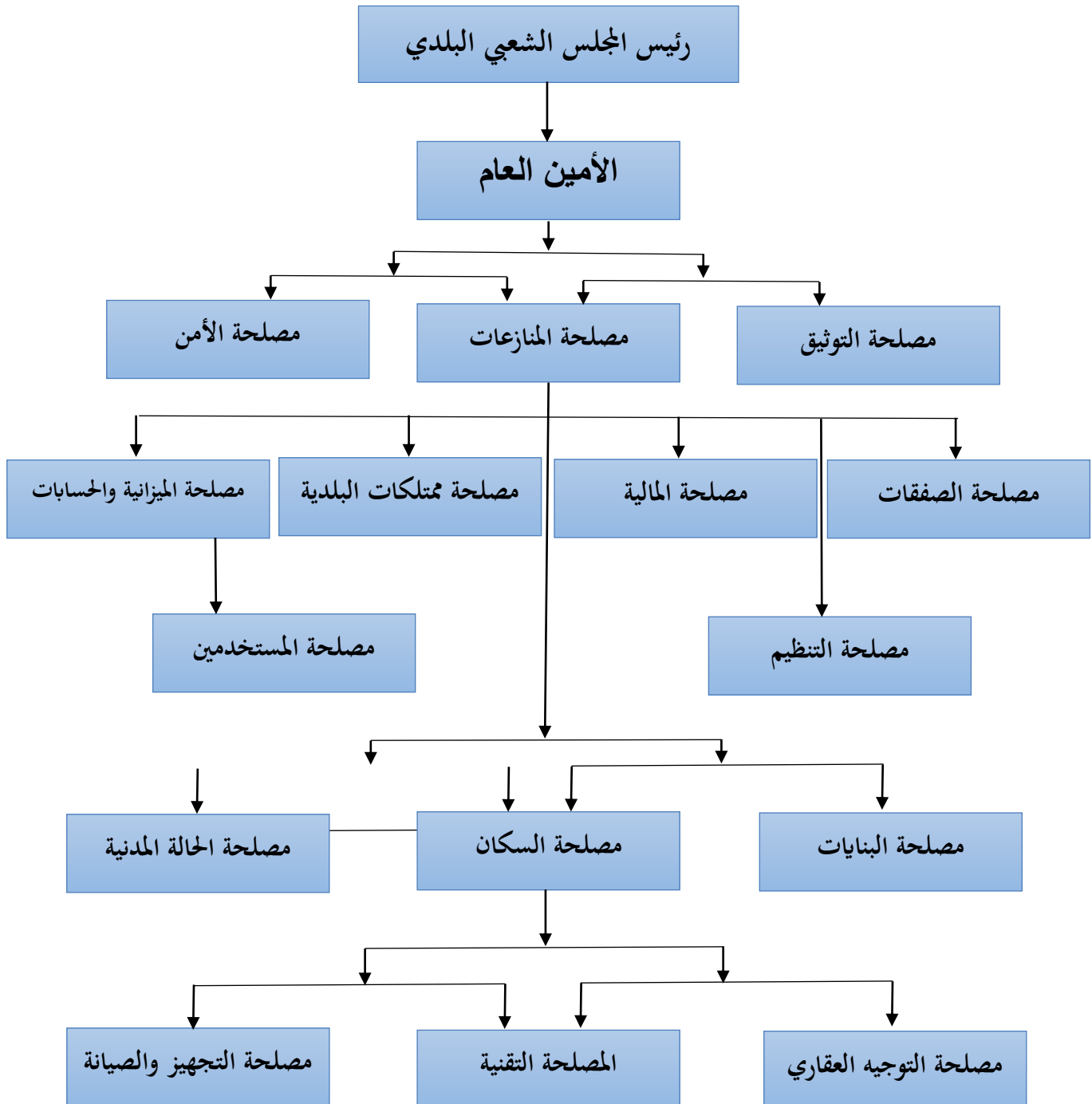
بالعابد بالطريق الوطني رقم 99.

كما نجد مطار زناتة الذي يبعد عنها بمسافة 40 كلم والمركز الحدودي العقيد لظفي الذي يبعد بمسافة 15 كلم وميناء غزوات الذي يبعد بمسافة 45 كلم.

## **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مغنية**

تعتبر بلدية مغنية واحدة من أقدم البلديات على مستوى ولاية تلمسان وعلى المستوى الوطني، وقد حاولنا تقديمها من حيث التنظيم فنجد الأمانة العامة ومصالح البلدية. التي سنقوم بشرح مهامها بناء على الشكل أدناه.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لبلدية مغنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المستخرجة من مصالح البلدي.

## 1- الأمانة العامة

تسير الأمانة العامة من طرف الأمين العام الذي يمارس صلاحياته الواسعة كما نصت المادة 119 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 20 فبراير 1991 على ما يلي:

يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

✓ جميع مسائل الإدارة العامة.

✓ القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

✓ القيام بتنفيذ المداولات.

✓ القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

✓ تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية والتنسيق بينها ورقابتها.

✓ ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

## 2- مصالح البلدية

تتكون البلدية من أمانة عامة تشرف على عدة مصالح تنشأ طبقا للحاجة إليها، وإذا كان قرار وزارة الداخلية رقم 6729 المؤرخ في 11 أكتوبر 1981 المتعلق بالتنظيم الإداري للبلدية يضع هيكلًا تنظيميًا نموذجيًا تتبعه جميع بلديات الوطن (كما سبق وقدمناه في الفصول السابقة) فإن الوضع قد تغير مع صدور القانون 11/10 المتعلق بالبلدية الذي نص في مادتيه 126 و127 على أن التنظيم الإداري لكل بلدية يتغير بحسب حجمها والمهام المسندة إليها، وبذلك زال التنظيم النموذجي الموحد.

وعليه سنكتفي هنا بالتطرق للتنظيم كما عايناه ميدانيا وتوضيح مهام المصالح مثلما هي في الواقع **مصلحة الصفقات**: تتكفل هذه المصلحة بالإعلان عن مشاريع البلدية وتتبعها بدءا من استقبال العروض إلى غاية إنجاز الصفقة، مروراً بالاتفاق مع المقاول وما يصحب ذلك من إجراءات، وتتم هذه المصلحة أيضا بعمليات التجهيز المتعلقة بمشاريع البلدية، الأشغال العمومية، مكاتب البلدية.

- **مصلحة المستخدمين**: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين بالبلدية الإداريين منهم والتقنيين، وذلك فيما يخص التنقيط، التأخيرات، الغيابات، العطل، الترقيات، منح الوثائق والشهادات المطلوبة كشهادة العمل.

- **المصلحة التقنية**: تتكفل بالدراسات التقنية والمعمارية لمشاريع البلدية كتحديد الطرقات، إنشاء قنوات المياه وقنوات الصرف الصحي...

- **مصلحة التنظيم**: تتكفل باتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة للحفاض على نظافة البلدية وتنظيم النقل والمرور على مستوى إقليمها، وكذا تكوين شبابها الراغبين في التكوين مهنيا وإدماجهم في الشغل.

- **مصلحة التوجيه العقاري**: تتكفل بالعمليات التي تخص العقارات على مستوى البلدية من منح رخص البناء، تسجيل عقود بيع وشراء الأراضي وشهرها على مستوى المحافظة العقارية...

- **مصلحة أملاك البلدية**: تتكفل هذه المصلحة سنويا بإحصاء وجرد ممتلكات البلدية العقارية منها والمنقولة وتعمل على تسييرها ومتابعة كل ما يتعلق بها كعمليات البيع والإيجار ولهذا المصلحة علاقة وطيدة مع مصلحة الصفقات.

- **مصلحة التوثيق والأرشفة**: تتكفل بجمع نسخ عن المجالات والجرائد المختلفة خصوصا منها تلك التي تتعلق بالإدارة مثل الجريدة الرسمية بالدرجة الأولى، كما تستقبل مختلف الوثائق الإدارية التي حررتها البلدية من مداولات وقرارات وشهادات... وتقوم بفرزها، تصنيفها، ترتيبها وحفظها في مخازن الحفظ معتمدة في عملها على القوانين والتنظيمات سارية التطبيق التي تتناول الأرشفة.

- **مصلحة البناء الفوضوية**: تقوم هذه المصلحة بعمليات تفتيش ميدانية لمراقبة البناءات غير الشرعية، أي التي لا تحترم القانون، وكذا مراقبة البناءات المهددة بالانهيار واتخاذ الإجراءات المناسبة.

- **مصلحة الحالة المدنية**: قد نظم مهامها الأمر رقم 70/20 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بالحالة المدنية.

تتلخص مهام هذه المصلحة في مسك سجلات الحالة المدنية الميلااد، الزواج، الوفاة، وتجديد هذه السجلات في حالة ظهور بوادر التلف عليها كما تقوم بإصدار وثائق الحالة المدنية المختلفة التي يبلغ عددها 28 وثيقة، أهمها شهادة الميلااد، الوفاة والإقامة.

- **مصلحة السكان:** تسند إلى هذه المصلحة المهام ذات الطبيعة الاجتماعية مثل الإشراف على العمليات الانتخابية، تسجيل وإحصاء المعننين بالخدمة الوطنية، الإشراف على ملفات المجاهدين، المسنين، المعوقين، ومتابعة طلبات السكن.

- **مصلحة المالية، الميزانية والحسابات:** هناك تداخل بين مهام هاتين المصلحتين حيث تتكفل الأولى بتحصيل الإيرادات، تحميل النفقات، مخالصة العمال والقيام بالعمليات المحاسبية على مستوى البلدية. وتتكفل الثانية بإعداد الميزانيات والحسابات وتقوم بالإحصائيات في المجال المالي.

- **مصلحة المنازعات الإدارية والشؤون القانونية:** تتكفل هذه المصلحة بالإشراف القانوني على إبرام العقود الإدارية ومتابعة نزاعات البلدية مع غيرها من أشخاص طبيعيين كانوا أو معنويين.

- **مصلحة العتاد والصيانة:** وتظم هذه المصلحة حظيرة البلدية وتتكون من أربع فروع هي العتاد، الصيانة، الأشغال، التطهير والنظافة.

وتجدر الإشارة إلى أن للمجلس الشعبي البلدي كتابة عامة يتولاها موظف بلدي يقوم بتحرير المداولات، الاستدعاءات وغير ذلك من الوثائق الإدارية الضرورية لعمل المجلس.

كما نجد في البلدية عدد من اللجان إما دائمة أو مؤقتة، تتكفل كل واحدة منها بملفات معينة ومن بينها اللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة التحقيق.

## **المبحث الثاني: تحليل إجابات النموذج**

### **المطلب الأول: التعريف بالعينة**

حتى لا يبقى مبهما كل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، وهل هو مجرد آراء و نظريات يجب العمل بها قصد استمرار حياة المؤسسة تطرقنا في هذا الفصل من خلال دراسة ميدانية لبلدية مغنية قدمنا فيها استبياناً لعينة من الموظفين حجمها 50 وألغى منها 20 لدراسة مدى التزام موظفي البلدية بالقيم الإسلامية ، وقد عرضنا بداية نظرة عامة حول البلدية ثم تحليل نتائج الاستبيان

## المطلب الثاني :خصائص العينة

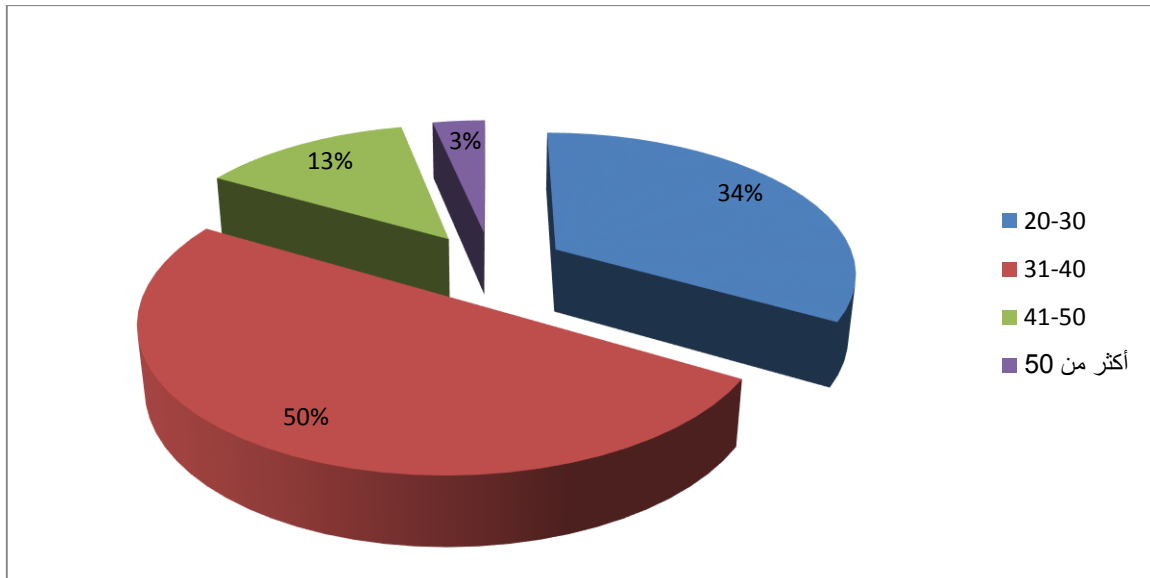
-توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم(2) توزيع العينة حسب العمر

العمر	30-20	40-31	50-41	أكثر من 50	
العدد	10	15	4	1	03
النسبة	%33.33	%50	%13.33	%3.33	%100

المصدر :من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ معظم أفراد عيّنة الدراسة يتراوح أعمارهم بين-40 31سنة يمثلون بنسبة % 50 من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين

30-20 سنة بنسبة 33.33 % من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، أما أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 بنسبة 13.33 %، في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تفوق أعمارها 50 سنة بنسبة 3.33 % مما يؤكد بأن البلدية تعتمد على الفئة الشبابية ذات الخبرة.

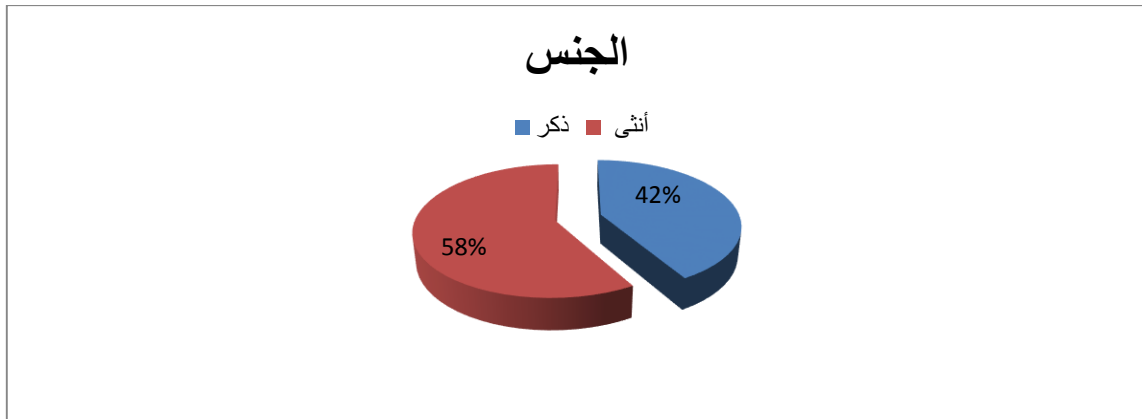
### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب الجنس -

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	13	17	30
النسبة	%41.66	%58.33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه بأن نسبة جنس الذكور و جنس الإناث متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 41.66 % وبلغت نسبة الإناث 58.33 % مما يتبين أنّ نشاط الإداري للبلدية يعتمد على جنس الإناث بصفة أكبر، حيث يقتصر نشاط الفئة النسوية في الوظائف الإدارية تقريباً أما جنس الذكور



يتنوع نشاطهم من الإداري إلى حظيرة البلدية و الحراس وذلك نظرًا لطبيعة العمل والظروف القاسية التي تجبر توظيف الذكور أكثر من الإناث في هذه الأخيرة .

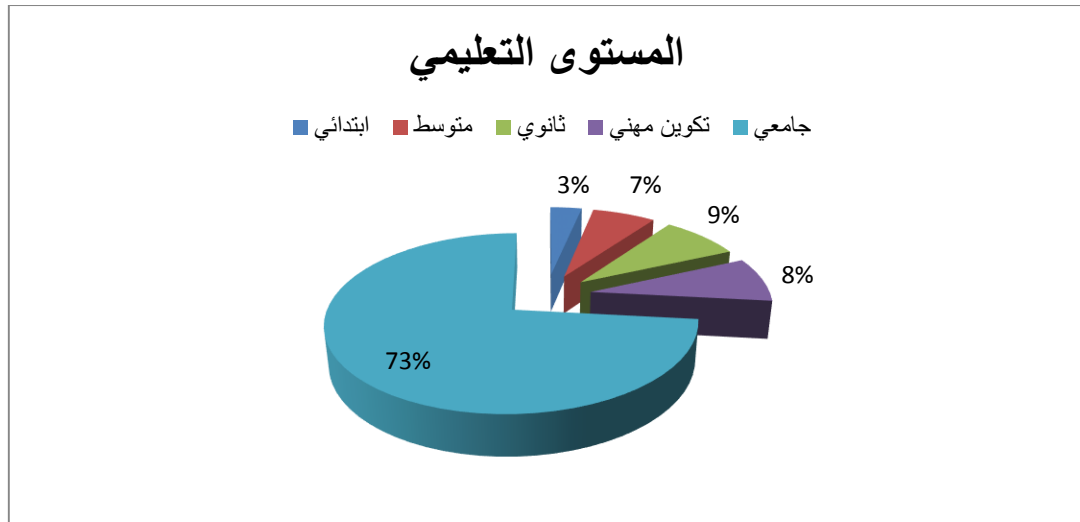
### - توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب - المستوى التعليمي -

المجموع	جامعي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
30	21	03	03	02	01	العدد
%100	%73.33	%8.33	%8.33	%6.66	%3.33	النسب

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على إجابات النموذج

الشكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ عاملين في البلدية معظمهم ذوو شهادات جامعية بنسبة 73.33 % من إجمالي عينة الدراسة، أما حاملي المستوى الثانوي و التكوين المهني جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 8.33 % من إجمالي العينة المدروسة، تليها الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 6.66 % من

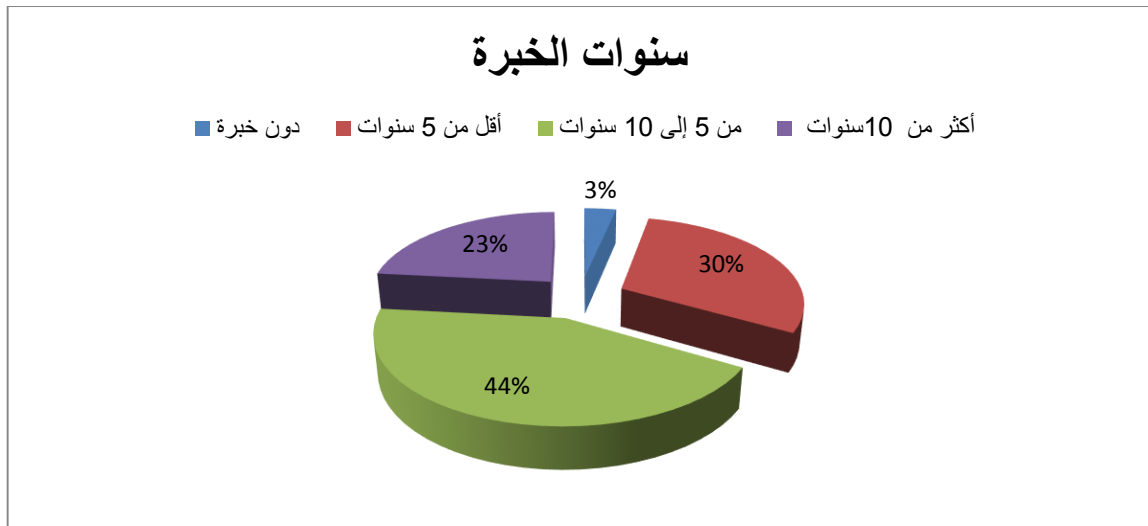
إجمالي عينة الدراسة أما فئة المستوى الابتدائي فهي قليلة حيث لا تتعدى نسبة 3.33 % هذه النتيجة تبين أنّ نشاط المؤسسة يتطلب نخبة كبيرة من حاملي الشهادات العليا أي تسعى المؤسسة إلى توظيف يد عاملة بدرجة كبيرة.

#### - توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع العينة حسب - سنوات الخبرة -

سنوات الخبرة	دون خبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
العدد	01	09	13	07	30
النسبة	%3.33	%30	%43.33	%23.33	%100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على إجابات النموذج الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ الفئة الغالبة من أفراد الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنة يمثلون نسبة 43.33 % من إجمالي عينة المبحوثة وتليهم الفئة التي لديها سنوات خبرة أقل من

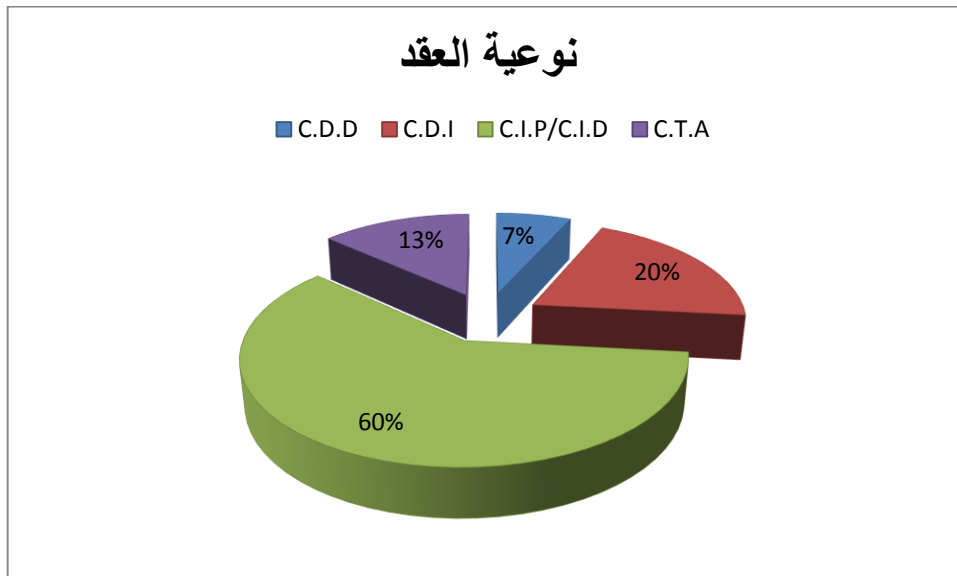
05 سنوات بنسبة 30% من إجمالي عينة المبحوثة ومثلت الفئة الأكثر من 10 سنوات المرتبة الثالثة بنسبة 23.33% في حين بلغت أقل نسبة الفئة دون خبرة بنسبة 3.33% وهذا ما يكون لديهم خبرة بتعاقب السنوات وهذا راجع إلى طبيعة سياستها ومكتسبات التي تحتوي عليها.

#### - توزيع العينة حسب نوعية العقد:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب نوعية العقد

العقد	C.D.D	C.D.I	C.I.P/C.I.D	C.T.A
العدد	عقد محدد المدة	عقد غير محدد المدة	عقد في إطار الإدماج المهني و حامل الشهادات	إطار عقد العمل مدعم في إطار الإدماج المهني
النسبة	6.66%	20%	60%	13.33%

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على إجابات النموذج  
الشكل رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



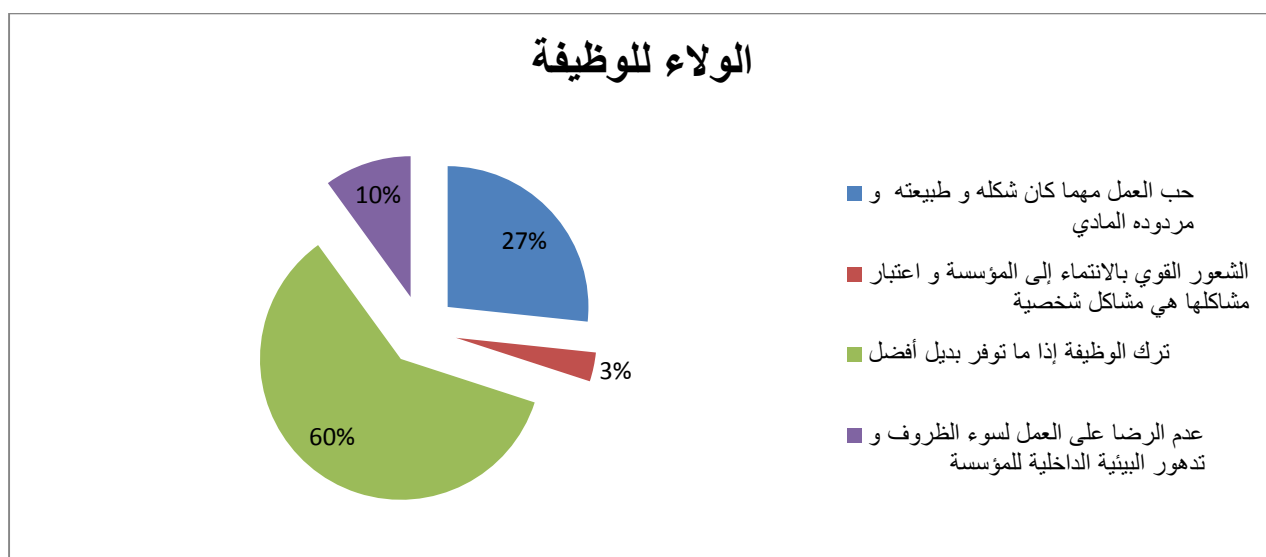
من الجدول و الشكل البياني يتبن أن البلدية تعتمد في العقود مع العمال على عقد في إطار الإدماج المهني و إدماج حاملي الشهادات (C.I.P/C.I.D) بنسبة 60 % و تليها نسبة 20 % عقد غير محدد المدة (C.I.D) أغلبيتهم تتمثل في الرؤساء ،وبعدها عقد عمل في إطار الإدماج المهني وإدماج حاملي الشهادات (C.T.A) 13% .

### - دراسة وصفية لأخلاقيات العمل

- الجدول رقم(7) توزيع العينة حسب الولاء للوظيفة

النسبة	العدد	1-الولاء للوظيفة :
26.66%	08	حب العمل مهما كان شكله و طبيعته و مردوده المادي
3.33%	01	الشعور القوي بالانتماء إلى المؤسسة و اعتبار مشاكلها هي مشاكل شخصية
60%	18	ترك الوظيفة إذا ما توفر بديل أفضل
10%	03	عدم الرضا على العمل لسوء الظروف و تدهور البيئية الداخلية للمؤسسة
100%	30	المجموع

الشكل رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الولاء الوظيفي



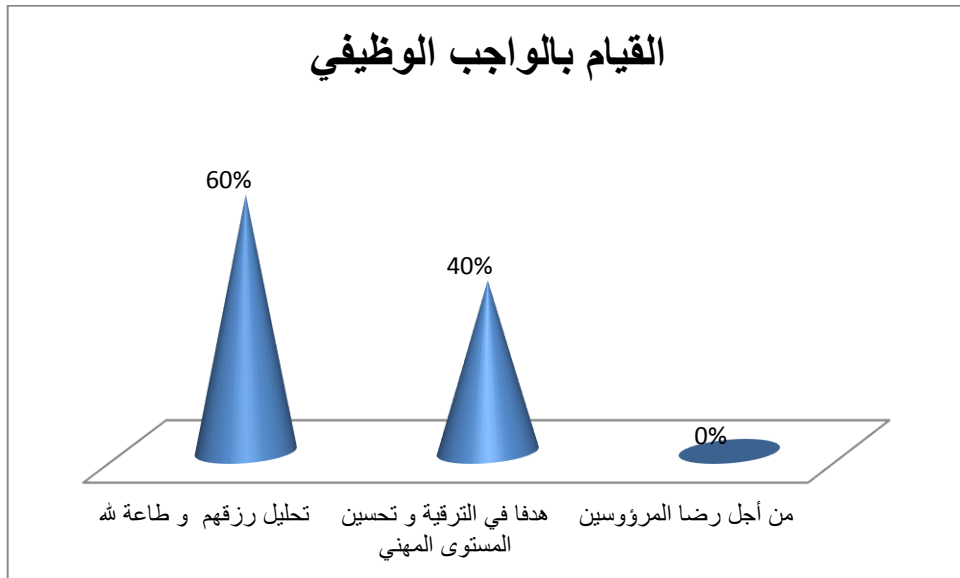
يتبين من إجابات النموذج بأنّ معظم العمال كانت إجاباتهم بأنه سيتركون وظائفهم متى وجدوا عمل آخر التي بلغت نسبتهم 60% و تليها نسبة 43.33% محبين لعملهم مهما كان شكله و مردوده المادي و جاءت نسبة 10% التي كانت إجاباتهم بعدم رضاهم على العمل لسوء الظروف و تدهور البيئة الداخلية للمؤسسة و تكاد تنعدم نسبة 3.33% الشعور القوي بالانتماء للمؤسسة

## 2- تحاول القيام بكل ما تكلف به من قبل إدارتك

الجدول رقم (8) توزيع العينة حسب القيام بالواجب الوظيفي

النسبة	الأجوبة
60%	تحليل رزقهم و طاعة الله
40%	هدفا في الترقية و تحسين المستوى المهني
0%	من أجل رضا المرؤوسين

الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب القيام بالواجب الوظيفي



يبين من الإجابات أنه كانت معظم الإجابات من أجل تحليل رزقهم و طاعة الله بنسبة 60% تليها نسبة 40% هدفا في الترقية و تحسين المستوى المهني حيث تنعدم نسبة من أجل رضا المرؤوسين .

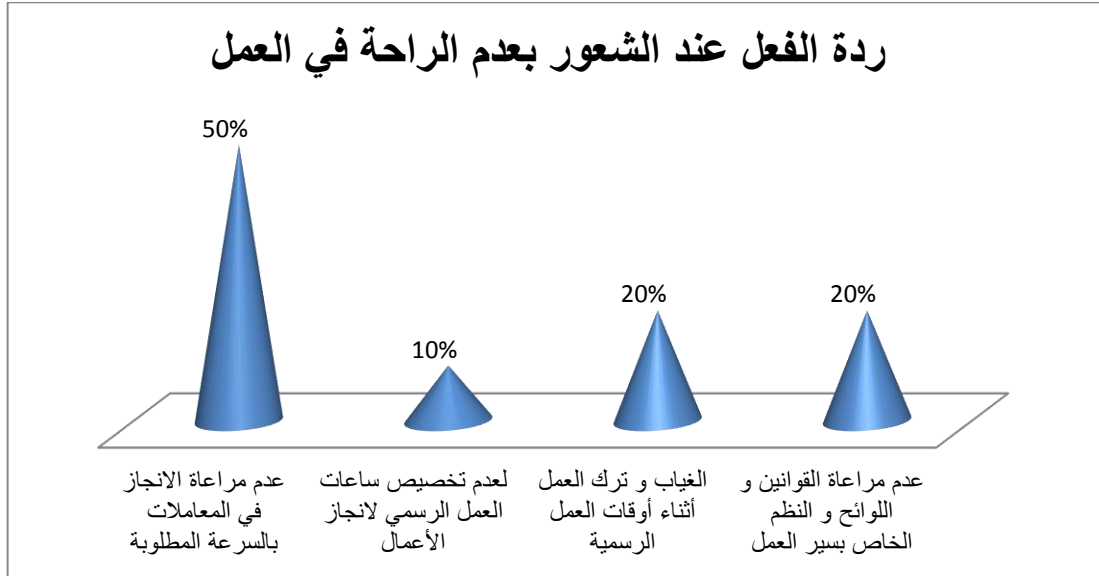
### 3- ما هي ردة فعلك عند شعورك بعدم الراحة في العمل:

الجدول رقم(9) توزيع العينة حسب لردة الفعل عند الشعور بعدم الراحة في العمل

النسبة	الأجوبة
50%	عدم مراعاة الانجاز في المعاملات بالسرعة المطلوبة
10%	لعدم تخصيص ساعات العمل الرسمي لانجاز الأعمال
20%	الغياب و ترك العمل أثناء أوقات العمل الرسمية
20%	عدم مراعاة القوانين و اللوائح و النظم الخاص بسير العمل

الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة لردة الفعل عند الشعور بعدم الراحة في

العمل



من الإجابات السابقة تبين أن نسبة 50% كانت ردة الفعل عدم مراعاة الانجاز في المعاملات بالسرعة المطلوبة تليها نسبة 20% بالإجابة الغياب و ترك العمل أثناء أوقات العمل الرسمية، و عدم

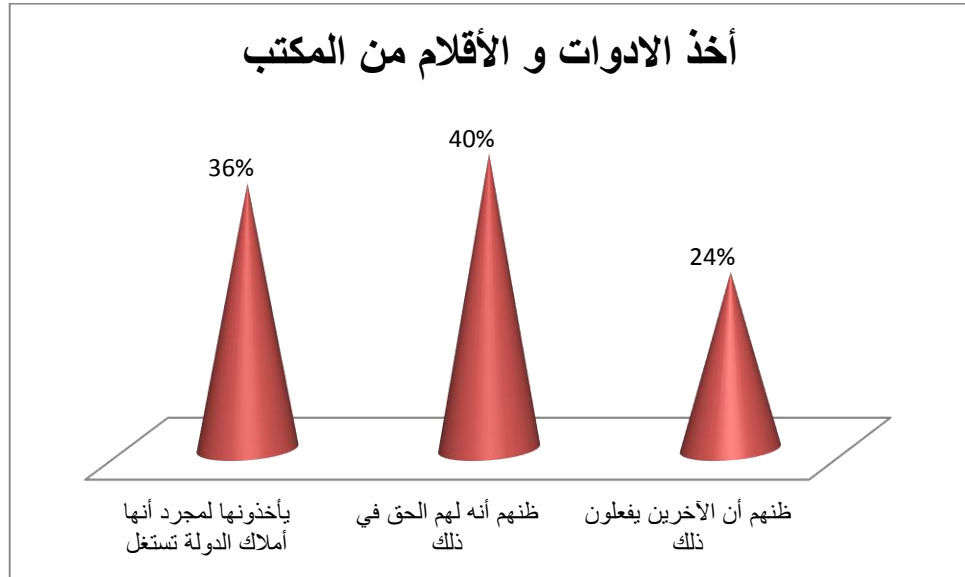
مراعاة القوانين و اللوائح و النظم الخاص بسير العمل ، أما نسبة 10% كانت لعدم تخصيص ساعات العمل الرسمي لانجاز الأعمال .

#### 4- أخذت أقلاما و أدوات من مكتبك مجرد توفرها و كثرتها و سهولة الحصول عليها:

الجدول رقم(10) توزيع العينة حسب أخذ الأدوات والأقلام من المكتب

الأجوبة	النسبة
يأخذونها مجرد أنها أملاك الدولة تستغل	36.66 %
ظنهم أنه لهم الحق في ذلك	40 %
ظنهم أن الآخرين يفعلون ذلك	23.33 %

الشكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب أخذ الأدوات والأقلام من المكتب

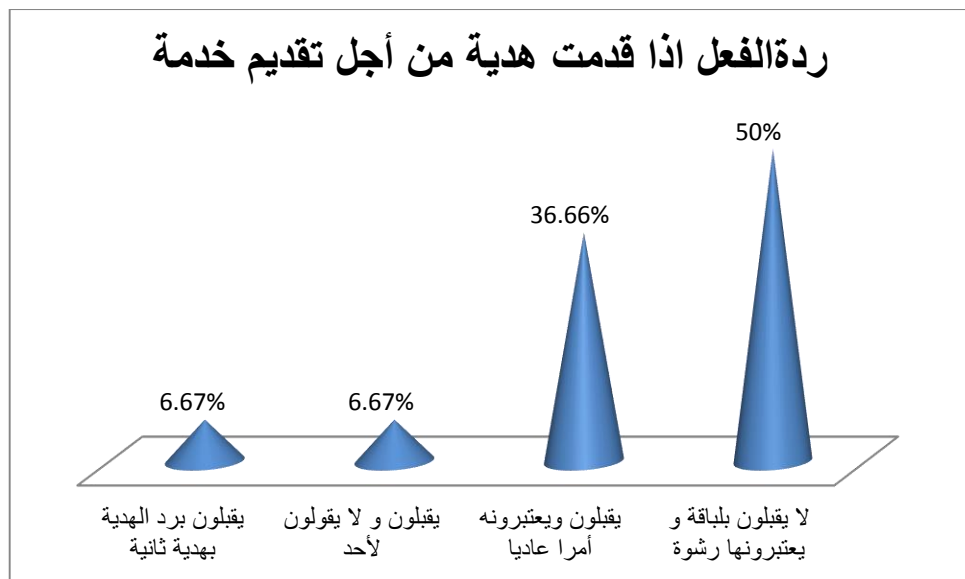


41.66% من أفراد العينة اعترفوا بأنهم يأخذونها مجرد أنها أملاك الدولة تستغل، 36.66% أما نسبة  
ظنهم أنه لهم الحق في ذلك، أما نسبة 21.66% ظنهم أن الآخرين يفعلون ذلك.

5- من بين ردة فعلك إذا أحد العملاء قدم لك هدية من أجل أن تقدم له خدمة:  
الجدول رقم(11) توزيع العينة حسب العمر ردة الفعل عند قبول الهدية مقابل خدمة

الأجوبة	النسبة
يقبلون برد الهدية بهدية ثانية	6.67%
يقبلون و لا يقولون لأحد	6.67%
يقبلون ويعتبرونه أمرا عاديا	36.66%
لا يقبلون بلباقة و يعتبرونها رشوة	50%

الشكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب ردة الفعل عند قبول الهدية مقابل خدمة





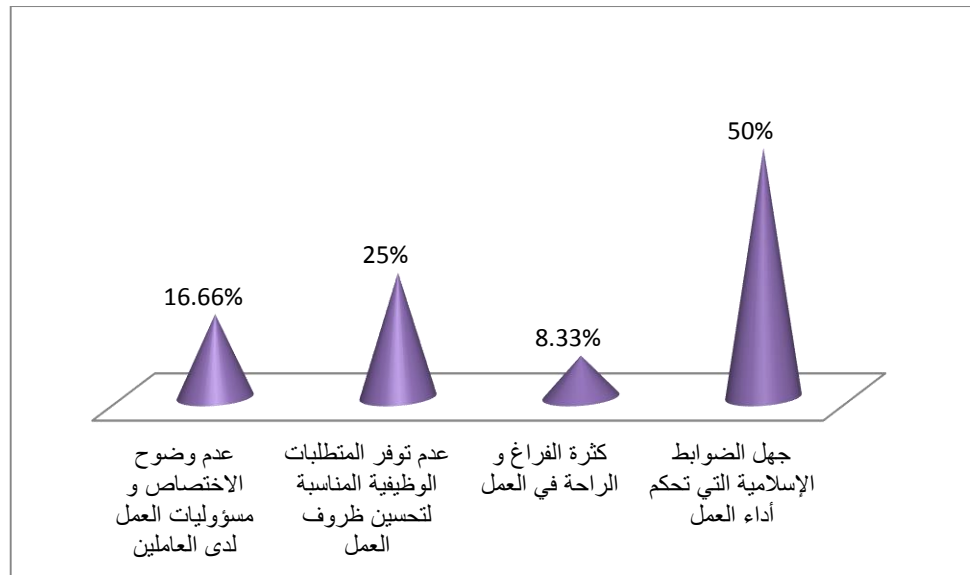
50% من أفراد العينة اعترفوا بأنهم لا يقبلون بلباقة و يعتبرونها رشوة، أما نسبة 33.33% يقبلون ويعتبرونه أمرا عاديا، أما نسبة 8.3% يقبلون و لا يقولون لأحد، يقبلون برد الهدية بهدية ثانية.

## 6- ما هو سبب الانحراف الإداري :

الجدول رقم (12) توزيع العينة حسب اجابتهم عن سبب الإنحراف الإداري

النسبة	الأجوبة
16.66%	عدم وضوح الاختصاص و مسؤوليات العمل لدى العاملين
25%	عدم توفر المتطلبات الوظيفية المناسبة لتحسين ظروف العمل
8.33%	كثرة الفراغ و الراحة في العمل
50%	جهل الضوابط الإسلامية التي تحكم أداء العمل

الشكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سبب الانحراف الإداري



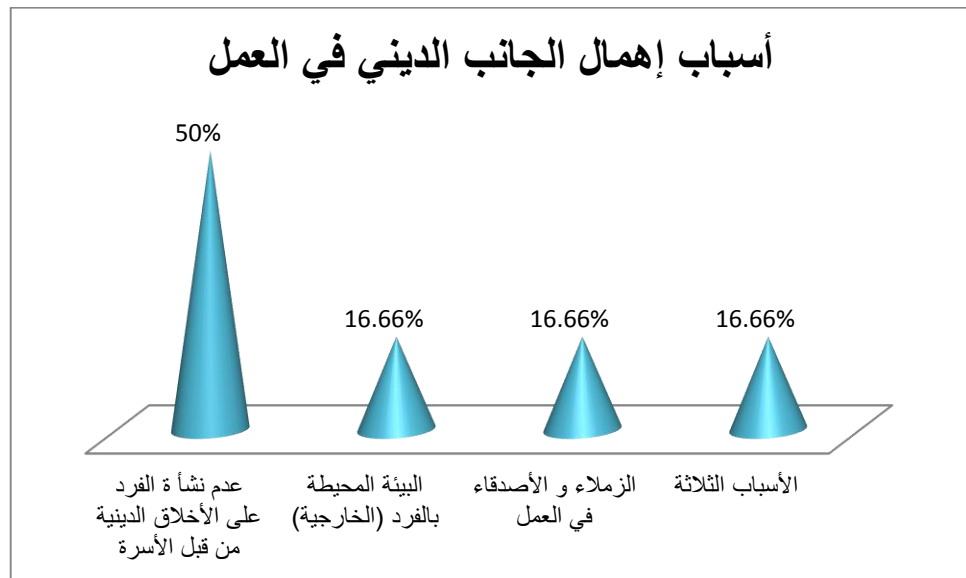
50% من أفراد العينة اعتبروا أن الانحراف الإداري سببه جهل الضوابط الإسلامية التي تحكم أداء العمل، أما نسبة 25% اعتبروا السبب عدم توفر المتطلبات الوظيفية المناسبة لتحسين ظروف العمل، أما نسبة 16.66% اعتبروا أن السبب راجع إلى عدم وضوح الاختصاص و مسؤوليات العمل لدى العاملين ، أما نسبة 8.33% اعتبروا السبب كثرة الفراغ و الراحة في العمل .

## 7- ما هي أسباب إهمال المجال الديني في العمل :

الجدول رقم(13) توزيع العينة حسب اجاباتهم عن أسباب إهمال المجال الديني

النسبة	الأجوبة
50%	عدم نشأة الفرد على الأخلاق الدينية من قبل الأسرة
16.66%	البيئة المحيطة بالفرد (الخارجية)
16.66%	الزملاء و الأصدقاء في العمل
16.66%	الأسباب الثلاثة

الشكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اهمال الجانب الديني في العمل



50% من أفراد العينة اعتبروا أن إهمال المجال الديني في العمل سببه عدم نشأة الفرد على الأخلاق الدينية من قبل الأسرة ، أما نسبة 16.66% منهم من اعتبروا أن السبب راجع إلى البيئة المحيطة بالفرد

(الخارجية)، ومنهم من اعتبروا الزملاء و الأصدقاء في العمل هو السبب ، أما نسبة 16.66% من أفراد العينة اعتبروا أن السبب راجع إلى الأسباب الثلاثة معا.

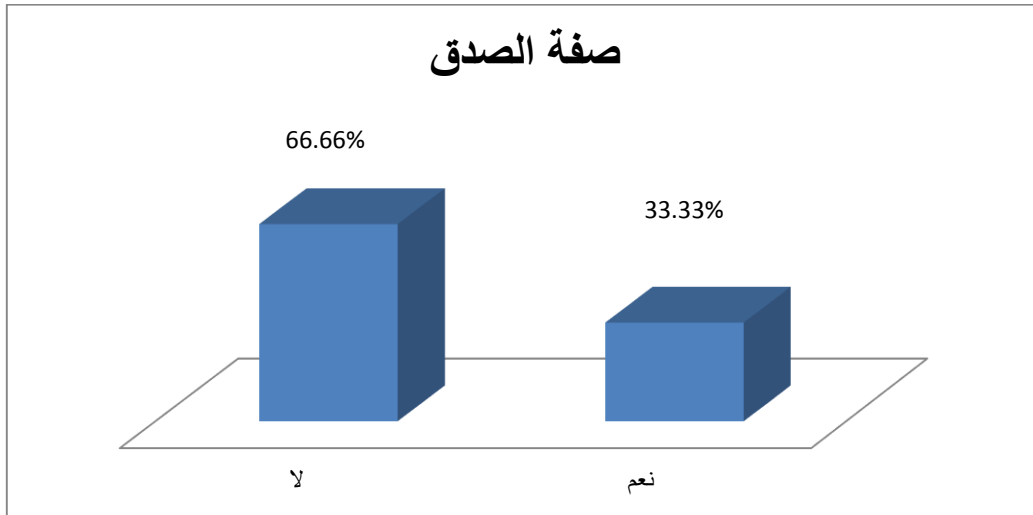
## 8- دراسة القيم الأخلاقية الإسلامية على مستوى أفراد العينة :

- الجدول رقم(14) توزيع العينة حسب خلق الصدق

- خلق الصدق :

العبرة	نعم	لا	المجموع
هل اتصلت بالمكتب مدعيا المرض ، بينما كنت في حالة بدنية جيدة و لم يكن قرار الغياب لأسباب صحية .	66.66%	33.33%	100%
هل أضفت معلومات غير صحيحة لسيرتك الذاتية لأنك تعرف أنها ستساعدك في الحصول على الوظيفة المطلوبة.	16.66%	83.33%	100%
هل تكذب على زملائك مدعيا أو متخيلا أو مستغلا علاقتك بأحد المديرين أو الرسميين.	33.33%	66.66%	100%
هل سئلت سؤالا أو طلب منك معلومات هامة و لم تقدمها أو أنكرت معرفتك بها أو قدمتها منقوصة لأنك تظن أن معرفتك الفنية و العلمية قيمة و ليس من حق الآخرين معرفة كل ما تعرف .	33.33%	66.66%	100%

الشكل رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحلي بصفة الصدق



لقد أظهرت النتائج انخفاضاً في قيمة خلق الصدق لدى موظفي بلدية مغنية سواء كان ذلك من نتيجة الموظفين أو المرؤوسين حيث بلغت نسبة 33.33 و هذا مع الأسف يبين تدني درجة التزام الموظفين لخلق الصدق الذي يشكل ركيزة من أهم ركائز أخلاق المسلم فضلاً عن المسلم الذي يحترف مهنته .

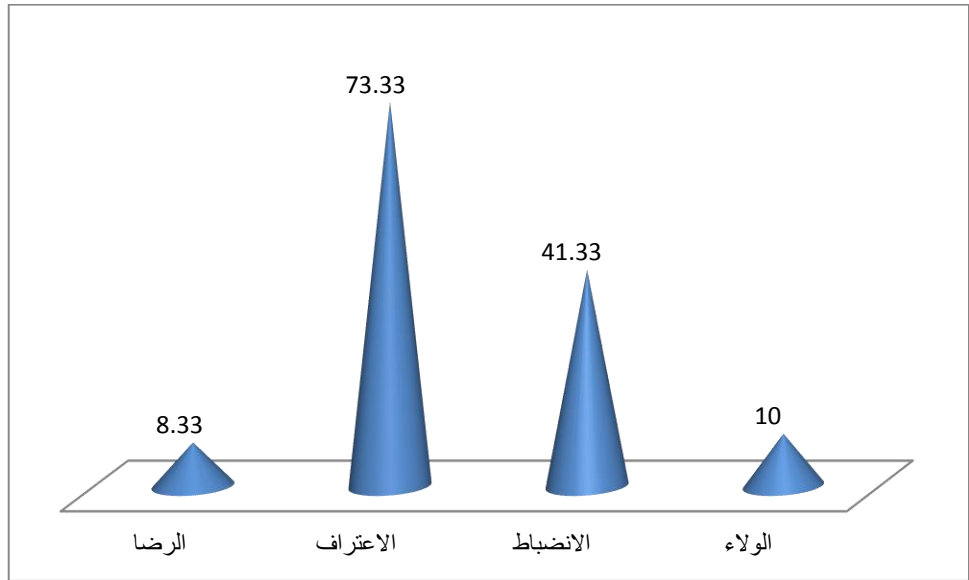
استغرقتنا من ان 66.66 من أفراد العينة يتصلون بمكاتبهم مدعين المرض رغم أنهم في صحة بدنية جيدة، أجابوا بموافقتهم بشكل صريح إعلاناً منهم بتدني قيمة الصدق عندهم ، و منه نستنتج أن هذه النسبة كلها تمارس الكذب و تتعمده .

## 9. خلق الانضباط و الولاء :

- الجدول رقم(15) توزيع العينة حسب الإنضباط والولاء

لا	نعم	العبارة
%91.66	%8.33	هل ترى أن أعباء العمل لمجهودك و أجرك ملائم لساعات العمل.
%58.33	%41.66	أن تتقدم باستقالتك متى ما فقدت مبررات انتمائك للمكان و عجزت عن القيام بواجبك .
%26.66	%73.33	إذا ارتكبت أي خطأ فأنت تقبله دائماً و تعترف به و تتعلم منه .
%5	%95	معيار الجدارة بالثقة معيار مهم للموظف في المؤسسة .
%90	%10	هل تقدم استقالتك متى غاب الجانب الأخلاقي في العمل

الشكل رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإنضباط والولاء



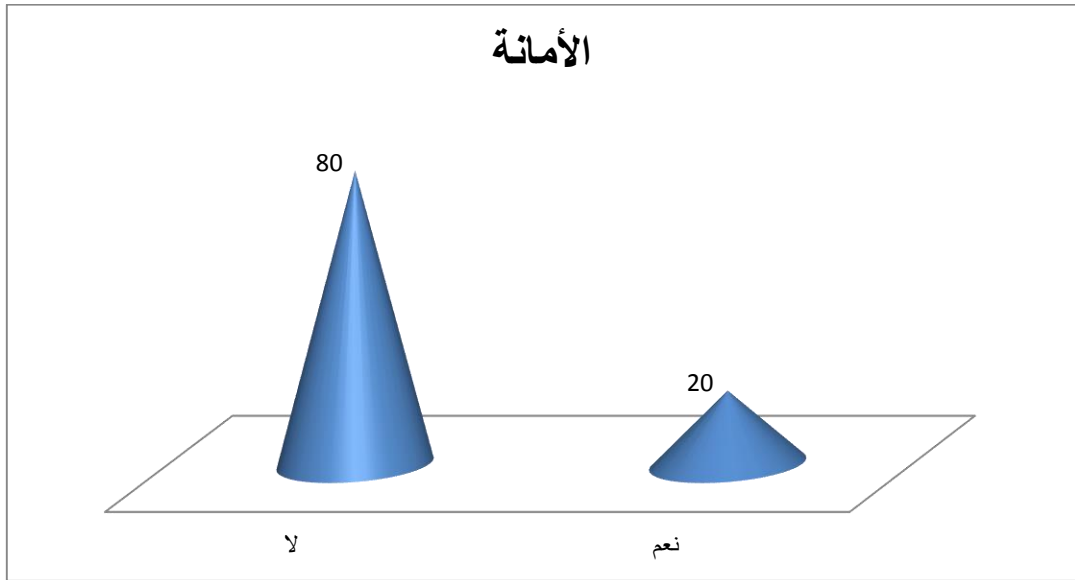
معظم الموظفين غير راضين على وظيفتهم بسبب عدم ملائمة أعباء العمل للأجر و ساعات العمل و بينما هناك موظفين لا يقدمون الاستقالة متى غابت مبررات الانتماء للمكان وعجزهم القيام بواجبهم ، كما ظهر هناك تناقض في اعتبار معيار الجدارة بالثقة مهم للوظيفة و تقديم الاستقالة متى غاب الجانب الأخلاقي في العمل .

#### - خلق الأمانة:

- الجدول رقم(16) توزيع العينة حسب خلق الأمانة

المجموع	لا	نعم	العبرة
%100	% 98	% 02	هل أخذت شيئاً ثميناً من مكتبك و لم تكن تملك المال الكافي لشرائه .
%100	%20	%80	هل تستخدم هواتف المكتب و البريد الإلكتروني الخاص بالعمل في اتصالات و أعمال شخصية .

الشكل رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحلي بخلق الأمانة



يعتقد معظم الموظفين، بل ومعظم الناس، أنهم يتمتعون بدرجة عالية من الأمانة في العمل، فالموظفون كغيرهم من الناس يعيبون على رجال السياسة والإعلام وكبار الموظفين الرسميين تناقضهم مع أنفسهم، معتقدين أنهم لو أمسكوا بزمام الأمور ودفة القيادة سيكونون أكثر مصداقية عن غيرهم .

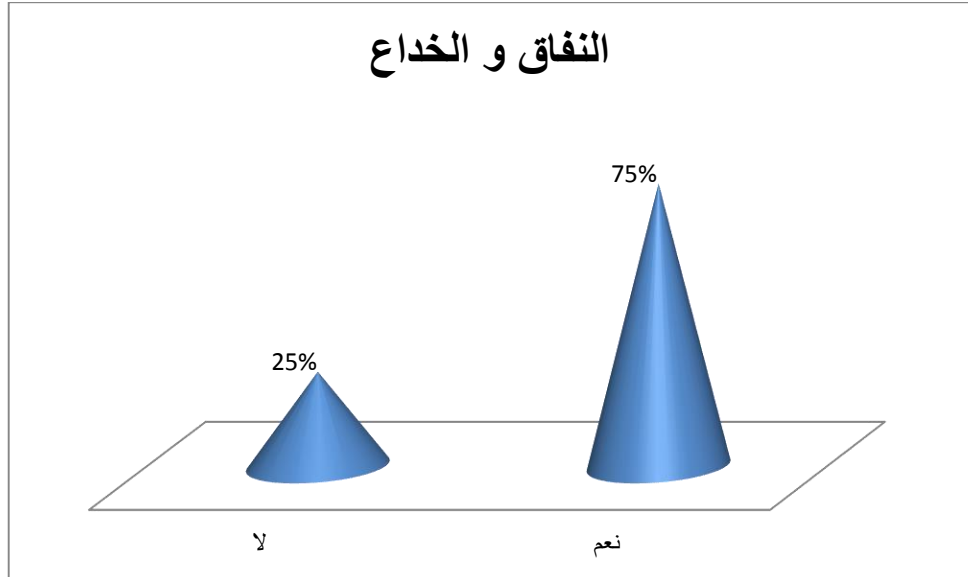
### - صفة النفاق و الخداع:

الجدول رقم(17) توزيع العينة حسب صفة النفاق و الخداع

العبرة	نعم	لا
هل عطلت أو أتلفت أو تلكأت في إصلاح الأجهزة أو البرامج أو تأخرت في حل المشكلات نكاية بمدريك المباشر أو بصاحب العمل .	20%	80%
هل تجد نفسك أحيانا غير متفق أو مقتنع بما يقوله أحد المديرين أو المتحدثين في الاجتماعات و مع ذلك توافق على ما يقول و تبدي إعجابك و تنهض مصفقا عندما يصفق الآخرون .	70%	30%

%50	%50	هل ارتكبت خطأ في أحد الأعمال أو الزملاء أو أتلفت شيئاً ثم حاولت تغطية الموقف أو إخفاء الحقيقة حتى لا تثير غضب مديرك أو لتفادي الخصم أو الغرامة .
%81.66	%18.33	هل تنصت أو استرقت السمع أو عبثت في ملفات و وثائق الآخرين لمجرد الفضول أو للحصول على معلومات سرية .
% 75	%25	هل وشيت بزميل أو نقلت معلومات غير صحيحة أو غيرت في أحد التقارير لتحقيق ميزة شخصية .

الشكل رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب خداع بصفة النفاق والخداع



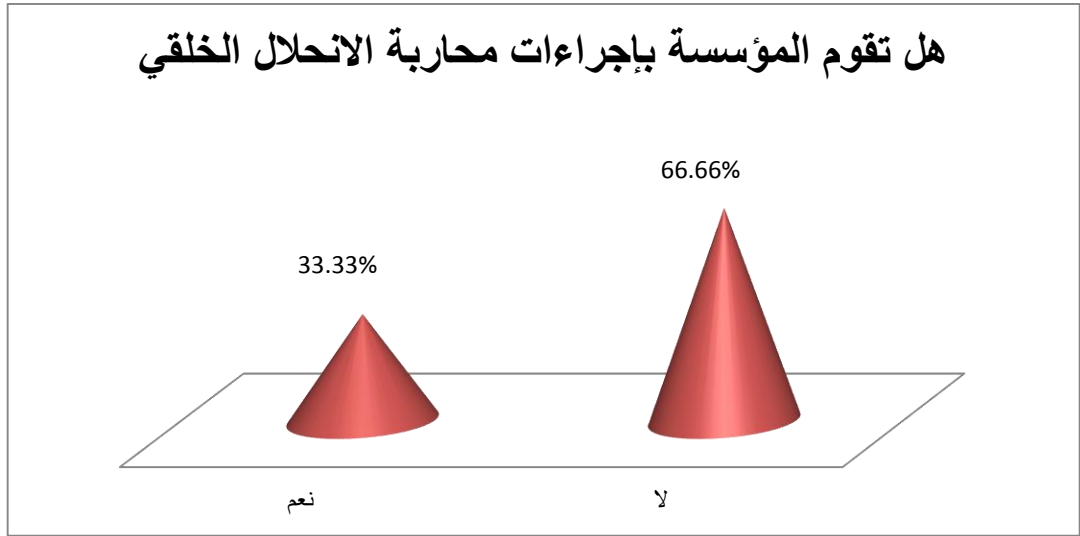
لاحظنا تفشي صفة النفاق حيث يوافق الموظفون على آراء مرؤوسيههم غير أنهم غير مقتنعين بذلك و هذا من اجل اكتساب رضاهم ،وفي نفس الوقت بعض الموظفين يقومون بالنفاق من أجل التغطية على الأخطاء و تفادي غضب المدير .

- إجراءات محاربة الانحلال الخلفي :
- الجدول رقم(18) توزيع العينة حسب قيام المؤسسة بإجراءات الإنحلال الخلفي

المجموع	لا	نعم	
%100	%66.66	%33.33	هل تقوم المؤسسة بإجراءات محاربة الانحلال الخلفي
% 100	% 80	% 20	هل تعتقد ان الجهاز الرقمي حقق نتائج

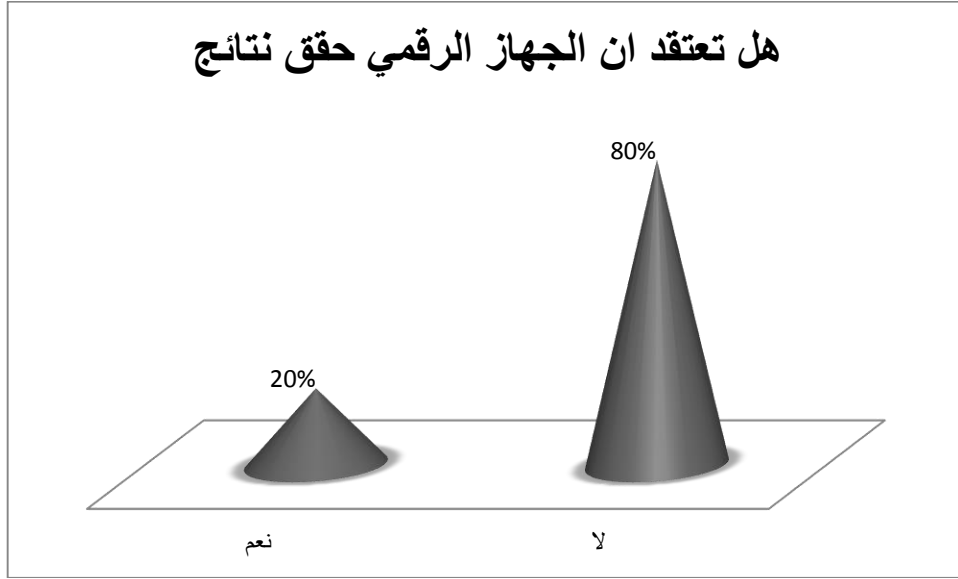


الشكل رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بإجراءات محاربة الإنحلال الخلقي



الشكل رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم أن الجهاز الرقمي حقق نتائج

## هل تعتقد ان الجهاز الرقمي حقق نتائج



من خلال النتائج السابقة نستنتج أن البلدية لا تقوم بإجراءات محاربة الانحلال الخلفي و أن جهاز التأشير الرقمي لم يحقق نتائج في الحد من تسرب العمال في ساعات العمل و التأخير وهذا لعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاههم و كانت اقتراحاتهم بالخصومات المالية و التقارير الكتابية .

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على بلدية مغنية ،وذلك للوقوف على مدى تحلي العاملين بالقيم الإسلامية من خلال الاستبيان الموزع على موظف بلدية مغنية. وهذا راجع إلى نقص الرقابة الذاتية وإهمال المؤسسة التركيز على منظومة القيم الإسلامية باعتبارها القاعدة الضرورية للارتقاء اقتصاديا و اجتماعيا. وإن أهم ما يمكن الوصول إليه:

- 1- عدم إدراك البلدية لأهمية أخلاقيات العمل في القضاء على الفساد الإداري من خلال إعداد العمال
- 2- عدم رضا العمال على مناصبهم من حيث ظروف العمل و الأجر
- 3- هناك نسبة معتبرة من العمال لا يتحلون بالقيم الأخلاقية الإسلامية التي تحكم مهنة العامل المسلم
- 4- غياب الدور الرقابي الذي أدى إلى تفشي الفساد الإداري
- 5- عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الانحراف الإداري

و بالتالي يمكن أن نقول أن تشخيص الخلل من خلال مثل هذه الدراسة لا يعني سهولة العلاج بل يعني بداية الطريق نحو تصحيح هذا الخلل، وإحداث التغييرات المطلوبة من خلال تضافر الجهود المجتمعية على أوسع الأطر لتمكين من بناء موظفين ذوي مستوى أخلاقي متميز تحمل قيم القرآن و تعيش بها و تمارسها واقعا حيا في حياتها .  
التوصيات:

- معالجة القصور الحاصل في المستوى الأخلاقي للموظفين في الإدارة من خلال الدورات المكثفة والمصممة لهذا الغرض والتي يلزم الموظفون بحضورها.
- تحسين المستوى الاجتماعي والمادي للموظفين .
- وضع الحوافز المادية والمعنوية لمن يتصف بأخلاق حسنة ومعاقبة كل من يتصف بأخلاق سيئة.
- إعداد وتقنين اختبارات متعلقة بقياس المستوى الأخلاقي للمتقدمين للمهنة التي يجب أن تكون أحد معايير القبول.