

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

University of Ain Témouchent Belhadj Bouchaib

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر: الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكات في الدول المغاربية (E.L.S.P.M)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

الطور الثالث (ل.م.د)

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

منداس ميلود

ب عنوان:

أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة الأفاضل التالية أسماؤهم:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د. توزان فاطمة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة عين تموشنت
أ.د. دروش عمار	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة عين تموشنت
أ.د. كوديد سفيان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مساعدا	جامعة تلمسان
أ.د. لعوج زواوي	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
أ.د. بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة - أ-	ممتحنا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2025 / 2026



شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَوَعَيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا ۚ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا ۚ وَحَمَلُهُ وَفِطَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا ۚ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دِينِي ۚ إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ [الأحقاف: 15]

فَاللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حمداً كثيراً، أكرمتني وسرتني ورزقتني وعافيتني فلك الحمد
لك الحمد حُباً وإنابهةً وشكراً

وصلِّ اللهم على من أرسلته رحمةً للعالمين، وحُجَّةً علينا أجمعين، وبَعَثْتَهُ لِيَتِمَّ مَكَارِمُ الْأَخْلَاقِ وَيَخْتِمَ رِسَالَاتِ النَّبِيِّينَ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَمَنْ اتَّبَعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ
كما وأتقدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ والتقديرِ لِمَنْ أَشْرَفَ عَلَى إِنْجَازِ هَذِهِ الْأَطْرُوحَةِ، الدُّكْتُور "دَرْوِيش عَمَّار"
والمُشْرِفِ المُسَاعِدِ، الدُّكْتُور "كُوْدَيْدُ سُفْيَان"، وإلى كُلِّ أَفْرَادِ الْأُسْرَةِ الجامعيةِ عِرفَانًا بِمَا جَادُوا بِهِ عَلَيْنَا مِنْ نَصَاحٍ وَتَوْجِيهَاتٍ، كما أَتَقَدَّمُ بِأَسْمَى عِبَارَاتِ الشُّكْرِ والعِرفَانِ إلى كُلِّ مَنْ سَاعَدَ وَسَاهَمَ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ، وَقَدَّمَ الدَّعْمَ وَالتَّشْجِيعَ مِنْ بَعِيدٍ أَوْ قَرِيبٍ، فَجَزَاكُمُ اللَّهُ عَنَّا كُلَّ خَيْرٍ.

فَاللَّهُمَّ اجْعَلْ عَمَلِي هَذَا خَالِصًا لَوَجْهِكَ الْكَرِيمِ، وَاعْفُزْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ

آمين

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، أبي وأمي، ينابيع الحنان وكنوز الحب والأمان

إلى من لم أجد العبارات لردّ جمائلها، رفيقة دربي-زوجتي الكريمة

إلى أبنائي وبناتي عبّو الرّيحان

إلى أختي وإخوتي، وكل أفراد العائلة فلهم مني كلّ احترام

إلى من علمونا بأنه عندما تنطفئ الأنوار لا بُدَّ أن نُضيئَ الشموع لا أن نلعن الظلام

نعم، إليكم أنتم معاشر المعلمين والأساتذة الكرام

إليكم؛ أصدقائي، زملاء العمل، كل من عرفناه من قريب أو من بعيد

كلّ باسمه وبما يليق به من مقام

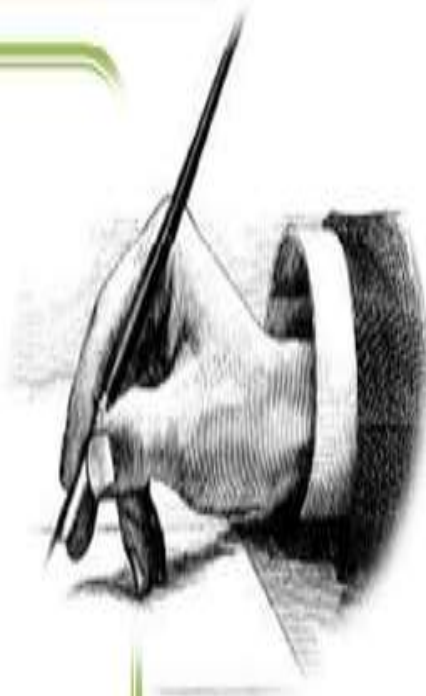
نُهدي هذا العمل المتواضع، نمزج معه أرقّ تحية وأسمى معاني التقدير والاحترام

راجين من الله أن يتقبله في ميزان حسناتنا ويرزقنا وإياكم التوفيق والسداد

ويجعلنا مفاتيح خيرٍ للبلاد والعباد

واعلموا أنّه: "مَنْ يَزْرَعُ بُذُورَ الْقِيَمِ فِي عَمَلِهِ، يَحْصُدْ ثَمَارَ الثَّقَةِ فِي مُجْتَمَعِهِ

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	البسملة
أ-	شكر وعرفان
ب-	الإهداء
ت - خ	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الاشكال
ر	قائمة الملاحق
و - ن	الملخصات
المقدمة العامة	
21	مقدمة
23	إشكالية الدراسة
23	فرضيات الدراسة
24	أهمية الدراسة
25	أهداف الدراسة
25	حدود الدراسة
25	مرجعية الدراسة
26	منهج الدراسة
26	نموذج الدراسة
28	الهيكل العام للدراسة
29	التعاريف الإجرائية للدراسة
30	الدراسات السابقة
الفصل الأول: أخلاقيات الوظيفة	
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
48	المطلب الأول: الأخلاق في الإسلام
48	الفرع الأول: تعريف الأخلاق في الإسلام

49	الفرع الثاني: مكانة الأخلاق في الإسلام
50	الفرع الثالث: أهداف دراسة الأخلاق الإسلامية:
52	الفرع الرابع: خصائص التربية الأخلاقية في الإسلام
54	المطلب الثاني: الوظيفة العامة في الإسلام
54	الفرع الأول: تعريف الوظيفة (العمل) في الإسلام:
55	الفرع الثاني: شروط الوظيفة العامة في الإسلام
56	الفرع الثالث: مكانة الوظيفة العامة وأهميتها في الإسلام
56	المطلب الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
57	الفرع الأول: أهم أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
59	الفرع الثاني: الصفات الواجبة لتنفيذ أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
59	المبحث الثاني: أخلاقيات الوظيفة العمومية
59	المطلب الأول: ماهية الأخلاق وأخلاقيات الوظيفة العمومية
60	الفرع الأول: ماهية الأخلاق (MORAL-ETHICS)
67	الفرع الثاني: ماهية أخلاقيات الوظيفة العمومية
75	المطلب الثاني: عموميات عن الوظيفة العمومية
75	الفرع الأول: ماهية الوظيفة العمومية
78	الفرع الثاني: ماهية الموظف العام (العمومي)
80	المبحث الثالث: أخلاقيات الوظيفة بالإدارات العمومية الجزائرية
81	المطلب الأول: المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة في الجزائر
81	الفرع الأول: تعريف المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة
81	الفرع الثاني: مصادر المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة
83	المطلب الثاني: الأخلاقيات القانونية الضمنية في الأمر 03-06 (قراءة تحليلية وظيفية)
84	الفرع الأول: الأبعاد الأخلاقية الإيجابية
88	الفرع الثاني: الأبعاد الأخلاقية السلبية
90	الفرع الثالث: تصنيف الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03-06 حسب أبعاد متغير أخلاقيات الوظيفة في دراستنا
92	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
94	تمهيد:

95	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
95	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
95	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
97	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء الوظيفي
97	الفرع الثالث: المفاهيم المترابطة بالأداء الوظيفي
98	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
99	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده
101	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
106	الفرع الثالث: خصائص التقييم الجيد للأداء ومجالات استخدام نتائجه
108	الفرع الرابع: الصعوبات والتحديات التي قد تواجه تقييم الأداء
109	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
109	المطلب الأول: دراسة الأداء الوظيفي
110	الفرع الأول: أهمية دراسة الأداء الوظيفي
111	الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء الوظيفي:
112	الفرع الثالث: مراحل تحسين الأداء الوظيفي:
113	المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية الجزائرية
113	الفرع الأول: الإطار القانوني المنظم لتقييم الأداء في التشريع الجزائري
117	الفرع الثاني: معوقات تطبيق نظام التقييم في الإدارات العمومية
118	المبحث الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
118	المطلب الأول: واقع الإدارة العمومية الجزائرية
118	الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية
121	الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية ومعاييرها
122	المطلب الثاني: واقع أخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية
122	الفرع الأول: مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي
124	المطلب الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
124	الفرع الأول: أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية
125	الفرع الثاني: سبل تفعيل أخلاقيات العمل في الإدارات العمومية
126	الفرع الثالث: التأهيل الأخلاقي للموظف في الإدارات العمومية

127	الفرع الثالث: نحو أداء وظيفي أخلاقي متميز: مقارنة تكاملية بين مراحل مقترحة وأبعاد الدراسة الحالية
129	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
131	تمهيد:
132	المبحث الأول: منهجية الدراسة
132	المطلب الأول: منهج الدراسة
132	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
132	المطلب الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة
132	الفرع الأول: إجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
133	الفرع الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
138	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة
138	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة (البيانات الشخصية)
139	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب النوع
140	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة)
141	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية (وظيفة عليا / منصب عالي)
142	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
143	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
144	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بالإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان
144	الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الأول
146	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثاني
147	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثالث
148	الفرع الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الرابع
150	الفرع الخامس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الخامس
151	الفرع السادس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور السادس
154	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
151	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
157	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
157	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

163	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
163	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
175	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
181	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
187	ملخص تحليل النتائج العامة لاختبار الفرضيات الفرعية
188	الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية
200	خاتمة الفصل الثالث
الخاتمة العامة	
202	النتائج العامة للدراسة
204	القيمة العلمية والعملية لنتائج الدراسة
204	توصيات الدراسة
206	قيود الدراسة
206	آفاق البحث المستقبلي
207	خاتمة
209	قائمة المراجع
217	الملاحق
229	الفهرس العام

قائمة الجداول

والأشكال



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة	42
02	مواءمة دراستنا مع الدراسات السابقة	44
03	تأصيل علم الأخلاق	61
04	تصنيف الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03-06 حسب أبعاد متغير أخلاقيات الوظيفة	91
05	نموذج قوائم المراجعة	103
06	درجات تقييم الإجابات حسب مقياس ليكارت (Likert) الخماسي	135
07	الميزان التقديري وفقا لسلم ليكارت (Likert) الخماسي	135
08	معاملات الارتباط (Pearson Correlation)	137
09	معامل الثبات: ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha)	138
10	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	139
11	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة): (أكثر الوظائف تمثيلاً)	140
12	توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية (وظيفة عليا / منصب عالي)	141
13	التوزيع حسب المستوى التعليمي	142
14	التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة لمهنية	143
15	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الأول	145
16	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الثاني	146
17	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الثالث	147
18	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الرابع	148
19	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الخامس	150
20	النتائج الإحصائية الوصفية للمحور السادس	151
21	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	155
22	الاختبارات الإحصائية للبيانات بناء على اختبار التوزيع الطبيعي	155
23	نتائج اختبار Mann-Whitney لمقارنة وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي حسب النوع الاجتماعي	158
24	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لمقارنة وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي حسب المستوى التعليمي	158
25	نتائج اختبار Spearman بين وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي والأداء الوظيفي	159
26	الانحدار الخاص بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	160
27	المعاملات الخاصة بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	160

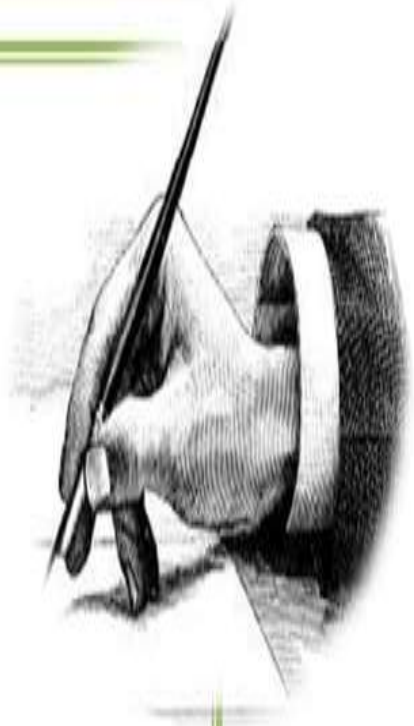
28[	معامل التحديد الخاص بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	161
29	نتائج اختبار Mann-Whitney لتأثير التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم حسب النوع الاجتماعي	163
30	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم حسب المستوى التعليمي	164
31	نتائج اختبار Spearman Correlation بين التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم والأداء الوظيفي	165
32	الانحدار الخاص بأثر التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي	165
33	المعاملات الخاصة بأثر التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي	166
34	نسبة تأثير التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي	167
35	نتائج اختبار Mann-Whitney لتأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين حسب النوع الاجتماعي	169
36	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين حسب المستوى التعليمي	170
37	نتائج اختبار Spearman Correlation بين التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين (D3) والأداء	171
38	الانحدار الخاص بأثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي	171
39	المعاملات الخاصة بأثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي	172
40	نسبة تأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي	173
41	نتائج اختبار Mann-Whitney لتقييم تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية حسب النوع الاجتماعي	175
42	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتقييم تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية حسب المستوى التعليمي	176
43	نتائج اختبار Spearman Correlation بين النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية والأداء الوظيفي	177
44	الانحدار الخاص بأثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي	178
45	المعاملات الخاصة بأثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي	178
46	نسبة تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي	179
47	نتائج اختبار Mann-Whitney لتقييم تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي حسب النوع الاجتماعي	181
48	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتقييم تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي حسب المستوى التعليمي	182
49	نتائج اختبار (Spearman) بين المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي والأداء الوظيفي	183
50	الانحدار الخاص بأثر المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	183
51	المعاملات الخاصة بأثر المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	184
52	نسبة تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي	185
53	معامل تضخم التباين (VIF)	190
54	اختبار استقلالية الأخطاء (Durbin-Watson)	191
55	الارتباط (العلاقة) بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي	192
56	الانحدار الخاص بأثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي	193
57	المعاملات الخاصة بأثر أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي	194
58	معامل التحديد الخاصة بأثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي	197

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	28
02	محددات أخلاقيات الوظيفة العمومية	69
03	مصادر أخلاقيات الوظيفة العمومية	72
04	مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي	123
05	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	139
06	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة)	140
07	التوزيع حسب شغل وظيفة عليا أو منصب عالي	141
08	التوزيع حسب المستوى التعليمي	142
09	التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	143
10	شكل P-P Plot للبواقي المعيارية	188
11	مدرج تكراري (Histogram) لتوزيع المتبقيات المعيارية للانحدار	189
12	اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity) لبواقي النموذج	190



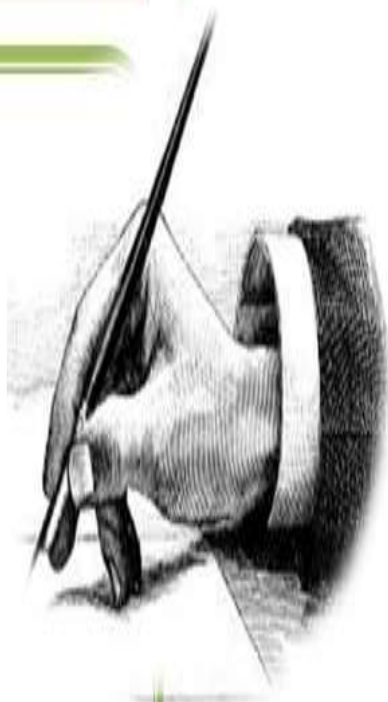
الملاحق



قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج استمارة تقييم الموظف العمومي في وضعية التريض	217
02	نموذج استمارة تقييم الموظف العمومي المرسم	219
03	الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان)	221
04	قائمة المحكمين	228

ملخص الدراسة



تُعد هذه الدراسة محاولة علمية تهدف إلى فهم أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية الخاضعة لنظام الوظيفة العمومية، من خلال بناء نموذج نظري وتطبيقي يجمع بين الأبعاد السلوكية والتنظيمية للأخلاقيات المهنية، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: إلى أي مدى قد يؤثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟، سعى الباحث للإجابة عنها عبر اختبار فرضيات رئيسية وفرعية مستندة إلى إطار نظري متين، ومنهج وصفي قائم على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ حجمها (423 موظف)، شملت مجموعة متنوعة الخصائص من موظفين وموظفات بإدارات عمومية مختلفة من داخل ولاية عين تموشنت، تم بعد ذلك تحليل و معالجة هذه البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتحليل الإحصائي المتعدد الطرق.

وقد أظهرت النتائج أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُمثل متغيراً تفسيرياً ذا دلالة إحصائية قوية في تفسير الأداء الوظيفي حيث تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية لصالح الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. كما بينت معادلة الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة الأكثر تأثيراً هي: التزام الموظفين بأداء واجباتهم الوظيفية، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين والنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، وهي أبعاد تُجسّد التفاعل المتبادل بين السلوك الفردي والبيئة التنظيمية في صياغة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، أكدت العلاقة السلبية بين المشاكل والعراقيل ومستوى الالتزام بأخلاقيات أن بيئة العمل المتوازنة والخالية من العراقيل تعزز الالتزام الأخلاقي.

وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة إدماج البعد الأخلاقي في سياسات الوظيفة العمومية من خلال مراجعة الأنظمة الداخلية وتكثيف برامج التكوين والتأهيل الأخلاقي للموظف العمومي، وتعزيز آليات الرقابة والمساءلة الأخلاقية، التحسيس بأهمية رد مكانة الأخلاق في البيئة الإدارية العمومية بما يُسهم في ترسيخ ثقافة الالتزام الأخلاقي كرافعة قوية نحقق من خلالها مستويات أداء مرموقة تجمع بين الكفاءة والفاعلية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الوظيفة، التزام الأخلاقي، أداء وظيفي، وظيفة العمومية، إدارة العمومية.

Abstract

This study represents a scientific attempt to understand the impact of adherence to professional ethics on job performance within Algerian public administrations governed by the civil service system. It is based on the construction of a theoretical and applied model that integrates both behavioral and organizational dimensions of professional ethics, and on their analysis using rigorous statistical tools. The study originated from a central research question: To what extent does adherence to professional ethics influence job performance in Algerian public administration? The researcher sought to answer this question by testing both primary and subsidiary hypotheses, grounded in a solid theoretical framework and a descriptive methodology relying on the questionnaire as the main tool for data collection. The sample consisted of 423 employees, selected randomly, and included a diverse group of male and female staff from different public administrations within the Wilaya of Aïn Témouchent. The collected data were subsequently processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and multi-method statistical analysis.

The findings revealed that adherence to professional ethics constitutes a statistically significant explanatory variable in interpreting job performance, as the main null hypothesis was rejected in favor of the alternative hypothesis. This confirms the existence of a positive and meaningful relationship between the two variables. Furthermore, the multiple regression equation demonstrated that the three most influential dimensions are: employees' commitment to fulfilling their professional duties, the administration's commitment to safeguarding employees' rights, and the internal system founded upon ethical principles. These dimensions embody the reciprocal interaction between individual behavior and the organizational environment in shaping performance. In addition, the negative relationship between problems and obstacles, on the one hand, and the level of ethical commitment, on the other, confirmed that a balanced work environment free of hindrances fosters ethical adherence.

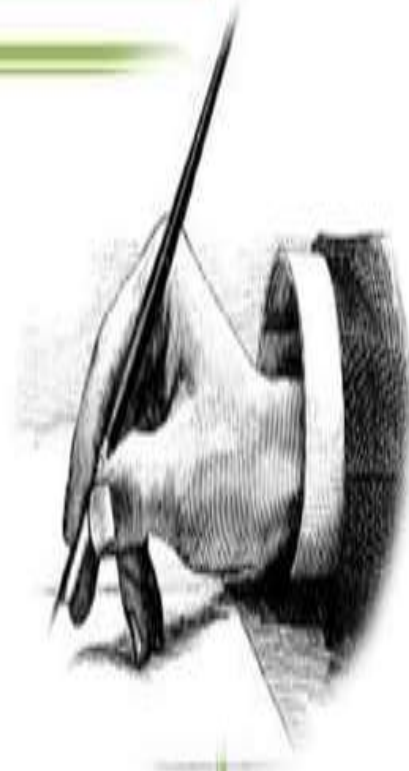
Based on these findings, the study recommends the integration of the ethical dimension into civil service policies, through revising internal regulations, intensifying ethical training and qualification programs for public employees, strengthening mechanisms of ethical oversight and accountability, and raising awareness about restoring the centrality of ethics within the administrative environment. Such measures would contribute to consolidating a culture of ethical commitment as a powerful lever for achieving distinguished levels of performance that combine efficiency and effectiveness.

Keywords: Work ethics, Ethical commitment, job performance, public service, public administration.



المقدمة

العامّة



مقدمة:

لقد تزايدت مستويات تدخل الدولة في وقتنا الحاضر وبشكل عام في كافة جوانب الحياة؛ الاجتماعية، الاقتصادية السياسية البيئية والإدارية، وحيث أنه من المعلوم أنها لا تمارس أعمالها بنفسها بل عن طريق أجهزتها الحكومية، باتت الجزائر تسعى جاهدة، وككل الدول باختلاف أنظمتها حكمها، جمهورية كانت أو ملكية، إلى امتلاك جهاز إداري خاص بها (وزارات، إدارات عمومية، مجالس وطنية ومحلية لجان إدارية، إدارات محلية...) يتميز بأعلى درجات الكفاءة والفعالية يقوم على تسييره أشخاص يعرفون بالموظفين العموميين أو موظفي الإدارات العمومية (الحكومية)، تجمعهم بالدولة علاقات قانونية وتعاقدية تحكمها نصوص وتشريعات تحوي مختلف القوانين الأساسية لتسيير وتنظيم منتسبي الوظيفة العمومية، على غرار الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جوان سنة 2006 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل والمتمم، والذي برز من خلاله الاهتمام الواسع للدولة الجزائرية بتقويم الجانب الأخلاقي للموظف العمومي كونه عامل أساسي في توجيه سلوكياته نحو أداء مهامه الوظيفية بالشكل المطلوب والصحيح، وذلك من خلال صياغة كم هائل من المواد القانونية التي تحمل في طياتها أوامر نصت على ضرورة الالتزام بالأبعاد الإيجابية لأخلاقيات الوظيفة العمومية، وأخرى نصت على ضرورة تجنب الأبعاد السلبية لها، وهذا إنما يعكس مواكبة المشرع الجزائري خاصة وتوجهات الدولة عامة لما يوليه عالم المال والأعمال من الاهتمام بالبعد الأخلاقي، وذلك لما يكتسبه من أهمية بالغة في ازدهار حياة الشعوب، بغض النظر عن تنوع أجناسهم أديانهم أو فلسفاتهم كما تنعكس هذه الأخلاق على تصرفات الأفراد، مما يجعلها ثابتة متماسكة، ومتوافقة، إضافة إلى أنها (الأخلاق) تُعد أحد أهم عناصر الضبط الاجتماعي، فهي تحفز الأفراد وتعمق إحساسهم بالانتماء لمجتمعاتهم، كما يُعتبر الالتزام الأخلاقي الأساس الأول في حفظ الأمم والمجتمعات وصونها من مختلف الآفات والانحرافات، كونه ضروري لضمان صدق ونزاهة المعاملات بين الأفراد والمجتمعات في مختلف الميادين (الاجتماعية والاقتصادية والإدارية).

إن الأخلاق (Morals) تشير إلى مجموع القواعد والمبادئ التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته الشخصية ويحكم إليها على العموم في تقييم سلوكه وأدائه إيجاباً أو سلباً في حياته الخاصة. أما أخلاقيات الوظيفة (Professional Ethics) فتشير إلى مجموعة القواعد والآداب السلوكية والأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها سواء الفرد أو الجماعة أو المنظمة في بيئة العمل مهما اختلف النشاط (إداري، صناعي، تجاري...) ما يعزز مبادئ العمل الصحيح والصادق. لذا فإن غيابها (الأخلاق) في ميدان العمل الإداري إلى جانب غياب المراقبة الموضوعية والمسائلة الجادة يعتبر من أهم أسباب انتشار الفساد الذي بدوره يصنف من الأسباب الرئيسية للآزمات المالية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم في الوقت الراهن.

من جهة أخرى، تلعب القيم الأخلاقية دوراً محورياً في تحسين أداء الموظف العام داخل بيئة العمل، فهي لا تقتصر على ضبط السلوك الفردي بل تمتد لتؤثر في طريقة استثمار الوقت والموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على المجتمع بأكمله. فكلما التزم الموظف بمبادئ النزاهة والاحترام والمسؤولية، زادت إنتاجيته، وارتفعت جودة أدائه، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وعلى البيئة المحيطة بها.

ومع تطور المجتمعات وتزايد التحديات، أصبحت أخلاقيات العمل تحتل مكانة متقدمة في أولويات مؤسسات الدولة، ولم تعد الكفاءة المهنية وحدها كافية لضمان النجاح في تنفيذ سياسة الدولة وتحقيق الأهداف، لذلك بدأت العديد من الجهات في إصدار مدونات سلوك مهنية تُحدد القواعد الأخلاقية التي ينبغي الالتزام بها، وتُرسخ ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل والشفافية.

إن هذا التحول في النظرة إلى الأخلاقيات يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية الدولة بأن الأداء المهني لا يُقاس فقط بالنتائج الرقمية، بل أيضًا بمدى الالتزام بالقيم الإنسانية التي تحكم العلاقات داخل مؤسساتها الحكومية. ومن هنا، تجدر بنا الإشارة إلى أن الكثير من هذه المؤسسات قد بدأت فعلاً في إعادة صياغة أهدافها وسياساتها بما يتماشى مع هذه المبادئ، لتبرز المسؤولية الأخلاقية كعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار وفي بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وبين مؤسسات الدولة والمجتمع.

وفي نفس السياق، تجدر بنا الإشارة إلى أن موضوع مكافحة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية أصبح في الفترة الأخيرة، محور اهتمام متزايد داخل المجتمع، سواء في مؤسسات الدولة أو القطاع الخاص. لهذا السبب، تعمل الجهات الرسمية والمؤسسات المختلفة على ترسيخ السلوك المهني لدى الموظفين، باعتباره خطوة مهمة للحد من الممارسات السلبية. ويُعد بناء منظومة النزاهة في القطاع العمومي وسيلة لإنشاء مؤسسات قوية وفعالة تحظى باحترام العاملين فيها، بفضل التزامها بالقيم والمبادئ الأخلاقية. حيث أنه من المفروض على هذه المنظومة ألا تكنفي بالوقاية من الفساد، بل يجب عليها العمل على توفير أدوات عملية لمعالجة آثاره، بما يتماشى مع التغيرات العالمية ويعكس روح العصر الحديث، ويؤكد في الوقت نفسه على أهمية الالتزام بمختلف أبعاد أخلاقيات العمل وتقاليد ومبادئ الوظيفة العمومية لضمان أداء مهني عالي الجودة.

و الجدير بالذكر أيضاً، أن هياكل الوظيفة العمومية لم تكن يوماً هجاءاً رسمياً لتنفيذ سياسة الحكومات المتعاقبة في الجزائر فقط، بل معياراً للتقدم ومؤشراً واضحاً للتطوير الإداري في مجال العمل، ولطالما كان الموظف العمومي الممثل الحقيقي للدولة والمعبر عن إرادتها، فهي لا تعلق مكانة إلا بقدر كفاءته في تحقيق أهدافها، فكان التلازم بين تقدم الدولة وكفاءة موظفيها حتمياً لا مفر منه، ما فسّر — حرص تشريعاتها القانونية على إقرار نظام لتقييم الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية، بعد بروز أهمية مراقبة أداء موظفيها وتقييمه باستمرار بهدف التأكد من جاهزيتهم، ليس فقط لتحمل أعباء الوظيفة بل أيضاً لضمان الاستمرار فيها.

إن المؤسسات لا تُقاس بقوة هياكلها المادية ولا بجداثة أنظمتها التقنية فحسب، بل بمدى التزام أفرادها وإدارتها بالقيم الأخلاقية التي تمنح العمل معناه الحقيقي. فالأداء الوظيفي الراقى لا يولد من الإجراءات وحدها، وإنما من وعي الموظف بمسؤوليته، ومن التزام الإدارة بحقوقه، ومن نظام داخلي أخلاقي يوجه السلوك ويحد من الانحرافات. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في إبراز دور الأخلاقيات المهنية كركيزة أساسية لتحسين الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، وسد الفجوة بين النصوص النظرية والممارسات الواقعية.

من هذا المنطلق، وبدافع المشاركة من خلال البحث العلمي في إرساء معالم حقيقية وأسس صحيحة لبناء إدارة تلي تطلعات المجتمع الجزائري، جاءت فكرة هذه الدراسة كمحاولة منا لإبراز أثر التزام موظفي الإدارات العمومية الجزائرية (عينة الدراسة) من إطارات وتنفيذيين بأخلاقيات الوظيفة على تحسين مستويات أدائهم الوظيفي وكذا البحث عن مظاهر وأسباب القصور الأخلاقي لديهم ومحاولة تشخيصها.

هذه الدراسة التي تقوم على مبدأ أساسي وقوي جوهره القناعة بأن العلاقة بين الأخلاقيات والأداء ليست علاقة هامشية، بل هي علاقة بنيوية، تتداخل فيها المبادئ مع الممارسات، وتنعكس فيها القيم على النتائج. نعم، إنها محاولة لفهم كيف يمكن للسلوك المهني أن يكون قوة دافعة نحو التميز، لا مجرد التزام شكلي وكيف يمكن للمؤسسات أن تستثمر في الأخلاق كما تستثمر في التدريب والتطوير.

1- الإشكالية العامة للدراسة:

بما أننا في زمن يشوبه التسارع وحدة التغيير، وترتفع فيه نسبة الضغوط المهنية، ووسط هذا التحول الرهيب في أنماط وأساليب التسيير فإنه لم يعد النجاح في بيئة العمل يُقاس فقط بكمّ الإنجازات أو سرعة التنفيذ، ولم تعد تكتفي المهارة وحدها لضمان تحسين أداء الموظف، بل أصبح مرهوناً بجودة السلوك، ونقاء النوايا، وصدق الالتزام. وحيث أن أخلاقيات العمل لم تعد مجرد شعارات تُرفع في أروقة المؤسسات، بل تحولت إلى معيار حقيقي يُقاس به مدى نضجها، ووعي موظفيها وفاعلية الأداء فيها. وأنه حين يغيب الضمير المهني، تتآكل الثقة، وتضعف الروح الجماعية، ويصبح الإنجاز مجرد رقم بلا روح، فإن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة بات ضرورة لا غنى عنها في صياغة هوية الموظف، وتحديد مسار المؤسسات والإدارات العمومية.

من هنا، وعلى ضوء ما سبق، نبعت الإشكالية الجوهرية والرئيسية لهذه الدراسة والتي تمت صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

❧ " إلى أي مدى قد يؤثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟ "

ولغرض الإجابة على هذه الإشكالية تطلب منا الأمر طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية الجزائرية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تحسين أدائهم الوظيفي؟

ثانياً: هل يوجد أثر لالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي؟

ثالثاً: هل يوجد أثر لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي؟

رابعاً: هل يوجد أثر للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي؟

خامساً: هل توجد مشاكل وعراقيل في الإدارات العمومية الجزائرية قد تحول دون التزام موظفيها بأخلاقيات الوظيفة؟

سادساً: ما هي السبل والآليات التي يمكن من خلالها رد الاعتبار لمكانة الأخلاق بالإدارات العمومية الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات كما يلي:

❧ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

❧ **الفرضيات الفرعية:** ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية من عدمه تطلب الأمر تحليلها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية البالغة كونها تتطرق إلى موضوع الالتزام الأخلاقي كأحد أهم أسس نجاح المنظمات الحديثة وكونها مرتكز أساسي لتسيير العمل الإداري بكفاءة، بالإضافة إلى تزايد الحاجة إليها خاصة في السنوات الأخيرة وما يميزها من استفحال للفساد الأخلاقي وقضايا الفساد في القطاعات الإدارية الخاصة منها والعمومية. كما أن موضوعها يقوم على فلسفات ونظريات ومناهج إدارية حديثة تعنى بقياس وتقييم الأداء وتحسينه بطرق علمية وموضوعية قد تساهم وبشكل فعال في تحسين بيئة العمل الإداري الحكومي في الجزائر حيث أنها:

- تدرس سبل وميكانيزمات تطبيق العلاقة بين الالتزام الأخلاقي والأداء الوظيفي في بيئة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال محاولة تقديم نموذج تفسيري شامل قد يمكننا من تفسير التباين في الأداء .
- تهتم بتطوير كفاءة الإدارة في القطاع العمومي والذي يعد من أوليات اهتمام الدولة الجزائرية في الوقت الراهن.
- تبحث عن أحسن الطرق لإرساء القيم والمبادئ الأخلاقية بهدف ترقية أداء الموظف العمومي وتحسين جودة خدمات المرفق العام.
- قد تفيد المسيرين بالإدارة العليا للقطاع العام في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، من خلال الارتقاء بالمستوى الأخلاقي في العمل الإداري.
- تحاول تقليص الفجوة بين عالم التنظير الفكري والإداري المتطور وبين عالم التطبيق والممارسة على أرض الواقع.
- تبحث على السبل الفعالة لتعزيز الثقة بين الموظف العمومي ومختلف متعاملي المرفق العام، وبالتالي تحسين سمعة الإدارة العمومية.
- تهتم بإحداث التغيير في ثقافة الإدارات العمومية، من الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة المنظمات المتعلمة والأخلاقية المتميزة الأداء.
- تساهم في سد الفراغ الموجود في الدراسات السابقة الوطنية والعربية، فهي تتطرق لموضوع لم يأخذ حقه من الدراسة والبحث في البيئة الجزائرية، وهو تأثير أخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

- تساهم في توفير رصيد معرفي، من خلال إثراء النقاش العلمي حول معرفة أبعاد أخلاقيات الوظيفة الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر.

- يمكن أن تكون أرضية جيدة لانطلاق دراسات علمية مستقبلية جديدة في هذا المجال.

4- أهداف الدراسة:

تتلخص أهم أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة درجة الالتزام (الوعي) بأخلاقيات الوظيفة لدى الموظف العمومي في كل المستويات التنظيمية في الإدارة العمومية.
- تقريب وتوضيح المفاهيم الخاصة بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي من خلال العرض النظري لمتغيراتها.
- اختبار العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي في الإدارات العمومية من خلال شقها التطبيقي.
- توعية المسيرين والموظفين في هذه الإدارات بأهمية الأخلاقيات في مجال العمل الإداري.
- محاولة إبراز دور أخلاقيات الوظيفة كونها مرتكز أساسي لتطوير موظفي الإدارات العمومية وتحسين سمعة وخدمات المرفق العام.
- تقديم التوصيات والنصائح التي من شأنها أن ترفع من مستويات الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري وتحسين أداء الموظفين بالإدارات العمومية.
- البحث عن مظاهر وأسباب القصور الأخلاقي لدى موظفي الإدارات العمومية ومحاولة تشخيصها واقتراح الحلول.
- التعرف على أخلاقيات الوظيفة في الإسلام، لا سيما تلك المرتبطة بالعمل الإداري والمؤثرة في عملية التنمية الاقتصادية للأمم وازدهارها.

5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على معرفة أثر الالتزام بأبعاد أخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما.
- الحدود البشرية: شملت العينة المستهدفة لإجراء الشق التطبيقي المكمل لهذه الدراسة مجموعة من موظفي الإدارات العمومية المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت الخاضعة لقانون الوظيفة العمومية، مع الحرص في جمع البيانات والمعطيات على التنوع في (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، التدرج في الرتبة أو المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، شاغلي المناصب العليا....).
- الحدود المكانية: لإضفاء صفتي التنوع والشمولية، استهدفت هذه الدراسة عينة من موظفي مختلف الإدارات العمومية بعين تموشنت.
- الحدود الزمنية: انطلق التحضير لهذه الدراسة مع بداية سنة 2020 وامتد إلى غاية نهاية سنة 2025.

6- مرجعية الدراسة:

- في الجانب النظري: لإثراء هذا الجانب من الدراسة، تم الاعتماد على العديد من المصادر المتاحة الممكن الوصول إليها من كتب (عربية، أجنبية، مترجمة)، المقالات والمحاضرات، المجلات المعتمدة (وطنية ودولية)، أطروحات، إضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة

بموضوع هذه الدراسة. ومن خلال عمليات الجمع والتبويب المنظم حاولنا الاستفادة منها وتسخيرها في سبيل ملاءمة وإثراء وعاء هذه الرسالة بالمحتوى الفكري القيم والرصيد المعرفي المتميز في ظل الالتزام بأخلاقيات الأعمال البحثية والأمانة العلمية.

• في الجانب التطبيقي: تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال:

✓ توزيع استمارات الاستبيان، وذلك على أفراد العينة والذي حرصنا جاهدين على أن تحمل جوانبه (أي الاستبيان) المحاور الهامة والمناسبة لتحقيق أهداف وتطلعات هذه الدراسة.

✓ المقابلة الشخصية، التي خصت فئة من الموظفين والمسيرين العموميين، حيث قدمت الكثير من الإضافات المفيدة خاصة في مناقشة وتحليل نتائج هذه الدراسة.

✓ الملاحظة وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي.

7- منهج الدراسة:

كما هو الشأن في الدراسات العلمية والعملية الرصينة التي تأخذ المنهج الأكاديمي، فإن عملية البحث في دراستنا هذه والتي كان جوهرها الحفر والاستقصاء والتأمل، انتهجت المنهج الوصفي التحليلي، كونه الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة لظاهرة معينة من خلال وصف الظاهرة ذاتها، وهو ما يتناسب مع وصف وتشخيص العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة " أخلاقيات الوظيفة " و " الأداء الوظيفي "، وكذا تحليل معطياتها، ما قد يمكننا من ربط المفاهيم النظرية بعضها ببعض، مع الأخذ بالأبعاد النظرية والمعرفية لتأكيد فروض الدراسة. وبالتالي النجاح في إبراز أهمية دراستنا هذه وتحليل إشكالياتها بموضوعية، وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

8- نموذج الدراسة:

بما أن قياس الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية لم يعد مقتصرًا على معدلات الإنجاز، بل أصبح مرتبطًا بشكل وثيق بجودة السلوك المهني ومدى الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل هذه الإدارات، وبالنظر إلى الإشكالية الرئيسية المطروحة، فقد تبنت هذه الدراسة نموذجًا تحليليًا يستند إلى تحديد كيفية تأثير أخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية وكذا فهم العلاقة التفاعلية التي تربط بينهما. كما تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج يركز أساسًا على فرضية أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي بهذه الإدارات ويؤثر عليه، كما أنه يهدف إلى اختبار مدى قوة هذا التأثير، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، بما يُسهم في تقديم توصيات عملية لتطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء فيها.

وبناء على هذا، وعلى ضوء ملخصات ونتائج الدراسات السابقة، تم تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

• المتغير المستقل: (أخلاقيات الوظيفة)

ويُقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد وتوجهه داخل بيئة العمل، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: النزاهة، الشفافية والانضباط، تحمل المسؤولية، حفظ السر المهني، العدالة، حفظ المال العام والاحترام... وهذا إنما يفرض الالتزام به على كل الأطراف سواء كانوا مرؤوسين (موظفين) أو رؤساء (الإدارة)، لذلك ارتأينا أن ندرج ضمن هذا المتغير الأبعاد المشتركة التالية:

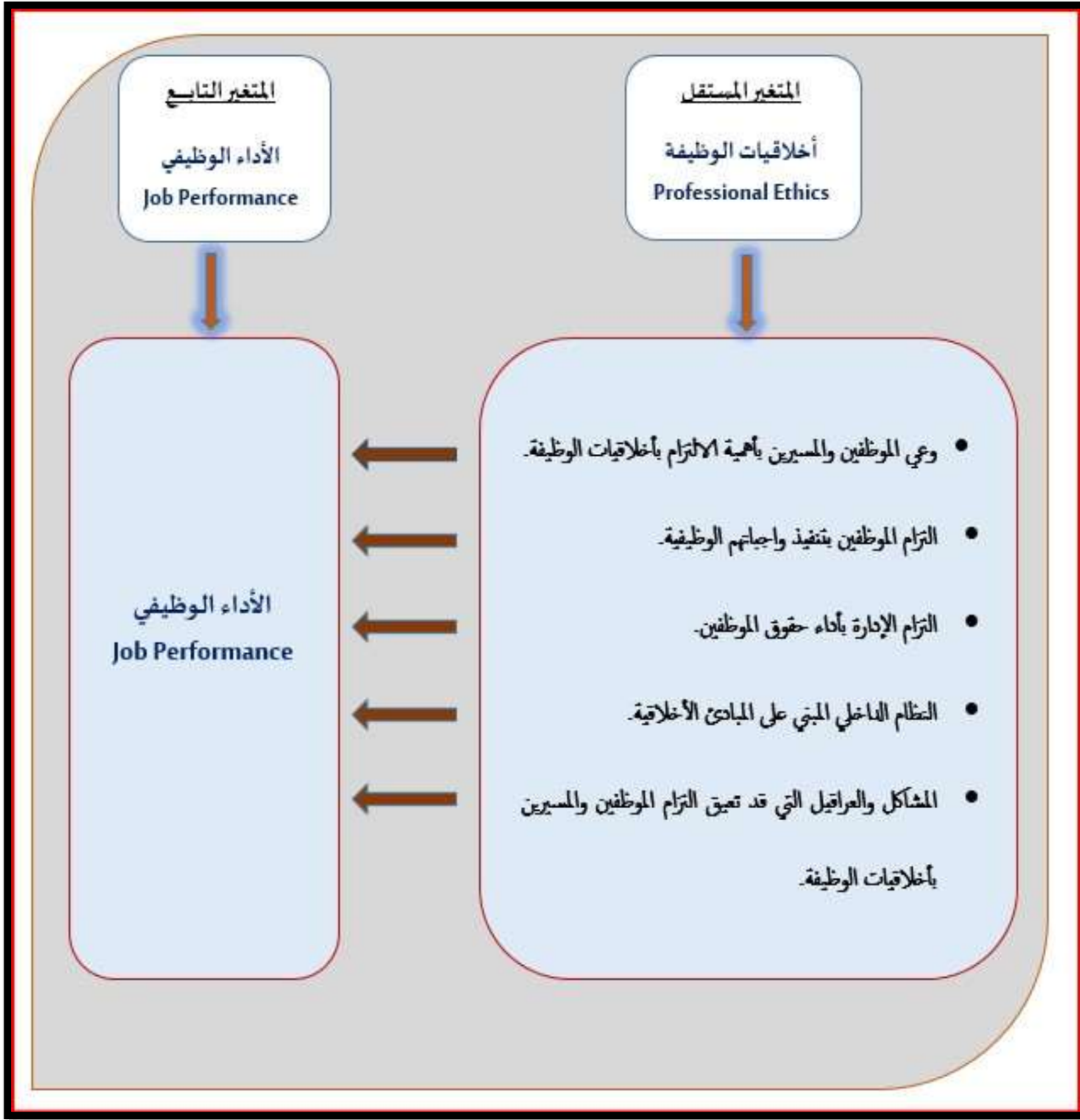
- (1) وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة: يُعد هذا البعد مدخلاً أساسياً لفهم السلوك الأخلاقي داخل الإدارة العمومية، إذ يعكس مدى إدراك الفاعلين الإداريين لأهمية الالتزام بالقيم المهنية.
- (2) التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية: يرتبط هذا البعد بالأداء الفعلي للمهام، ويُترجم في مدى التزام الموظف بالقواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم سلوكه المهني.
- (3) التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين: إذ لا يمكن أن تكتمل منظومة الأخلاقيات دون التزام الإدارة بأداء حقوق موظفيها، بما يعزز الثقة ويرفع درجة الانتماء.
- (4) النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية: يمثل هذا البعد الإطار التنظيمي الذي تُترجم فيه القيم الأخلاقية إلى ممارسات يومية داخل المؤسسة.
- (5) المشاكل والعراقيل التي قد تعيق التزام الموظفين والمسيرين بأخلاقيات الوظيفة: يتناول هذا البعد التحديات التي قد تُضعف الالتزام الأخلاقي، سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أو قانونية. ونشير هنا، إلى أن هذا المتغير يُنظر إليه كعامل جد مؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، وأنه عنصراً فعالاً في توجيه السلوكيات نحو تحقيق أهدافها بطريقة أخلاقية ومستدامة.

• المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ويمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه كل موظف مهما كانت صفته في أداء مهامه داخل المؤسسة، حيث يُفترض أن يتأثر هذا المتغير بشكل مباشر بمدى التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة داخل بيئة العمل.

وفيما يلي شكل بياني نوضح فيه نموذج الدراسة، بما في ذلك أبعاد المتغير المستقل وكذا المتغير التابع:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

9- هيكل الدراسة:

من خلال إجراء المسح المكتبي والوقوف عند العديد من المصادر العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بمحاور الدراسة الرئيسية سواء ما كان متداولاً منها بالمكتبات كالكتب والمجلات والدوريات العلمية، أو ما كان متاحاً على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من خلال مختلف محركات البحث والمواقع الإلكترونية، وذلك بقصد الوصول إلى نتائج موضوعية بخصوص إعادة الاعتبار لأخلاقيات الوظيفة والاستفادة منها والاسترشاد بها وبحث الحلول والميكانيزمات الممكنة لتطبيقها والالتزام بها داخل البيئة الإدارية العمومية الجزائرية بالإضافة إلى تحديد أثر هذا الالتزام على تحسين مستويات الأداء لدى موظفيها خاصة و على جودة ما يتلقاه أفراد المجتمع من خدمات المرفق العام

عامة. ومن أجل الإلمام ببيثيات هذا الموضوع، والمعالجة الموضوعية للإشكالية الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية المطروحة في بحثنا هذا وللإجابة على فرضيات الدراسة تم تضمين هذا البحث أربعة أقسام تطرقنا من خلالها إلى جانبها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

- **المقدمة العامة:** تضمنت بداية، تقديمًا عامًا للبحث، حيث عرضت فيها الإشكالية الرئيسية، التساؤلات الفرعية، الفرضيات المقترحة، ومن ثم التطرق إلى الأهمية، الأهداف، منهج الدراسة، نموذج الدراسة، وختامًا الدراسات السابقة.
- **الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري والمفاهيمي الخاص بأخلاقيات الوظيفة.
- **الفصل الثاني:** تضمن الإطار النظري والمفاهيمي الخاص بالأداء الوظيفي.
- **الفصل الثالث:** تضمن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بما في ذلك اختبار الفرضيات والتحليل الإحصائي.
- **الخاتمة العامة:** تضمنت ما تم استخلاصه من نتائج، التوصيات، وخاتمة الدراسة.

10- التعاريف الإجرائية للدراسة:

- **الأخلاقيات (Ethics):** منظومة داخلية توجه السلوك البشري نحو ما يُعتبر صائبًا، عادلاً، ونزيهاً، وفقاً لمعايير مجتمعية ومهنية متفق عليها، وتُترجم عملياً في القرارات اليومية والتفاعلات المهنية.
- **الوظيفة (Job/ Function):** موقع مهني محدد يُمارس ضمن إطار تنظيمي، يتضمن مهامًا ومسؤوليات تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويُعدّ وسيلة لتحقيق الذات والمشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية العامة.
- **الموظف العام (Public Servant):** فرد يشغل منصباً رسمياً داخل جهاز حكومي أو مؤسسة عمومية، يُمارس مهاماً ذات طابع إداري أو تقني أو خدماتي ويُعدّ حلقة وصل بين الدولة والمجتمع، ملتزماً بالقوانين، القيم المهنية، ومراعات المصلحة العامة في أداء واجباته.
- **أخلاقيات الوظيفة (Professional Ethics):** مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم أداء الفرد داخل بيئة العمل، وتحدد ما يُعتبر سلوكاً مهنيًا مسؤولاً، نزيهاً، ومحترماً للأنظمة، الزملاء، والمصلحة العامة.
- **الالتزام الوظيفي (Job Commitment):** درجة ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته، تتجلى في تفانيه، انضباطه، واستعداداته لبذل الجهد المستمر، بما يعكس ولاءه المهني وسعيه لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** وعي الفرد أو المؤسسة بتأثير أفعالهم على المجتمع والبيئة، واستعدادهم لتحمل تبعات هذا التأثير من خلال مبادرات أخلاقية، إنسانية، وتنموية تتجاوز المصالح الذاتية.
- **الأداء الوظيفي (Job Performance):** حصيلة ملموسة لسلوكيات الموظف ومهاراته في تنفيذ المهام، تُقاس بجودة الإنجاز، كفاءة الوقت، ومدى تحقيق الأهداف المحددة، وتُعدّ مراًة لفاعليته المهنية.

- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** النسيج غير المرئي الذي يربط أفراد المؤسسة، ويتكون من القيم، المعتقدات، العادات، وأساليب التواصل التي تشكل هوية العمل وتؤثر في سلوك الأفراد واتخاذ القرار.

11- الدراسات السابقة:

بهذا الخصوص، نذكر انه من خلال البحث وخضم عملية القراءة والاستطلاع لمختلف المراجع، تم تمييز العديد من الدراسات السابقة التي يصب جوهرها في موضوع دراستنا هذه أو تمت بالصلة لإحدى متغيراتها الرئيسية، حيث قمنا بتصنيفها وتلخيصها وتبويبها مع ذكر ؛ عنوان الدراسة، أهدافها، منهجها، ومعاينة أهم النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم تحديد أهم وأبرز أوجه التشابه والاختلاف ما قد يمكننا من تحديد موقع بحثنا بالنسبة لهذه الدراسات وإضفاء بعض صفات الخصوصية والتميز عليها وكذا تحديد الفجوة البحثية التي يمكن أن تشكل إضافة هامة لما تم دراسته من قبل.

أولاً: عرض الدراسات السابقة

في هذا الصدد، نشير إلى أنه قد تم إحصاء خمسة وعشرون (25) دراسة، تم تبويبها وترتيبها في الذكر حسب تسلسلها التاريخي كما يلي:

❖ الدراسات باللغة العربية:

1- مخلوفي عبد السلام، بلعاري عبد الكريم، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.

تطرقت هذه الدراسة إلى التغيير التنظيمي كأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تركز عليها القيادة لتطوير المنظمة وذلك لأنه قد يؤثر وبشكل مباشر (إيجابي أو سلبي) على الأداء العام للمنظمات خاصة والحكومات عامة، ومن خلال محاولة الباحثان لطرح هذا الموضوع أشارا إلى أنه لا بد من:

- التركيز على العنصر البشري ومراعاة الجانب النفسي له وكذلك الفهم الجيد لميولات ورغبات وحاجات الرؤساء والمرؤوسين وكذا توسيع دائرة المشاورات والتشارك معهم من خلال المنتديات والمؤتمرات.
 - ضرورة التفكير في وسائل تضمن حيوية المنظمة بشكل عام مما يجعلها أكثر فهماً للتحويلات المفاجئة وأكثر إبداعاً وابتكاراً في العمل.
 - ضرورة توضيح الجوانب الإيجابية والسلبية وتجنب الغموض في عملية التغيير التنظيمي.
- وبذلك تسموا المنظمات والحكومات حتماً بأدائها إلى درجات التميز وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

تتناول هذه الدراسة أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات العامة الأردنية. وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية مكونة من (582) موظفًا، مستخدمًا أدوات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن إدراك الموظفين لأبعاد الأخلاقيات المهنية كان مرتفعًا، في حين أن إدراكهم لمستوى الولاء التنظيمي جاء متوسطًا. كما تبين وجود أثر معنوي لأبعاد الأخلاقيات - كالتوصيات أبرزها ضرورة تعزيز الشفافية والعدالة في بيئة العمل، وتشجيع الأخلاقي - على الولاء التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز الشفافية والعدالة في بيئة العمل، وتشجيع الاجتماعات المفتوحة والعلاقات الإيجابية بين الإدارة والموظفين، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والمسؤولية.

3- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الحكومية، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

اهتم الباحث من خلال هذه الدراسة بطرق تحديد معايير بناء نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية مؤكداً على القيادة والاستراتيجية، نظم المعلومات وإدارة المعرفة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بالنسبة لمعايير التميز المقترحة كان بدرجة متوسطة.

4- ريم بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.

من خلال هذه الدراسة سعت الباحثة إلى إبراز دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لمجموعة من الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز مركزة في ذلك على دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري دون إهمال التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها وذلك للوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من 27 فقرة، تم التحقق من صدقها اعتماداً على التحكيم ومعامل الثبات ألفا كرونباخ أما عينة الدراسة فقد شملت 241 موظفة من الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، وقد عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- إن للتطوير الإداري أثراً كبيراً ودوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في كل إدارة.

- عدم توفير المواد العلمية كالدراسات والأبحاث ذات الصلة بمجال التطوير الإداري للعاملين.

- إدارة التطوير الإداري تسعى لتحقيق التعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال:
- تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير دوري للهيكل التنظيمية على ضوء تطور حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، ومنها: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

● أما عن التوصيات فكانت أهمها:

- يجب توعية الإدارة العليا ككل بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
- ضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري والإدارات العليا على إعادة دراسة إجراءات العمل للتغلب على التعقيدات وتسهيل العمل.
- الحرص على توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.
- يجب توفير المواد العلمية المتعلقة بالتطوير الإداري في المكتبة المركزية لتسهيل رجوع الموظفين إليها وقت الحاجة مما يساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم للعمل.

5- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت والتي تضم عشرة شركات تعمل في نفس القطاع، معتمداً في جمع البيانات على استبانة من ثلاث أجزاء يحوي 29 فقرة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية شملت العاملين على مستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية مكونة من 452 مبحوث بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة، استرجع منها 380 استبانة صالحة لعملية التحليل الإحصائي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية كما يلي:

- كل من مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف ومستوى أداء العاملين من وجهة نظر العينة المبحوثة كان متوسطاً.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، وخاصة بعد التزام العاملين بتحقيق الأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

كما أوصى الباحث في ضوء النتائج السابقة الذكر بالتركيز على:

- توفير جميع الآليات والوسائل المادية والعلمية التي تدعم فعالية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بجميع أبعادها (الثقة، الالتزام، المشاركة، التغذية الراجعة) في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
- عدم إهمال أسس تعزيز الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، وخاصة تشجيع العاملين على التعاون ومشاركة آرائهم.

6- عبد العزيز بن التحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية، وخلص الباحث إلى ضرورة الاعتماد على أخلاقيات الوظيفة العامة وفيها الإيجابية كآلية لتدعيم آليات الحد من الفساد الإداري ومكافحته، دون الاكتفاء بالأساليب الردعية وقوانين العقوبات.

7- محمد فاطمة الزهراء، عبد الحميد برحومة، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة condor, gipate, polyen بروج بوعريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.

تناولت هذه الدراسة موضوع قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري، وذلك من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الصناعية بروج بوعريج (Gipate, Polyen, Condor). اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأسلوب الميداني، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيانات وزعت على عينة جمها 65 موظف من بين 215 عامل وإداري ناشط في هذه المؤسسات.

كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيم المشتركة، المعايير السائدة، أسلوب القيادة، وأنماط الاتصال) على أخلاقيات القرارات الإدارية، مع التركيز على كيفية انعكاس هذه العوامل على سلوك متخذي القرار داخل المؤسسات. أما عن النتائج، فقد أظهرت أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل مباشر وملحوس على أخلاقيات صنع القرار الإداري وخاصة بعدي المشاركة والتوجه الإبداعي. كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة قائمة على القيم والشفافية والالتزام الأخلاقي تميل إلى إصدار قرارات أكثر عدلاً ومسؤولية. كما خلصت الدراسة إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يعد مدخلاً أساسياً لترسيخ السلوك الأخلاقي في الإدارة، وأوصت بضرورة ترسيخ قيم النزاهة والشفافية في بيئة العمل لضمان استدامة القرارات الرشيدة.

8- أحمد لعربي، العقبي الأزهر، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة -دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، العدد 39، 2017.

من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان الكشف عن أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، وكذا تحديد دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات مهنية في المؤسسة الجزائرية من خلال معرفة الوظائف الإدارية والمتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها في أخلاق المهنة عند العمال.

و قد خلص الباحثان إلى أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أزمة قيمة حقيقية وإلى نقص في المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل رغم وجودها بأذهان العمال كتصورات مجردة غير ممكنة التحقق، لأنهم لم يستوعبوا المعنى الحقيقي والجوهرى لها ولدورها في الحياة، إضافة إلى تأثيرهم بالماديات إلى درجة كبيرة، وذلك راجع إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في تفعيل العملية التوجيهية، وكذا إلى جميع الأسباب

ذات الصلة بالأزمة الحالية على كافة المستويات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ..الخ). هذا وقد أوصى الباحثان بضرورة القيام بإجراءات التغيير ذات المدى المتوسط على الأكثر لكافة الجوانب السالفة الذكر قصد الانطلاق في مرحلة جادة، تجعل من الإنسان الفاعل الايجابي لإحداث انتقال نوعي مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الأخلاقية السامية، كما أشاروا إلى ضرورة إدماج البعد الأخلاقي في سياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال برامج تدريبية وتوعوية، وتطوير آليات تقييم الأداء التي تراعي السلوكيات المهنية.

9- سهام راجحي، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 13، 2018.

لقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة واقع أخلاقيات الوظيفة داخل النظام الإداري العمومي، وكذا البحث عن سبل تفعيلها قصد الوصول إلى أداء من شأنه تحسين الخدمة العامة. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يعتبر المورد البشري عنصرا فعالا في كل تنظيم إداري، وتقويم سلوكياته هو مدخل أساسي لتحسين أداء الموظف العمومي والارتقاء بالخدمة العمومية وتدعيم ثقة المواطن في إدارته.

كما نوهت الباحثة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية التي من شأنها تحسيس الموظفين بأهمية الأخلاق. وكذا الاعتماد على قواعد السلوك والأخلاقيات في إعداد مناهج تقييم المسار المهني للموظف العمومي.

10- أحمد بوزينة آمنة، الضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية، مجلة جيل الدراسات المقارنة، العدد 06، 2018.

اهتمت هذه الدراسة بالضوابط الشرعية الإيمانية منها والأخلاقية لسلوكيات رجال الأعمال المتعاملين مع البنوك الإسلامية (كالأمانة في المعاملة والحرص على أن تكون شرعية سالمة من الربا، عدم المغالاة في الربح الحلال استغلالا لحاجة الناس لخدماتهم، تسهيل المعاملات وتيسيرها النصح والشفافية في الإعلانات عن منتجاتهم الاستثمارية، الإبداع في العمل...)، بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية الواجب توفرها في هذه البنوك للنجاح في مجالات الصيرفة الإسلامية (كميثاق الأسس العامة والأخلاق المنشودة، الإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرفية الإسلامية...)، كما أشارت الباحثة إلى أن غياب مثل هذه القيم والأخلاق من شأنه أن يزعزع أواصر الثقة بين هذه البنوك والمتعاملين معها منوهة بذلك إلى إدراك الأمم الغربية لأهمية التحلي بهذه القيم، فعملت على تنميتها، وبلغت بذلك شأنا بعيدا في الحضارة والرفق.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة هامة مفادها أن إضفاء صبغة الأخلاقيات الشرعية على أعمال منظمات المال ورجال الأعمال أصبح ضرورة حتمية لهم على اعتبار أن القواعد السلوكية الإسلامية هي ما يمكن أن تقودهم إلى تحول كبير في مجالات عملهم.

11- شتوي عبد المالك، فلاحي يزيد، نعمي عبد القادر، أخلاقيات المهنة في المؤسسات الرياضية: المصادر والمعايير الأخلاقية لتجنب الفساد الإداري من أجل تحسين الأداء، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 9، 2018.

تطرقت هذه الدراسة إلى واقع تطبيق أخلاقيات المهنة في المؤسسات الرياضية، كما سعت إلى تحديد المعايير الأخلاقية اللازمة لتجنب الفساد الإداري فيها، وذلك بهدف تحسين أداء العاملين كل حسب مستوياته ومهامه، بالإضافة إلى محاولة فهم العلاقة بين كل من: مسؤول ومسؤول، مسؤول وموظف، موظف وموظف. وقد أفرزت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- الهدف الأخلاقي أصبح بنفس قيمة هدف تعظيم الربح في معظم القطاعات خاصة بعد تحول مفهوم الكفاءة.
- بروز مفاهيم الإدارة السليمة أدى إلى الحرص على التكوين الأخلاقي لأعضاء مجالس الإدارة وضرورة تحليهم بصفات العدالة والنزاهة والشفافية وضبط النفس خاصة في مجال التعليم والتدريب الرياضي.
- كما أوصى الباحثون على ضرورة تدريس مادة الأخلاق وإدراجها ضمن المناهج التربوية للمدارس والكليات بهدف إعداد جيل من قادة المستقبل يدير أعماله بشكل أخلاقي وفعال.

12- آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية العدد 01، 2019.

استهدفت هذه الدراسة معالجة موضوع الإدارة الاستراتيجية كآلية إدارية معاصرة قد تمكن المؤسسات على مختلف أشكالها من مواجهة التحديات الناتجة عن التطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وتساعد على تحسين أدائها الوظيفي وتحقيق التميز. ولتحقيق ذلك حاولت الباحثان الإجابة على إشكالية الدراسة "كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي؟"، وذلك بالاعتماد على إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية وعملياتها، وكذا آليات ومراحل تطبيقها ومدى ملاءمتها مع خصائص التطوير وعمليات تحسين الأداء وتطويره في منظمات الأعمال. أما عن أهم النتائج فقد توصلت الباحثتان إلى:

- أن عملية تحسين الأداء الوظيفي تبدأ من مرحلة إدراك المنظمة للحاجة للتطوير من أجل التكيف مع المتغيرات الداخلية منها والخارجية، وهذا ما تتميز به الإدارة الاستراتيجية.
- أن الإدارة الاستراتيجية المبنية على التطوير تركز أساساً على قائد التطوير الذي يجب أن يكون جزءاً من مجموعة العمل الداخلية وليس فرداً خارجياً، دون إهمال مشاركة العاملين معه في عملية التطوير.

13- قشام اسماعيل، شقراني محمد، التزامات الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة ودورها في رفع مستوى الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 03، 2019.

تطرق الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى موضوع الالتزام بأخلاقيات المهنة والآداب الجامعية من قبل الأستاذ الجامعي ودورها في الرقي بمستوى الجامعة الجزائرية وفقاً للمعايير الدولية المعمول بها في الجامعات العالمية، مع التنويه إلى الدور الأساسي الذي يلعبه الأستاذ الجامعي كونه المحرك الأساسي لتطوير الجامعة الجزائرية.

أما عن نتائج هذه الدراسة فكانت أهمها:

- أنه لا يمكن بلوغ أهداف الجامعة الجزائرية وتطويرها إلا من خلال التزام الأساتذ الجامعي بميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية؛
- أنه للأستاذ الجامعي دور كبير في مواجهة التحديات الراهنة للجامعة الجزائرية.
- هضم حقوق الأستاذ الجامعي (شروط العمل الملائمة، تخصيص الموارد والوسائل البيداغوجية والعلمية، احترام معايير التقدير الأكاديمية، التكوين المستمر، تماشي الراتب مع نوع وأهمية مسؤولياته...) قد يعيق التزامه ببنود ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية؛
- وقد أوصى الباحثان بالزامية اتفاق أفراد الأسرة الجامعية على المسعى الأخلاقي والمنهجي بهدف إقرار سلوكيات وممارسات جامعية مثلى في مجال آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات.
- 14- بلعلياء خديجة، جدادو عبد الحق، أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية -دراسة عينة من مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولاد محمد-**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 23، 2020.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أخلاقيات العمل في تحقيق جودة الخدمة الصحية لدى مقدمي الخدمة الصحية (أطباء مختصين أطباء عامين، ممرضين) البالغ عددهم 257 موظف في هذه المؤسسة، وقد اختارت منهم الباحثة عينة قصدية حجمها 40 مفردة.
- وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تحقيق جودة مؤشرات: الاستجابة، الضمان والتعاطف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تحقيق جودة مؤشري: الملموسية والاعتمادية.
- كما فسرت الباحثة هذه النتائج كون مقدمي الخدمات الصحية في هذه المؤسسة يساهمون وبدرجة ضعيفة في تحقيق جودة مؤشرات الاستجابة، الضمان والتعاطف إلى الضغوطات الكبرى التي تعرفها هذه المؤسسة، حيث توضح إحصائيات مديرية الصحة لولاية الشلف أن هذه المؤسسة تغطي 35 بلدية (8020 فرد) بطاقة استيعاب 178 سرير فقط.
- 15- عروس كوثر، ماينو جيلالي، أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته**، مجلة القانون والتنمية، العدد 03، 2020.
- سعت الدراسة إلى تحديد دور وأهمية أخلاقيات المهنة أو الوظيفة في الوقاية من الفساد ومكافحته، وموقف التشريعات الدولية والوطنية منها، وذلك في ظل الانتشار الرهيب لظاهرة الفساد خاصة الإداري والمالي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:
- وجود علاقة قوية بين أخلاقيات المهنة والوقاية من الفساد؛

- مظاهر الفساد كالرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ تقضي على جزء كبير من موارد التنمية في الدول؛
- ضرورة السعي إلى التأسيس لأخلاقيات المهنة كمنطلق ومدخل أساسي لمكافحة الفساد بأنواعه؛
- إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات، لا يتحقق إلا من خلال الدفع بقوة لتطبيق أقصى معايير أخلاقيات المهنة؛

16- مراد قبيل، فوزية فاطمة خثير، حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية: قراءة تحليلية في ميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف، مجلة علم المكتبات، العدد 01، 2022.

لقد هدفت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على حوكمة أخلاقيات المهنة وتحديد علاقتها مع علم المكتبات وذلك للأهمية الكبيرة التي اكتسبها هذا الموضوع نتيجة ارتباطه الوطيد بمجال عمل موظفي الأرشيف، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لتنظيم الأفكار وتحليلها ومنهج تحليل المضمون المعتمد على طريقة التقصي والقراءة الجيدة في ميثاق أخلاقيات المهنة الأرشيفية الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف. أما عن نتائج هذه الدراسة فكان أهمها ما يلي:

- تلعب الحوكمة دورا كبيرا في وضع الإطار التنظيمي المثالي لتحديد الأهداف وطرق تحقيقها في المؤسسات الأرشيفية، ولعل أبرزها تطوير مناهج وطرق وآليات حفظ الأرشيف من جهة والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات من جهة أخرى.
- التزام عمال الأرشيف بأخلاقيات المهنة يضمن سلامة العمل الأرشيفي، وبالتالي سلامة الأرشيف مما كان نوعه وقيمته كما يعزز الارتقاء بمستويات الأداء لدى موظفي الأرشيف.
- يعد الميثاق العالمي لأخلاقيات المهنة الأرشيفية بمثابة مرجع أساسي لأخلاق المهنة الأرشيفية وتعزيز مكانتها.

17- صباح رمضان ياسين، روش إبراهيم محمد، علي عبد اللطيف عبد الله، أخلاقيات الوظيفة ودورها في الحد من الرشوة -دراسة استطلاعية في عدد من المؤسسات الحكومية في مدينة زاخو، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 2022.

يهدف البحث إلى تشخيص مدى توافر أخلاقيات الوظيفة في كل من مؤسستي ضريبة العقار والتسجيل العقاري في مدينة زاخو من وجهة نظر الموظفين فيها، كما ويهدف إلى التعرف على قدرة أخلاقيات الوظيفة في الحد من ارتكاب الرشوة في المؤسساتين المبحوثتين. وتمثلت المشكلة الرئيسة للبحث بالتساؤل التالي: ما هو دور أخلاقيات الوظيفة في الحد من الرشوة؟ ومن أجل تحقيق أهداف البحث فإنه تم اللجوء إلى استشارة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعها على عينة شملت (50) موظفاً في المؤسساتين المبحوثتين، وكانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (40) استمارة. ولغرض اكمال الجانب العملي من البحث فإنه تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط واختباري t و f، وسهلت البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS-22) عمل الباحثين في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها: أن توافر الامكانيات البشرية الملتزمة بأخلاقيات الوظيفة تعد في الوقت الحاضر من المتطلبات الأساسية لبقاء

المؤسسات واستمرارها، بحيث يمكن الحكم على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمدى تمسك الافراد فيها بأخلاقيات الوظيفة وذلك لدورها في تجنيد هؤلاء الافراد من ممارسة السلوكيات الوظيفية الضارة وفي مقدمتها الرشوة. وقدم البحث عدداً من المقترحات، كان من اهمها: ضرورة قيام القادة الاداريين في المؤسساتين المبحوثتين بتعزيز ترسيخ القيم الأخلاقية المرغوبة في العمل لدى الموظفين، اذ يمكن للقيم الراسخة أن تكون علاجاً ناجعاً للكثير من الاختلالات التي تصيب الأجهزة الإدارية في ظل وجود مؤشرات على انتشار حالات الفساد الإداري والقيمي .

18- حمدي محمد ياسين، خنيش يوسف، تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية: دراسة

تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2023.

يدور موضوع هذه الدراسة حول تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بجامعة الأغواط. اعتمد فيها الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأسلوب الإحصائي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيان وزع على عينة من 39 موظفاً إدارياً. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وترسيخ الأخلاقيات المهنية وانعكاسها على الأداء. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت 58.9% بين القيادة التحويلية والالتزام الأخلاقي، كما تبين أن الالتزام الأخلاقي له أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنماط القيادة التحويلية لترسيخ القيم الأخلاقية وتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

19- سمر وصفي علي المداخ، العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2024.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. كما هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بالقيم الأخلاقية (كالشفافية، العدالة، الأمانة) على أبعاد الأداء الوظيفي (الجودة، الكفاءة، سرعة الإنجاز). أما عن النتائج فقد أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام بالأخلاقيات وتحسين الأداء، حيث تبين أن الموظفين الأكثر التزاماً يحققون مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مدونات سلوك أخلاقية في السياسات الحكومية وتكثيف برامج التكوين الأخلاقي.

❖ الدراسات باللغة الأجنبية:

20- Nik Mutasim, Sharmin Shahid ,Syed Shah Alam, " Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study ", Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية (IHRM) والثقة التنظيمية في المؤسسات المالية الإسلامية. حيث اعتمد الباحثون على المنهج الكمي الوصفي التحليلي من خلال استبيان موجه إلى عينة مكونة من 236 موظفًا يعملون في البنوك الإسلامية في بنغلاديش. ساعين إلى اختبار أثر ممارسات IHRM، مثل العدالة، الشفافية، الأمانة، والالتزام بالقيم الشرعية، على مستوى الثقة بين الموظفين والمنظمة، إضافة إلى بحث دور الثقة كوسيط في تعزيز الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الإسلامية يسهم بشكل إيجابي في بناء الثقة التنظيمية، وأن الثقة تُعد عنصرًا محوريًا في تحسين الولاء والأداء داخل المؤسسات. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج القيم الإسلامية في السياسات والإجراءات الإدارية لتعزيز بيئة عمل مستقرة وأخلاقية، بما ينعكس إيجابًا على استدامة المؤسسات الإسلامية وفعاليتها.

21-Q. Miao, Alexander Newman, Xu Huang, The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, The International Journal of Human Resource Management, Vol 25, N° 20, 2014.

بحثت هذه الدراسة في أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالاعتماد على التأثيرات الوسيطة للثقة الوجدانية (العاطفية) والمعرفية، وكذا العلاقة بين سلوك القيادة التشاركية للمشرفين ونتائج عمل المرؤوسين، وقد استخدم الباحثون البيانات التي تم الحصول عليها من 247 ثنائيًا في منظمة صناعية تقع في الصين القارية. أما عن أهم النتائج فقد كانت كما يلي:

- كشفت نمذجة المعادلة الهيكلية أن الثقة العاطفية توسطت بشكل كامل في العلاقات بين القيادة التشاركية للمشرف والأداء الوظيفي للمرؤوسين وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الثقة المعرفية لم يكن لها تأثيرات مهمة في ذلك.
- التفاعلات الشخصية بين المشرف والمرؤوسين مهمة جدًا في إحداث نتائج عمل ثانوية (أداء حسن).
- استجابة المرؤوسين لسلوك القيادة التشاركية لمشرفهم المباشر (العلاقة القائم على التبادل) هي دعم يتم من خلاله تعزيز الثقة العاطفية، كونهما عملية تبادل اجتماعي بين الطرفين على مدى فترة ممتدة من الوقت.

22- Musa Abderrahmane Alsaudi, Hamdan Alonaizat, Lafi Solayman Almkhareez, **Impact of Training on Employees Performance in the Ministry of Social Development**, Dirasat Administrative Sciences, V 43, 2016.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء والبرامج التدريبية بوزارة التنمية الاجتماعية بالملكة الهاشمية الأردنية وكذا التحقيق في أثر التدريب على أداء العاملين فيها من وجهة نظر الأعضاء والمديرين. ولتحقيق الهدف اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فقد تضمنت (25) فقرة تم التحقق من صحتها وموثوقيتها، ومن ثم توزيع (43) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات التحليلية العميقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط وفعالية وجودة البرامج التدريبية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية. كما أوصى الباحثون بضرورة نشر ثقافة التخطيط قصد دعم الإدارة الاستراتيجية بهذه الوزارة حتى تتمكن من وضع خطط معبرة ومدروسة بمشاركة الجميع (العمل بروح الفريق الواحد)، وهو الأمر الذي سينعكس إيجابياً على الأداء العام للوزارة ككل.

23- Saeed Hameed Aldulaimi, **"Fundamental Islamic perspective of work ethics"**, Journal of Islamic Accounting and Business Research, V 7. 2016.

ناقش الباحث في هذه الدراسة المنظور الإسلامي لأخلاقيات العمل المستخدمة في المنظمة، كما تناول الفجوة في أدبيات الإدارة من خلال تحليل مجموعة من الدراسات التجريبية التي أجريت في عدة مجتمعات إسلامية، كما ناولت مراجعة مفاهيمي عامة لأخلاقيات العمل وقد كشفت الدراسة على مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- اقتراح تعريف مفاهيمي عام لأخلاقيات العمل.
- أن هناك أدلة على أن الصياغة الأخلاقية في أدبيات الإدارة تعتمد بالدرجة الأولى على الشريعة الإسلامية.
- أنه تم استخدام نموذج متعدد الأبعاد بما في ذلك 18 بعداً تم تطويره لتقييم أخلاقيات العمل في المجتمعات الإسلامية.
- الشفافية الفردية والأخلاقية هي التي تعزز في نهاية المطاف التقدم الاقتصادي في العالم الإسلامي.

24- Martinez, L., & Chen, Y. **"Ethical Climate and Employee Performance in Public Organizations: A Cross-National Study."** *International Journal of Public Sector Management*, V. 37, 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط حيث اعتمد الباحثان على المنهج الكمي باستخدام نماذج الانحدار المتعدد لعينة مكونة من 310 موظفًا حكوميًا في إدارات عمومية مختلطة بين أوربية وآسيوية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام بالأخلاقيات ومستوى الأداء، كما تبين أن الرضا الوظيفي يعزز من قوة هذه العلاقة. وأن المناخ الأخلاقي الإيجابي يرفع الأداء بنسبة 22%، بينما غياب العدالة التنظيمية يضعف الالتزام

الوظيفي. وقد أوصت الدراسة ضمانا لاستدامة الأداء في المؤسسات الحكومية العمومية (أوروبية وآسيوية) على ضرورة بناء مناخ أخلاقي مؤسسي عبر تكريس معايير العدالة والشفافية في جميع مراحل اتخاذ مختلف القرارات وعلى كل مستويات التدرج الوظيفي.

25- Rahman, A., & Khalid, S. "Work Ethics and Job Performance: Evidence from Public Sector

Organizations in Malaysia." *Journal of Business Ethics*, Vol. 189, 2024.

لقد تطرق الباحثان في هذه الدراسة إلى العلاقة بين الأخلاقيات المهنية والأداء الوظيفي في منظمات القطاع العام بماليزيا. اعتمد الباحثان على منهج كمي من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العموميين حمها 280 موظفًا حكوميًا، بهدف قياس أثر الالتزام بالقيم الأخلاقية (مثل النزاهة، المسؤولية، الانضباط) على مستوى الأداء الفردي والجماعي. وقد أظهرت النتائج أن وجود ثقافة أخلاقية قوية داخل المؤسسات العامة يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، كما يقلل من السلوكيات السلبية المرتبطة بالفساد أو ضعف الالتزام، كما أكدت الدراسة أن الأخلاقيات المهنية ليست مجرد التزام قانوني، بل هي عنصر أساسي لتحقيق استدامة الأداء الوظيفي وهو ما يتقاطع مع الطرح الذي يربط بين البعد القانوني والتنظيمي للأخلاقيات في الإدارة العمومية.

ثانياً: مقارنة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية والتعليق عليها

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف التي تم استخلاصها من خلال ملخصات الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أعلاه، كما نوه أننا سنقدم الصورة النهائية لهذه المقارنة في ثلاث مستويات مترابطة كما يلي:

● المستوى الأول: ملخص الدراسات السابقة:

والذي يضم الدراسات السابقة الخمسة والعشرين مرتبة ترتيباً كرونولوجياً كما يظهر في الجدول النهائي التالي:

الجدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة

الترتيب	اسم المؤلف السنة	موضوع الدراسة	المصدر / المجلة	العينة / المجتمع السياق	منهج الدراسة	أداد الدراسة
01	مخلوفي وبلعاوي 2005	التغيير التنظيمي وتحسين الأداء	مؤتمر دولي ورقة - الجزائر	منظمات عامة الجزائر	وصفي + حالة	تحليل تنظيمي
02	ريم الرواشدة 2007	أخلاقيات الوظيفة والولاء التنظيمي	رسالة ماجستير	الأردن	وصفي + حالة	الاستبيان
03	بدر آل مزروع 2010	نموذج مقترح لتحقيق الغبز في أداء الأجهزة الأمنية	أطروحة دكتوراه	قطاع حكومي المملكة العربية السعودية	وصفي + مقارنة	تحليل نماذج
04	ريم بن منصور 2013	التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي	رسالة ماجستير	موظفات في الجامعة المملكة العربية السعودية	وصفي + ميداني	الاستبيان

05	Mutasim وآخرون 2013	(IHRM) practices and trust	مقالة منشورة JIEM	المؤسسات المالية الإسلامية - بنغلاديش	كي تجريبي	الاستبيان
06	محمد الرشيد 2014	الإدارة بالأهداف في أداء العاملين	رسالة ماجستير الأردن	مؤسسة البترول الوطنية الكويت	وصفي + ميداني	الاستبيان
07	القحطاني 2014	أخلاقيات الوظيفة والفساد الإداري	أطروحة دكتوراه	قطاع الوظيفة العامة المملكة العربية السعودية	وصفي + ميداني	الاستبيان
08	Miao وآخرون 2014	أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية	مقالة منشورة Journal of H R M	منظمة صناعية الصين	كي تجريبي	الاستبيان
09	محمد وعبد الحميد 2015	الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري	مجلة العلوم الاقتصادية والتفسير والعلوم التجارية	مؤسسة condor ، gipate, polyen برج بوعريج - الجزائر	وصفي + ميداني	الاستبيان
10	Alsaudi وآخرون 2016	الأداء والبرامج التدريبية	مجلة: Dirasat Administrative Sciences	وزارة التنمية الاجتماعية المملكة الهاشمية الأردنية	وصفي تحليلي	الاستبيان + مقابلات
11	Aldulaimi 2016	المنظور الإسلامي لأخلاقيات العمل	مجلة المحاسبة الإسلامية- JIABR	عدة مجتمعات إسلامية	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات
12	لعربي والعقي 2017	دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة	مجلة الحقيقة عدد 39	مديرية التربية لولاية أدرار / الجزائر	وصفي تحليلي	الاستبيان
13	سهام راجي 2018	أخلاقيات الوظيفة بين الواقع وآليات التنفيع	مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية	النظام الإداري العمومي الجزائر	وصفي + قانوني	تحليل وثائق
14	بوزينة 2018	الضوابط المالية الإسلامية	مجلة جيل	مجموعة من البنوك الإسلامية	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات
15	شتوي وآخرون 2018	أخلاقيات المهنة في المؤسسات الرياضية	مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني	مجموعة من المؤسسات الرياضية	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات
16	زرفاوي وبن عمر 2019	الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي	مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية	مجموعة من المؤسسات الادارية	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات
17	قشام وشقراني 2019	التزامات الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة ودورها في رفع مستوى الجامعة الجزائرية	مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية	الأساتذة الجامعيين من جامعات مختلفة الجزائر	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات
18	بلعلياء وجدادو 2020	أخلاقيات العمل وجودة الخدمة الصحية	مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا	المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف - الجزائر	وصفي + مسح	استبيان
19	عروس ومانيو 2020	أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته	مجلة القانون والتنمية	قراءة في التشريعات الدولية والوطنية	وصفي تحليلي	تحليل تشريعات
20	مراد وخثير 2022	حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشييفية	مجلة علم المكتبات	قراءة في ميثاق أخلاقيات المهنة	وصفي تحليلي	تحليل ميثاق

		الأرشيفية الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف				
استبيان	وصفي تحليلي	عدد من المؤسسات الحكومية في مدينة زاخو - العراق	المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز العراق	أخلاقيات الوظيفة ودورها في الحد من الرشوة	ياسين وآخرون 2022	21
استبيان	وصفي تحليلي	موظفين إداريين دراسة ميدانية بجامعة الأغواط - الجزائر	مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال	القيادة التحويلية وترسيخ الأخلاقيات المهنية وانعكاسها على الأداء	حمدي وخنيش	22
استبيان	وصفي تحليلي	إدارات عمومية مختلطة بين أوربية وآسيوية	<i>International Journal of Public Sector Management</i>	أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"	Martinez et Chen 2023	23
استبيان	كمي	منظمات القطاع العام بماليزيا	Journal of Business Ethics	العلاقة بين الأخلاقيات المهنية والأداء الوظيفي	Rahman et Khalid 2024	24
استبيان	وصفي تحليلي	بعض المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض	المجلة العلمية للدراستات التجارية والبيئية	العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين	سمر وصفي 2024	25

المصدر: من إعداد الباحث

● المستوى الثاني: مصفوفة الأبعاد الخمسة

والذي سنحاول من خلاله إبراز أهم الدراسات السابقة الداعمة لنموذج دراستنا هذه من خلال تحديد موائلها على الأقل

لأحد أبعاد هذه الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): موازنة دراستنا مع الدراسات السابقة

المتغيرات الدراسة	الأبعاد في دراستنا	أبرز الدراسات السابقة الداعمة	المخرجات
المتغير المستقل	وعي الموظفين والإدارة بأهمية الالتزام الأخلاقي	الرشيد (2014)، (2016) Alsaudi قشام وشقراني (2019)	التدريب، وضوح الأهداف الالتزام الأكاديمي يرفع الوعي
	التزام الموظفين بأداء الواجبات	ريم (2013)، شتوي (2018)، بلعباء وجدادو (2020)، بوزينة (2018)	الالتزام الأخلاقي: يحسن الأداء في التعليم في الرياضة، في الصحة، يرفع مستويات المردودية، يعزز الثقة
	التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	محميد (2015)، (2016) Aldulaimi قبيل وخثير (2022)، حمدي وخنيش (2023).	الثقافة التنظيمية، الأخلاقيات الإسلامية، الحوكمة الدولية، العدالة والمساواة
	النظام الداخلي الأخلاقي	بدر آل مزروع (2010)، (2014) Miao زرفاوي وبن عمر (2019)، عروس وماينو (2020)،	القيادة التشاركية، الإدارة الاستراتيجية التميز المؤسسي، الانضباط، العدالة، الالتزام القانوني
	المشاكل والعراقيل والمعوقات	راجي (2018)، القحطاني (2014)، ياسين (2022)، ريم الرواشدة (2007)، (2023) Chen et Martinez	غياب التفعيل، ضعف الرقابة الرشوة والفساد الإداري، غياب التنسيق والحوار، تزعزع الثقة، تدني مستويات الرضا الوظيفي،
المتغير التابع	الأداء الوظيفي	مخلوفي وبلعراي (2005)، Mutasim (2013)، لعربي والعقي (2017)، (2024) Rahman et Khalid سمر وصفي (2024)	معززات الأداء الوظيفي: التغيير التنظيمي المبني على التشاركية الأخلاقيات الشرعية، تفعيل العمليات التوجيهية،

المصدر: من إعداد الباحث

● المستوى الثالث: الخلاصة النقدية

في هذا العنصر، وحتى يكون نقدنا للدراسات السابقة المذكورة سابقا مبنيا على أسس موضوعية، اعتمدنا ثلاثة معايير مهمة (الاتجاه العام للدراسات، الفجوات، ومساهمة الدراسة الحالية)، والتي من شأنها أن تساهم في منح دراستنا هذه قيمة علمية مميزة، ما قد يظهرها كحلقة وصل نقدية بين الأدبيات السابقة والواقع الجزائري، ويبرز أهميتها في تقديم إطار عملي متكامل يمكن أن يُعتمد كمرجع في السياسات العمومية الوطنية.

1. الاتجاه العام: معظم الدراسات تؤكد أن الأخلاقيات في بيئة العمل ليست مجرد قيمة معنوية بل أداة عملية لتحسين الأداء في أي منظمة.

2. الفجوات: وأهمها:

- ✓ قلة الدراسات التي دجت بين الأبعاد الخمسة مجتمعة؛ الوعي بأهمية الالتزام الأخلاقي، الالتزام بالواجبات، النظام الداخلي الأخلاقي الالتزام بأداء حقوق الموظف، المشاكل والعراقيل التي تحول دون الالتزام الأخلاقي.
- ✓ ضعف التركيز على الإدارات العمومية الجزائرية مقارنة بالقطاعات الأخرى (الصحة، التعليم، الرياضة ...).

3- مساهمة دراستنا الحالية:

- ✓ تقدم إطارًا تكامليًا يجمع بين الأبعاد الخمسة لمتغيرها المستقل (أخلاقيات الوظيفة).
- ✓ تركز على القطاع الإداري العمومي الجزائري، ما يمنحها قيمة تطبيقية وسياسية مباشرة.
- ✓ تضيف بعدًا قديمًا عبر إبراز المشاكل والعراقيل والمعوقات، وهو ما يغيب عن كثير من الدراسات التي اهتمت أكثر بالجانب الوصفي.

ثالثًا: تحديد الفجوة البحثية:

رغم وفرة الدراسات التي تناولت أخلاقيات الوظيفة ودراسة أثرها على الأداء في قطاعات متعددة (الصحة، التعليم، الرياضة، البنوك الأرشييف)، وعلى أصعدة مختلفة (وطنية ودولية) إلا أن معظمها ركز على بعد واحد أو جانب جزئي (مثل التدريب، القيادة، الرضا الوظيفي أو مدونات السلوك) دون تقديم إطار متناسق يجمع بين وعي الموظفين والإدارة بأهمية الالتزام الأخلاقي، التزام الموظفين بأداء الواجبات، النظام الداخلي الأخلاقي، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين وكذا تشخيص أهم المشاكل والعراقيل التي قد تعيق ذلك. كما أن الدراسات الجزائرية غالبًا ما بقيت وصفية أو قانونية أكثر منها تطبيقية مع غياب المقاربات التطبيقية المقارنة التي تربط بين هذه الأبعاد الخمسة لمتغير أخلاقيات الوظيفة.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة عبر تقديم شامل لبناء نموذج تكاملي يربط الالتزام الأخلاقي بالأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية مع تقديم توصيات موضوعية عملية قابلة للتنفيذ.

الفصل الأول

أخلاقيات الوظيفة



تمهيد:

تُعد الأخلاقيات المهنية في الوظيفة العمومية أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الأداء الإداري السليم، فهي ليست مجرد قيم نظرية أو شعارات مثالية، بل منظومة عملية تُترجم في سلوك الموظف اليومي وتنعكس على صورة الإدارة أمام المواطن. وإذا كان القانون قد وضع إطاراً عاماً يحدد الواجبات والحقوق، فإن الأخلاقيات تضيف البعد القيمي الذي يمنح هذا الإطار روحاً ومعنى، ويجعل من الوظيفة العمومية خدمة عامة قائمة على العدالة والنزاهة والشفافية والحياد.

وقد أفرزت التجارب الإدارية الحديثة قناعة مفادها أن نجاح المؤسسات لا يقاس فقط بمدى احترامها للنصوص القانونية، بل أيضاً بمدى قدرتها على ترسيخ ثقافة أخلاقية داخلية تلهم الموظفين وتوجه سلوكهم نحو المصلحة العامة. ومن هنا، فإن دراسة أخلاقيات الوظيفة ليست ترفاً فكرياً، بل ضرورة علمية وعملية لفهم العلاقة بين النصوص القانونية، التنظيمات الداخلية، والقيم المهنية التي تشكل في مجموعها أساساً للأداء الوظيفي المستدام.

وعليه، يأتي هذا الفصل لِيُسلط الضوء على مفهوم الأخلاقيات في السياق الإداري، ويُبرز أبعادها القانونية والتنظيمية، مع تحليل دورها في ضبط السلوك الوظيفي وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن، كما يسعى إلى بيان التحديات والعراقيل التي قد تحد من فعاليتها، في محاولة لتقديم رؤية متكاملة حول مكانة الأخلاقيات في بناء إدارة عمومية حديثة وذات مصداقية.

المبحث الأول: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام

الإسلام هو رسالة قيم وأخلاق في الدرجة الأولى، وهي حقيقة لا ينكرها إلا أعمى الهجير، حتى صح عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال "إنما بُعثت لأُتمم مكارم الأخلاق"، وقد عمل الإسلام منذ بزوغه على تربية الفرد المسلم والجماعة المسلمة والمجتمع المسلم وقيادته كل حسب واجباته واختصاصه ودائرته، وذلك بهدف أن تسود العلاقات التعاونية والتواصلية فتتحقق بذلك مصالح واهداف الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع، وبذلك نقول أن الإسلام قد توج العلاقات الإنسانية برباط متين نسجت خيوطه من ألوان التعاون والتراحم والتكافل والتكامل، كما ربط صلى الله عليه وسلم الحياة كلها بالأخلاق وربطها بالعلم، بالسياسة، بالاقتصاد، بالحرب، بإدارة شؤون المسلمين وغير المسلمين.

ومن خلال هذا المبحث سننتقل إلى بعض الأخلاق والقيم الدينية الربانية (كالخشية من العقاب، الرجاء في الرحمة، التوكل والإخلاص)، والإنسانية (كالعدل والمساواة، احترام الحقوق، النزاهة، الرفق بالضعفاء...)، إلى آخر تلك المعاني الجميلة والخلق الرفيع...
المطلب الأول: الأخلاق في الإسلام

حيث سنتناول الأخلاق وما يتعلق بها من مفاهيم من منظور إسلامي، كالتعريف بالأخلاق وأهميتها والهدف من دراستها.

الفرع الأول: تعريف الأخلاق في الإسلام

لقد اكتسب مصطلح الأخلاق اهتماما كبيرا كونه يصف كل ما هو جميل وحميد مما قد يتميز به الإنسان من الصفات والمبادئ والسلوكيات، وقد وردت في ذلك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

✓ الأخلاق لغة: هي جمع "خلق" وقد جاء في القاموس المحيط أن "الخلق بالضم وبضميتين السجدة، والطبع والمروءة والدين"⁽¹⁾.

✓ الأخلاق اصطلاحاً: "صفات مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة او مذمومة".

هذا وقد عظم شأن هذه الكلمة عند ذكرها في كتاب الله الكريم فقد جاءت بضم اللام وسكونها في موضعين؛ أما الموضع الأول فهو في سورة الشعراء الآية 137 على لسان هود عليه السلام في قوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "إِنْ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ"، وأما الموضع الثاني فهو في سورة القلم الآية 04 في قوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وَأَنْتَ أَكَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ"، مخاطباً بذلك النبي محمد صلى الله عليه وسلم. كما مثلت كلمة "الأخلاق" معاني عظيمة في الإسلام حيث كانت الأساس في أهداف الرسالة المحمدية، وهذا ما أثبتته الحديث الذي تفرد به الإمام مالك رحمه الله في الموطأ أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "بعثت لأتم حسن الأخلاق"⁽²⁾.

¹ محمد بن يعقوب الفيروز ابادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2005، ص793.

² بن جميل محمود، موطأ امام مالك، دار الامام مالك للكتاب، الجزائر، 2006، ص532.

✓ الأخلاق: جمع خلق، وهو الصورة الباطنة في الإنسان وتعني السجاي والطباع، أي أن تكون سريره كريمة فيلاقي الناس بصدر منشرح ويصبر عليهم ويتحمل منهم ما يكره.

✓ محاسن الأخلاق: عامة، هي ما يتعلق بالجوارح، ويشمل الأعمال التعبدية وغير التعبدية كالصدق في البيع والشرء وتجنب الكذب والخيانة. أما حسن الخلق مع الله؛ فهو أن تتلقى أوامره بالقبول والإذعان، وأحكامه بالصبر والرضا¹.

أما عن التعريف الشامل للأخلاق، فقد أجمع العلماء والمحدثين في هذا الباب على أنها: "كل الخصال والتصرفات والمعتقدات والسلوكيات التي يمكنها أن تكون حاجزا بين نفس المسلم وشهواتها المنافسة للشرعية الإسلامية، كما وصفت على أنها الجانب التطبيقي للمسلم في جميع علاقاته"².

الفرع الثاني: مكانة الأخلاق في الإسلام

لطالما حظيت الأخلاق بمكانة مرموقة في الشريعة الإسلامية لقت من خلالها الاهتمام اللازم والتي تعكسه الكتابات الهائلة التي حررت من طرف العلماء والمنظرين المسلمين، هذا وتتضح مكانة الأخلاق في الإسلام من خلال عدة أمور ومنها:

1- كثرة النصوص الواردة فيها في الكتاب والسنة، وذلك من خلال أكثر من 300 آية في القرآن الكريم وردت في ذكر مختلف الفضائل الخلقية مثل: الإحسان إلى الناس بلا مقابل، الأمانة، العدل، العفو عن الناس، الزكاة التي تطهر النفس من الشح والكبر، النهي عن الفحشاء والمنكر، الالتزام بالصدق وغيرها. وقد تعدت الآيات والأحاديث التي جاءت في ترسيخ مكانة الأخلاق ومدح حسناتها، ومن ذلك الآية 181 من سورة الأعراف، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "ومن خلقنا أمة يهدون بالحق وبه يعدلون"، وقوله سبحانه وتعالى في سورة الإسراء الآية 09: "إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلتي هي أقوم"، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث التي رواه الامام احمد في مسنده: "من أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق"³، وقوله صلى الله عليه وسلم: "أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ أَخْلَاقًا" رواه الامام احمد في مسنده عن ابي هريره رضي الله عنه (250/2)، وقد اهتمت الشريعة الإسلامية بالأخلاق وتحسينها على الدوام ذلك لأنها من الأسباب الرئيسية لدخول الجنة فحسن الخلق إشارة إلى حسن المعاملة مع الخلق والآداب شامله في المعاملة مع الخلق، فيؤدي بذلك الانسان إلى الخالق حقه وإلى الخلق حقه.

2- الكتب الإسلامية المؤلفة في الأخلاق والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

• كتاب الأدب المفرد للإمام البخاري؛

• كتاب تعذيب الأخلاق لابن مسكويه؛

¹ محمد بن صالح العثيمين، شرح العقيدة الواسطية، المكتبة التوفيقية، مصر، 1415هـ، ص 660.

² سعد العنزي، مؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة-مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بغداد، 2002، العدد 03، ص 01.

³ المحدث البغوي، شرح السنة، أخرجه الترمذي (2004)، وأحمد (9694)، ص / رقم 476/6.

- كتاب الأخلاق لابن حزم؛
- كتاب أخلاق العلماء للآجري؛
- كتاب مكارم الأخلاق لابن أبي الدنيا؛
- كتاب القناعة لابن السني؛
- عدة الصابرين وذخيرة الشاكرين لابن القيم.

إضافة إلى العديد من المراجع التي لا تحصى التي خاض مؤلفوها غمار الغوص في بحر الأخلاق من خلال البحث والتأليف.

وبناءً على ما سبق، يمكننا الجزم بأن لحسن الخلق أسمى المعاني وأرقى مكانة، فهو الذي بحثت عنه البشرية كثيراً وتطلعت إليه منذ ظهور الفلاسفة والمنظرين في القديم والحاضر، ورسخ ذلك الإسلام بقوة، فهو بالنسبة له من أجل وأعظم الأشياء فلا يمكن البتة فصل الصلة الوثيقة بين الإيمان عقيدة والأخلاق سلوكاً، فالأخلاق الحسنة علامة على الإيمان الكامل، وبذلك ندرك أن الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً كل متكامل.

الفرع الثالث: أهداف دراسة الأخلاق الإسلامية:

إن الهدف الرئيسي للشريعة الإسلامية السمحاء لم يكن هو تحديد حدود جغرافية أو الحصول على تعزيزات مادية ومالية، ولكنه كان ولا يزال يتمثل وبالدرجة الأولى في: إقامة مجتمع ذو أخلاق سامية وحايته من مختلف صور الفساد والانحلال. وكما ذكرنا سالفاً لقد اهتم دستور هذه الأمة (القرآن الكريم) وبصفة خاصة وبتميزة بالجانب الأخلاقي، حيث ربطها ارتباطاً وثيقاً بكل الجوانب الأخرى من الدين كالعقيدة والعبادات والمعاملات والعلاقات الأسرية والاجتماعية وحتى الدولية. فما الفائدة التي ستعود علينا من دراستنا للأخلاق؟ وما الهدف من دراستها يا ترى؟

لقد ورد أن الأخلاق تدرس لأربعة أهداف¹، سنعرضها بالختصر المفيد على وجه العموم كما يلي:

- الهدف الأول: أنها الغاية من بعثة النبي صلى الله عليه وسلم يقول الله تعالى في محكم تنزيله الآية 107 من سورة الانبياء بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ"². ويقول النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي تفرد به الإمام مالك في كتابه الموطأ: "إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق"³.

¹ محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 11.

² القرآن الكريم، سورة الانبياء، الآية 107.

³ محمود بن جميل، موطأ الامام مالك، مرجع سبق ذكره، ص 532.

إن التأمل في هذين الدليلين الشرعيين يوصلنا إلى قاعدة أخلاقية جليلة مفادها لا رحمة إلا بالأخلاق، فلو كان المجتمع فاسدا أخلاقيا (خداع، خيانة الأمانة، الفاحشة، الكراهية، الحقد، الظلم...) فهل في هذا المجتمع رحمة؟ طبعا لا، ولهذا فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يعلم أصحابه كل خلق جميل ويأمرهم بنشره ليعم الخير والفائدة بين المسلمين كافة.

• الهدف الثاني: معالجة الانفصال الشديد بين الأخلاق والعبادات: وهذا الخطأ كبير، مفاده إغراء الناس بالعبادات ومفاجأتهم بأخلاق بعيدة عن الإسلام تماما، وقد نتج عنه نوعان من الشيم:

- النوع الأول: عابد سيء الخلق: يصلي لكنه يسرق ويأكل الربا، والله سبحانه عز وجل يقول: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وأقم الصلاة لئلا الصلوة تنهى عن الفحشاء والمنكر"¹.

- النوع الثاني: حسن الخلق سيء العبادة: حريص على الصدق والأمانة لكنه لا يصلي، بينما لو تأملنا عديد الآيات في القرآن الكريم لوجدنا أن الأمر بحسن الخلق مقترن بالأمر بإقامة الصلاة ومن ذلك قوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وقولوا للناس حسناً وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة"².

وهما نوعان ناقصان مشوهان ليسا من الإسلام في شيء، ولذلك فالغاية من الهدف الثاني لدراسة الأخلاق هي إيجاد:

✓ النوع الثالث: حسن العبادة حسن الخلق: وذلك مع جميع الناس بلا استثناء، فإذا كان هناك تمييز بين أهله وعشيرته ومن يعرفهم من الناس وبين غيرهم فهذه أخلاق متصنعة لأجل المجاملة فحسب.

• الهدف الثالث: أن نكون عمليين: حيث إن دراسة الأخلاق تتطلب العمل بها وتطبيقها في حياتنا اليومية من خلال مختلف الأنشطة والممارسات، كالتجارة والسفر والزواج وطلب العلم وغيرها من المعاملات التي تستوجب حضور الأخلاق فيها بصفة عملية، لذا نجد الكثير من العلماء والمشايخ يدرسون علم الأخلاق أولا ثم الدروس العلمية بعدها، إذا الأخلاق أولا ثم العلم، وذلك مصادقا لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "كما أرسلنا فيكم رسولا منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون"³، وهنا قدّم الله جل وعلا تزكية الخلق على العلم.

• الهدف الرابع: ألا نكون سببا في فتنه الناس: وتقصد به النموذج المشوه الذي يغري الناس بعبادته ويفتنهم بسوء خلقه، لذلك يجب الحذر من مثل هذه التصرفات لأننا سفراء الإسلام عند غير المسلمين وعلينا تمثيله على أحسن وجه⁴، كما أن حسن الخلق يرفع الدرجات ويحيط المنازل وذلك ما جاء في حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه أو داوود: "ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، وإن الله ليبغض الفاحش البذيء"⁵. رواه الترمذي وصححه الألباني.

¹ القرآن الكريم، سورة العنكبوت، الآية 45.

² القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 83.

³ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 155.

⁴ عبد الهادي بن صالح محسن الربيعي، حسن الخلق، مجلة صيد الفوائد الإلكترونية، من موقع saaid.org/nasail

⁵ سنن أبي داوود، جزء 4، كتاب الادب، حديث رقم 4799، ص 253.

الفرع الرابع: خصائص التربية الأخلاقية في الإسلام

لقد ملك المسلمون في صدر الإسلام أعلى مستويات التربية الأخلاقية وهو ما كان سببا رئيسيا في دخول الناس إلى الدين افواجا، فما هي أهم خصائص الأخلاقيات الإسلامية التي امتازت بها آنذاك يا ترى؟

وفي هذا الباب، نذكر ما أورده الخزندار في كتابه القيم "هذه أخلاقنا حين نكون مؤمنين حقا"، والذي صنف من خلاله عشرة خصائص¹ مهمة وأساسية يجب توفرها في التربية حتى تكون أخلاقية تتماشى وتعاليم الشريعة الإسلامية السمحاء، وهو ما سندكره فيما يلي:

- 1- **ربانية المصدر:** أي أن أصولها مُستمدّة من شرع الله سبحانه وتعالى، وليست رأيا بشريا ولا نظاما وضعيا.
- 2- **عبادية القصد:** تهدف الأخلاق الإسلامية والالتزام بها إلى زيادة إيمان العبد وتملكه لقلبه فمصدرها القلب وهدفها إصلاح هذا القلب فالهدف منها ابتغاء مرضات الله تعالى مع صرف الاخلاص فيها له وحده، وإلا كانت نفاقا أو مصالح، فالغرض من الأخلاق ليس وجود صورتها الخارجية التي لا تعدو أن تكون طلاء يسقط بأسقط حكمة.
- 3- **مثالية واقعية:** فلا تطالب الناس بما فوق طاقتهم والشرط فيها الالتزام حسب الاستطاعة وذلك لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "فاتقوا الله ما استطعتم واسمعوا وأطيعوا وأنفقوا خيرا لأنفسكم ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون"² وقد جاء في تفسير ابن كثير حول معنى هذه الآية أي: "جهدكم وطاقتمكم" في العمل بما يقرب إلى الله تعالى وفي حماد النفس عما يحق عقابه.
- 4- **شمولية متكاملة:** أي أنها تشمل جميع جوانب حياة الانسان، مع ربه ومع الناس، مع زوجته وأولاده، في خلوته، في الحرب مع عدوه، في عمله (وظيفة، تجارة...)، لذا يجب على المسلم التميز بالأخلاق الفاضلة في الظاهر والباطن بصورة متكاملة في جميع جوانب الحياة.
- 5- **ثابته:** وذلك بأن الأخلاق الإسلامية أصلية أصيلة في نفس المسلم، تصدر منه كلما تكرر سبب صدورها فلا يتغير خلقه مع الضعفاء ولا مع الأقوياء، ولا في حالة الفقر ولا في حالة الغنى، لا في اقامته ولا في سفره، لا حين يكون أميرا، أو مأمورا، قال الله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وأمر أهلك بالصلاة واصطبر عليها لا نسألك رزقا نحن نرزقك والعاقبة للتقوى"³. فمن باب التخلق مع الله طاعة أوامره وأعظمها الصلاة والواجب الصبر على أدائها والقيام بها وأداء حدودها، ولا يكون ذلك إلا من المتقين الذين لا بديل لجزائهم إلا الأجر العظيم والثواب الجزيل من رب العالمين.
- 6- **متوازنة:** الأخلاق الإسلامية مطلوبة دون تغليب البعض واعضال البعض، وإلا ستكون الشخصية ممسوخة، فيجب مثلا الجمع بين الشجاعة والتروي، وبين العزة والتواضع وبين القسوة والسباحة، فالأخلاق مع تكاملها متوازنة، فيها الصراحة والاحترام وفيها الكرم والاقتصاد وهي الشجاعة بغير تهور، ولين في غير ضعف.

¹ محمد محمود الخزندار، هذه أخلاقنا حيث نكون مؤمنين حقا، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 1997، ط 1، ص 20.

² القرآن الكريم، سورة التغابن، الآية 16.

³ القرآن الكريم، سورة طه، الآية 132.

7- **ثنال بالمجاهدة:** فهناك من يمن الله عز وجل عليهم بأخلاق فاضلة ويطعمهم عليها وهي منة على من أوتيتها، ومن لم يؤتتها فهو مكلف ببذل الجهد مع التوكل والاستعانة بالله إلى أن تصبح هذه الصفات الفاضلة خلقا مكتسبا بعد ترويض النفس ومجاهدتها، وذلك لما جاء في الحديث الصحيح الذي رواه أبو سعيد الخدري رضي الله عنه؛ أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "من يستعفف يعفه الله.....ومن يستصبر يصبره الله"¹.

8- **تؤخذ بالتأسّي:** أي أن اكتسابها ممن لم ينعم عليهم بها يكون بالافتداء والتأسي، واقتفاء أثر من يطبقون هذه الأخلاق علما وعملا فتتقش في أذهانهم صورا عملية لا تنسى، والشاهد على ذلك أن الله سبحانه وتعالى لم ينزل كتبه السأوية إلا ومعها القائم عليها والعامل بها من رسله، فقال عز وجل مخاطبا النبي صلى الله عليه وسلم: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده..²"، أي من سبقك من الأنبياء والرسل، وقال الله تعالى مخاطبا أمة محمد صلى الله عليه وسلم: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا"³.

9- **التدرج:** لقد ألفت الشريعة الإسلامية الأوامر والواجبات بالتدرج وعلى مراحل العدة، فهي تقدم الأهم والأوجب في الأوامر، والأخف والأكبر في الاجتناب، ورغم أن القفز إلى معالي الأخلاق من العزيمة التي يوفق إليها ذوو الهمم الكبيرة كما فعل الصديق أبو بكر رضي الله عنه، حيث تنازل عن كل ما يملكه لبيت مال المسلمين إلا أن أغلب النفوس من عامه الناس قد يربها التدرج.

10- **ذات أثر اجتماعي:** إن الإسلام دين هذه الحياة والمسلم يستمد أخلاقه من تعاليم دينه، وبما أن الأخلاق شمولية ثابتة وتشمل جميع جوانب الحياة، فإن أثرها على السلوكيات الاجتماعية (ثقافة المجتمع) ظاهر وجلي وعلاقتها طردية، فكلما كان مستوى الالتزام الأخلاقي مرتفعا كان المجتمع راقيا والعكس صحيح، كما قال الله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "إن الصلاة تنهي عن الفحشاء والمنكر"⁴، فهي تعالج آفات القلوب من حقد وحسد ورياء وغش ونفاق والكثير من المعاصي الأخرى الخفية، لتنعكس معالجتها على السلوك الاجتماعي الظاهر الذي تسوده المحبة والإخلاص والتواضع، وهي أخلاق إنما تصدر عما جاءت به تعاليم الدين الإسلامي الحنيف. وبناء على ما سبق، نقول إنه ومن خلال دراستنا لسلسلة الأخلاق بطريقة جادة وموضوعية يمكننا فهمها وتطبيقها ومن ثم الخروج بنماذج لا تفصل بين الدين والدنيا، وإنما نماذج يمكننا من خلالها الجمع والتوحيد بين العبادة والأخلاق، نماذج صالحة تدعو إلى الصلاح والإخلاص والصدق والمحبة، حيث تسهر على بناء وحدة مجتمعا والرقى به إلى أعلى المنازل والمحافظة عليه.

¹ محمد المباركفوري، تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذى (باب ما جاء في الصبر، حديث رقم 2024)، جزء 06، ص. 144، نسخة إلكترونية من موقع: www.islamweb.net.

² القرآن الكريم، سورة الانعام، الآية 90.

³ القرآن الكريم، سورة الاحزاب، الآية 21.

⁴ القرآن الكريم، سورة العنكبوت، الآية 45.

المطلب الثاني: الوظيفة العامة في الإسلام

إن للوظيفة مكانة رفيعة في الشريعة الإسلامية، وقد كانت ولا تزال تعتبر من أهم مقومات الحياة الكريمة كونها سبيلا شرعيا لكسب الحلال، فهي واجب ديني على كل مسلم قادر على العمل، توجب له الجزاء الحسن والحياة الطيبة، وذلك تصديقا لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون"¹، فالعمل الصالح هو العمل الذي يلتزم صاحبه في أدائه بتوافقه مع أوامر وتعاليم الإسلام من جهة، وبالأخلاق الحميدة كالإتقان والرفق والإخلاص من جهة أخرى وبالتأمل في هذه الآية نرى أن جزاء أداء الوظيفة أو العمل على أكمل وجه يكون في الدارين؛ الدنيا والآخرة على حد سواء وهو حق الفلاح.

ولقد ورد عن المقدم رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "ما أكل أحد طعاما قط، خير من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده"²، وهو حديث صحيح يحث عن وجوب طلب الكسب الحلال مع النصح بأداء الأمانة في العمل³. وهذا ما يفرض منطقا محدد المعالم يقوم على مبدأ جليل ينص على أن الوظيفة في الإسلام هي حق لمن يستحقها ويؤدي شروطها وليس لمن يطلبها ثم يضيع حقها، فهي خدمة للمجتمع محددة المسؤوليات لقاء أجر معين.

فكيف نظر الإسلام إلى الوظيفة؟ وما هي أهم شروط وآداب الوظيفة في الإسلام؟ وما هي أهميتها يا ترى؟

الفرع الأول: تعريف الوظيفة (العمل) في الإسلام :

لقد جاء في الحديث الصحيح الذي رواه البخاري أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "ما أكل أحد طعاما خيرا من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"⁴ وهذا إنما يدل على الحرص على طلب الكسب الحلال من عمل اليد ومع النصح وأداء الأمانة في العمل، وقد تناولت الشريعة الإسلامية العمل من عدة أوجه؛ ومنها ما هو عمل يد، أي جهد مادي عضلي كالسباكة والحدادة والزراعة وغيرها، وآخر معنوي يعتمد على الفكر واستخدام العقل كالإدارة والمالية والوزارة والاستشارة. هذا وقد أدرج الإسلام جميع الأعمال النافعة من أعظمها مكانة كرئاسة الدولة وملحقاتها من وظائف عليا، إلى أقلها شأنًا كحفر الأرض والنجارة والسباكة تحت عنوان واحد موسوم بـ "العمل" أو "الوظيفة" وقد عرفه الإسلام كما يلي:

• **العمل:** "هو كل جهد مشروع ماديا أو معنويا أو مؤلف منها معا، ويدل على العمل الجسدي أو اليدوي ويستعمل لفظ العمل

أيضا للولايات أي لوظائف الدولة"⁵.

¹ القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 97.

² أحمد بن عبد اللطيف الزبيدي، مختصر صحيح البخاري، دار الامام مالك، الجزائر، 2007، ط1، حديث رقم 993، ص226.

³ الامام ابن باز، فتاوى على الدرب، باب الحكم على حديث: "ما أكل أحد طعاما..." من الموقع الرسمي لساحة الشيخ بين باز رحمه الله، ص700.

⁴ الامام البخاري، صحيح البخاري، الدرر السنية، رقم الحديث او الصفحة 2072 من موقع dorar.mak/hadith/148914

⁵ فتاوى عبد المنعم أحمد، أخلاقيات أنظمة العمل في الإسلام، شبكة الألوكة، الرياض، 2009، ص5، من موقع www.alukah.net

- **العمل:** كما عرفه الإمام محمد بن حسن الشيباني: " العمل بما يرادفه في لسان الشرع على أنه الكسب فقال: " هو الاكتساب في عرف اللسان، وهو طلب تحصيل المال بما يحل من أسباب"¹، والعمل بذلك لا يجب أن يكون منافياً للأحكام وتعاليم الشريعة الإسلامية.

الفرع الثاني: شروط الوظيفة العامة في الإسلام

إن الشريعة الإسلامية خصت جميع العبادات بشروط يجب توفرها حتى تقبل هذه العبادات كالصلاة والصيام والحج، وبالرغم من أن الوظيفة ليست عبادة إلا أن صلاحها يتطلب صلاح مؤديها من خلال الحرص على مجموعة من العبادات كالإخلاص والأمانة وحفظ السر المهني والانتان، لذلك فإن الوظيفة هي أيضاً تتطلب شروطاً يجب توفرها حتى تكون إسلامية تتوافق مع تعاليم هذا الشرع الحنيف ولعل أهمها ما يلي:

- **الشرط الأول: أن تكون في المباح، والمباح هو الكسب الطيب الذي أباحه الله لنا والذي يبارك للإنسان فيه، وذلك تصديقاً لقوله تعالى، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " يسألونك ماذا أحل لهم قل أحل لكم الطيبات"²، وقوله سبحانه: " ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث"³، وهذا دليل على أن كل حلال طيب وكل حرام خبيث، لذلك يشترط في الوظيفة أن تخلو من الحرام والخبائث كالربا والغش والسرقة والرشوة، وقد ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم في حديث أبي سعيد الخدري أنه قال: "من يأخذ مالا بحقه يبارك له فيه، ومن يأخذ مالا بغير حقه فمثله كمثل الذي يأكل ولا يشبع"⁴.**

- **الشرط الثاني: أن تكون نافعة، فالهدف من الوظيفة هو تحقيق المنفعة العامة لصالح البلد والمجتمع ككل، وقد تعددت أبواب النفع ونوافذه، فمنها الاجتماعي والاقتصادي والأخلاقي، وبما أن الوقت نفيس في نظر الشريعة الإسلامية، فإنه من غير الحكمة تضييعه في وظيفة غير نافعة⁵. فعن أبي موسى الأشعري في الحديث المتفق عليه في الصحيحين؛ البخاري (1376) ومسلم (1008)، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "على كل مسلم صدقة، قالوا: فإن لم يجد؟ قال يعمل بيده فيصدق".**

- **الشرط الثالث: الوفاء فيها بالعهود والعقود،** إذ تعتبر الوظيفة بمثابة عهد الموظف بأحد أعماله مقابل راتب يدفع له، لذا يجب على هذا الموظف أن يقوم بكامل واجباته الوظيفية ولا ينقص منها شيئاً، والله عز وجل سمي الوظائف " بالأمانات "⁶، فقال عز وجل: " إن الله يأمركم" يعني ولاة الأمور "أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها"⁷، وفيها أيضاً توجيهات لولي الأمر أن يولي الوظيفة من لهم الأهلية للقيام بها، ومن مظاهر الوفاء بالعهد في الوظيفة أن يحرص الموظف على الأمانة والصدق والإخلاص والانتان، ومن

¹ الشيباني محمد بن حسن، الكسب، تحقيق سهيل زكار، دمشق، 1980، مجلد1.

² القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 04.

³ القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية، 157.

⁴ إمام مسلم بن الحجاج مسلم، صحيح مسلم (المسند المختصر من السنن)، دار الكتب العلمية، بيروت، 2010، حديث رقم 1052.

⁵ عصام بن عبد المحسن الحميدان، أخلاقيات المهنة في الإسلام، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2010، ص145.

⁶ صالح بن عبد الله الفوزان، الوفاء بالعقود خطبة منبرية، الموقع الرسمي للشيخ الفوزان alfawzan.org.sa

⁷ القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.

جهة صاحب الوظيفة أن يعطي الموظف حقه دون تأخير، ولا يغش ولا يخون شريكاً له مثلاً ولا يغدر به ولا يكذب عليه. اذا الوفاء بالعهد في الوظيفة يؤدي إلى تحسين العلاقات ما بين العبد وربّه وما بين العبد وولي أمره، وما بين العبد وزملائه¹.

- الشرط الرابع: أن تكون مناسبة، وذلك بمعنى عدم تعارض طبيعة العمل وحجمه مع قدرات الموظف ومهاراته، قال الله تعالى، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها"²، فاذا كان الله قد يسر على عباده في أمور العبادة فالواجب علينا أن نيسر على الناس أمور دنياهم وتخفيف عبء العمل عليهم كل حسب استطاعته وذلك من باب أولى.

الفرع الثالث: مكانة الوظيفة العامة وأهميتها في الإسلام

قد نبدأ النقاش في هذا العنصر- بحديث رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، قال: "أحب العباد إلى الله تعالى أنفعهم لعياله"³، ولعل تطبيق مفهوم هذا الحديث قد يبدو في الوهلة الأولى غير مناسب للاستشهاد به في هذا الموضع لكن بالتركيز والتبصر- نجد أن نفع العيال بالدرجة الأولى يكون بالتكسب الحلال. من هنا، وبما أن كثيراً من موظفي القطاع العمومي ليسوا مستوعبين لهذا المفهوم السامي حيث لا يؤدي أغلبهم واجبه كما ينبغي وقد يتعدى ذلك إلى تبذير المال العام، ناهيك عن السرقة من وقت العمل في قضاء المصالح الخاصة⁴، ونظر لأهمية تطبيق مفهوم الوطنية بصورتها المنشودة وجب بيان دور وأهمية الموظف العمومي بما في ذلك توضيح واجباته ومسؤولياته تجاه الله تعالى وتجاه المجتمع الذي يخدمه وقد وضع ثقته فيه.

إن الوظيفة العامة والجهاز الإداري الفاعل فيها يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة في الدول والحد من اسباب التسبب والفساد الاداري فيها، لذا يجب علينا الحرص على إعداد موظفيها إعداداً أخلاقياً وإدارياً وأكاديمياً يتماشى ومتطلبات شغل هذه الوظائف وما يؤهلهم للقيام بما يناط بهم من مهام ومسؤوليات، وتتمي فيهم روح الوطنية المبنية على التضحية والتفاني في العمل، قاصدين بذلك وجه الله والدار الآخرة، وفي ذلك قال صلى الله عليه وسلم: "من كانت الآخرة همه جعل الله غناه في قلبه وجمع له شمله وأتته الدنيا وهي راغمة..."⁵، ولعل أكثر ما قد يعين هؤلاء على أداء المسؤوليات والواجبات على أكمل وجه هو فقههم بأخلاقيات هذه الوظيفة والتحلي بها.

المطلب الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام

لقد بين الله عز وجل في كتابه الحكيم كل ما يحتاجه الناس في حياتهم اليومية، الشخصية منها والعملية، وذلك مصداقاً لقوله تعالى في الآية 89 من سورة النحل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "ونزلنا عليك الكتاب تبيناً لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين"⁶. ويدخل في هذا الباب ضرورة ربط العمل بمبادئ الإسلام، وهذا ما ذكره ابن كثير رحمه الله في تفسيره من خلال نقل قول ابن

¹صالح بن عبد الله الفوزان، مصدر سبق ذكره.

²القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 286.

³حديث صحيح من صحيح الجامع الصغير، 170.

⁴فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1999، ط1، ص 20.

⁵حديث صحيح من صحيح الجامع الصغير، 6386.

⁶القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 89.

مسعود رضي الله عنه " أن القرآن اشتمل على كل علم نافع وبين كل ما الناس محتاجون إليه في أمر دنياهم ودينهم ومعاشهم ومعادهم"¹، وبالتالي فإن كل وظيفة عامة يعمل فيها المسلم يجب أن تكون نيته فيها صادقة مضمونها بناء مجتمع إسلامي مزدهر، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة التي تتوافق مع مبادئ الإسلام ومناهج الشريعة القويمية.

فما هي يا ترى أهم هذه الأخلاقيات؟ وما هي الصفات الواجبة لتفعيلها؟ وما هي أم أسباب تراجعها في مجتمعاتنا المعاصرة يا ترى؟

الفرع الأول: أهم أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام

لقد حوت الشريعة الإسلامية أسمى الضوابط الأخلاقية للعمل وارقاها، وذلك بنصوص واضحة وصريحة تتضمن كل سلوك فيه خير وتدل عليه وترغب فيه، وتنهى عن كل سلوك فيه شر أو مكروه وتشدد على الابتعاد عنه، لذلك يجدر بالموظف المسلم أن يضبط هذا السلوك باستمرار ويتحرى كل ما يعينه على التمييز بين الصحيح منه والخاطئ، كما يجب عليه أن يعطي قدراً من الاهتمام لما قد تنفرد به الوظيفة التي يشتغلها من أخلاقيات (الواجبات، المسؤوليات) حتى يتمكن من أداء مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه، فيحصل بذلك على مبتغاه فينال رضى خالقه عز وجل ويتحقق عن له البشرى.

وقد تم تقسيم أخلاقيات الموظف الإسلامية إلى أخلاقيات محمودة وأخلاقيات غير محمودة²، وذلك كما يلي:

• القسم الأول: أخلاقيات الموظف المحمودة (المشروعة)

فالخلق الحميد هو الخلق المبني على السلوك القوي، وهو ما يجب أن يتصف به الإنسان في حياته وتعامله مع نفسه ومع غيره، وقد ركز الإسلام على عديد الأخلاق في هذا السياق ومنها:

✓ **الصدق:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ". (سورة التوبة، الآية 119)، وهذا ينافي الكذب الذي قد يؤثر سلباً على من يقع ضحية له.

✓ **الأمانة:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " إِنْ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا". (سورة النساء، الآية 58)، فالموظف مؤتمن على وظيفته وما تحتويه من أسرار وعلى ممتلكات الإدارة وأموالها. وهي بهذا المفهوم تشترك إلى حد كبير مع مفهوم النزاهة.

✓ **العدالة:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " إِنْ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ". (سورة النساء، الآية 58)، وقال: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ..." (سورة النحل، الآية 90)، حيث أنها تمثل مبدأ شاملاً، أمر به الله تعالى في مختلف مجالات الحياة، وتتجلى في إرساء القسط، وأداء الحقوق، والشهادة بالحق دون محاباة، وهي أحد أسس التقوى، إذ يمتد أثرها ليشمل العبادات والمعاملات على حد سواء". كما تجدر بنا الإشارة هنا، إلى أن العدالة قد تأخذ العديد من

¹ تفسير ابن كثير لسورة النحل آية 89، ص 277 من موقع quran.ksu.edu.sa

² زين العابدين شهنار، أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، العدد 101، ص 258، من موقع www.iasj.net

المعاني السامية التي تعتبر بدورها أخلاقيات يجب التحلي بها في المجال الوظيفي ومنها: الإنصاف، المساواة، القيمة أو البذل أي (التعويض).

✓ **الإخلاص:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء..." (سورة البينة، الآية 05)

لذا على الموظف إخلاص العمل لله لأنه من تمام الدين، كما عليه أن يستشعر عظم الأجر في إخلاصه للنية¹.

✓ **الاتقان:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً"

(سورة الكهف، الآية 30)، مما يؤكد وجوب إتقان العمل وحسن أدائه بجميع متطلباته.

✓ **الصبر:** لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين" (سورة البقرة، الآية

153)، وهذا يحث على أن يتحلى الموظف العام بهذه الفضيلة وهو منافي للتصرف الانفعالي وبدون روية ما قد يوجب الصراعات

داخل بيئة العمل.

كما حثت شريعتنا الإسلامية على العديد من الأخلاق التي من شأنها صرف النفس عن الوقوع في الخطأ والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم ومنها على سبيل الذكر ما يلي :

✓ البشاشة والابتسامة في وجه الآخرين؛

✓ الالتزام بالألفاظ اللاتقة؛

✓ المظهر اللائق واللباس المحترم؛

✓ مساعده المسنين والمعاقين؛

✓ الالتزام بالأوامر والتعليمات (الطاعة)؛

✓ احترام أوقات العمل؛

✓ تحمل المسؤولية؛

✓ المحافظة على كرامة الوظيفة؛

• **القسم الثاني: أخلاقيات الموظف الغير المحموده (المنهي عنها):** وهي كل ما يعارض الأخلاقيات المحموده السابقة الذكر في القسم الأول سواء

كان ذلك في المعنى أو في المضمون، كالكذب والغش والخيانة والسرقة والظلم والمحاباة والتخريب والنميمة والتصل من المسؤولية، وكل ما

يؤدي إلى فساد الوظيفة ويعرقل مسارها ويحول دون تحقيق المبتغى منها.

¹فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018، ص 15.

الفرع الثاني: الصفات الواجبة لتنفيذ أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام

بناءً على ما سبق، نستخلص أنه يشترط فيمن يتولى الوظيفة العامة أن يتميز بصلاح الأخلاق حتى يعينه الله على تحمل أعبائها وأداء مهامها بشكل مرضي، كما أنه يمكننا تميز هذه الأخلاق على العموم من خلال تميز الموظف العام بأربعة أقسام من الصفات¹ وهي:

- القسم الأول: الصفات العلمية: التعلم والتدريب بشكل جيد لإتقان العمل .
- القسم الثاني: الصفات الخلقية والانسانية: وهي أساس التعامل والتواصل.
- القسم الثالث: الصفات القيادية والإدارية: وهي ما يعين الموظف على تحمل المسؤولية والتوسع في نطاق الإشراف.
- القسم الرابع: الصفات الجسدية والعقلانية: وهي المتعلقة بتحمل الضغط والمشقة والقدرة على التمييز.

المبحث الثاني: أخلاقيات الوظيفة العمومية

تعتبر أخلاقيات الوظيفة العمومية فرعاً مستحدثاً من فروع الإدارة العامة وقد نجد لها عدة مصطلحات ذات الصلة مثل: أخلاقيات الموظف العام أو أخلاقيات الخدمة المدنية، إلا أنها وفي جميع الأحوال تنصب في وعاء واحد يتناول المبادئ والمفاهيم السلوكية التي يجب أن ينتهجها الموظف أثناء أداء واجباته محافظاً بذلك على سمعة الوظيفة والمرفق والإدارة التي يعمل فيها. فما هي أخلاقيات الوظيفة العمومية؟ وما هي أهم المفاهيم المتعلقة بها؟

وفي حقيقة الأمر يعد موضوع أخلاقيات الوظيفة العمومية موضوعاً متشعب المضمون ومتعدد الجوانب، ولذلك ارتأينا تقسيمه إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

- ❖ القسم الأول: تطرقنا من خلاله إلى ماهية الأخلاق بصفة عامة مع التركيز على أخلاقيات الوظيفة بصفة خاصة.
- ❖ القسم الثاني: تناولنا فيه الوظيفة العمومية وتعريفها من الناحية القانونية والإدارية مع بيان ما يجب أن يلتزم بها الموظف العام والمحظورات التي يجب أن يتجنبها خلال أداء مهامه، كما تطرقنا إلى أهم مقومات التنمية الأخلاقية لهذا الموظف.

المطلب الأول: ماهية الأخلاق وأخلاقيات الوظيفة العمومية

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها رفع الغموض عن المفاهيم ذات العلاقة بالأخلاق عامة وأخلاقيات الوظيفة العمومية خاصة، ومحاولة توضيحها بالشكل الذي قد يقربنا من الفهم الصحيح لمدلول هذه المفاهيم، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: ماهية الأخلاق (MORAL-ETHICS)

إن التفاعل المستمر للإنسان مع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه تنتج عليه مجموعة من السلوكيات والمبادئ التي تشكل بدورها أخلاق هذا الفرد، هذه الأخلاق التي أصبحت تلعب دوراً مهماً في حياة المجتمعات الحديثة على اختلاف تركيباتها، وهو ما دفع إلى ضرورة التحكم في

¹ محمد إبراهيم، محمد حسنين، الإدارة التربوية، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 254.

أحاسيس الأفراد وسلوكياتهم وتوجيهها نحو ترسيخ ثقافة الانتماء إلى مجتمعاتهم والحفاظ على التكيف المستمر مع واقعها.

فما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالأخلاق يا ترى؟

أولاً: تعريف الأخلاق (MORAL-ETHICS)

لقد حظي مصطلح " الأخلاق " - جمع خلق - بالعديد من التعاريف التي تنوعت بتنوع اتجاهات أصحابها ومناهجهم فبالرغم من أنها - أي الأخلاق - وجدت بوجود الإنسان إلا أنه لا يوجد تعريف جامع متفق عليه، لذا سنقوم بعرض موجز لبعض منها وذلك كما يلي:

- الأخلاق: " حال النفس الراضخة التي تصدر عنها الأفعال من خير أو شر، من غير حاجة إلى فكرة أو رؤية " ¹.
- الأخلاق: " تشير إلى المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأشخاص فيما يتعلق بالصحيح والخطأ " ².
- الأخلاق: "مجموعه القيم التي يستند عليها الفرد في اتخاذ القرار إزاء ما يواجهه من إشكاليات أو ظواهر إنسانية، ويتم الحكم حولها بالصواب أو الخطأ على ضوء القيم والمعتقدات الأخلاقية التي يتسم بها الفرد أو الجماعة" ³.
- كما وتجدر بنا الإشارة هنا، إلى مفاهيم أخرى ذات الصلة بالأخلاق كثيراً ما هي متداولة في هذا المجال ومنها على سبيل المثال ما يلي:
- أخلاقي (MORALITÉ-MORALITY): حيث يشير هذا المفهوم عامه إلى كل ما هو " أخلاق " من عمل فردي أو جماعي على أن يتوافق تماماً مع القانون الأخلاقي ⁴، وعكسه لا أخلاقي ويمكن التمييز فيه بين أمرين:
- أخلاقي نظري: وهو الذي يبحث في حقيقة الخير والشر والقيم الأخلاقية.
- أخلاقي عملي: وهو ما يطلق عليه " علم السلوك " أو الأخلاق العملية.

ثانياً: مصادر الأخلاق :

لقد تعددت المصادر التي قد تكون أساساً في تكوين أخلاق الفرد والتأثير عليها بشكل أو آخر، وبناء السلوك العام السائد بأي منظمة ينتهي إليها هذا الفرد، والذي قد يؤثر على مختلف القرارات المتخذة، إلا أنه وكما ورد في العديد من المراجع يمكننا حصر هذه المصادر في ثلاث منظومات أساسية ⁵ كما يلي:

✓ منظومة القيم الخاصة: وهي ما يتعلق بخصوصيات الفرد كالتربية، التكوين، درجة التدين، وهي في الغالب ما تكون بالأساس مكتسبة.

✓ منظومة القيم السائدة في المجتمع: كالعرف والعادات والتقاليد وثقافات وكل ما هو سائد في المجتمع بصفة عامة.

¹ المعجم الوسيط، الجزء 1، طبعة 2، دار المعارف للطباعة، القاهرة، 1980، ص 252.

² عبود سعاد، قوادرية ربيحة، مساهمة أخلاقيات الاعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وابحث، الجلفة، 2017، ص 243.

³ عبود سعاد، قوادرية ربيحة، نفس المرجع السابق، ص 243.

⁴ المعجم الفلسفي، طبعة 3، دار الثقافة الجديدة للنشر، القاهرة، 1979، ص 12.

⁵ أبكر عبد البنات آدم إبراهيم، إسماعيل صديق عثمان، أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق، السجل الوطني، السودان، 2017، ص 19.

✓ منظومة اللوائح والقوانين: وتضم اللوائح والمدونات الأخلاقية وكل ما يصدر عن النقابات والتنظيمات المهنية الفاعلة، حيث تضع القواعد والمبادئ الأخلاقية المناسبة التي توجه سلوك العاملين نحو الالتزام تجاه المتعاملين (العملاء، زبائن، الزملاء، المرؤوسين، المجتمع...) أثناء أداء مهامهم، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن هذه القوانين قد تختلف من بلد لآخر لكنها وعلى العموم دائماً ما تتفق في المبادئ العامة.

ثالثاً: تأصيل علم الأخلاق :

من خلال تقصي جوانب هذا الموضوع، تبين لنا اتجاهان في شأن الأخلاق وهو ما ذكره الدكتور الشخيلي¹، مفسراً ذلك كما يلي:

- الاتجاه الأول: علم الأخلاق تابع لعلم الاجتماع وهو ما يراه علماء ومريدي هذا العلم.
- الاتجاه الثاني: علم الأخلاق علم مستقل يتمتع بشخصية متميزة وكان معرفي خاص به.

فهل هناك نتائج تترتب على هذين الاتجاهين يا ترى ؟

في الحقيقة أن هناك نتائج تترتب على هذين القوانين المتباينين وهي نتائج بالغة الأهمية تم جمعها في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (03): تأصيل علم الأخلاق

الاتجاه الأول علم الأخلاق تابع لعلم الاجتماع	الاتجاه الثاني علم الأخلاق علم مستقل
• علم الأخلاق يخضع لمناهج ومعايير ومبادئ علم الاجتماع. • الظاهرة الأخلاقية تدرس على أنها ظاهرة اجتماعية كبقية الظواهر. • الأخلاق تركز على ما يؤمن ارتقاء أحوال المجتمع وبالتالي فهي جزء من علم الاجتماع.	• علم الأخلاق يترتب عليه استحداث واستنباط مناهج ومبادئ مستسقة من الأخلاق كالعالم قائم بذاته. • علم الأخلاق أو علم الاجتماع كان من موضوعات الفلسفة وقد تحرر كل منها واستقل بمعاييرها الخاصة التي تميزه على العلوم الأخرى.

المصدر: من إعداد الباحث

ولكن الحقيقة تبقى تشير إلى أن العلوم الإنسانية هي علم واحد كونها تدرس الإنسان وما يميزه من ظواهر وسلوكيات وعلاقات وحضارات وأعمال، بينما لا يمنع ذلك من الاتجاه إلى التخصص في دراسات المنهجية العلمية والموضوعية للظواهر المتشابكة، فالظاهرة الأخلاقية لا يمكن دراستها بمعزل عن مبادئ ومعطيات العلوم التي اصطلح بتسميتها " بالعلوم الاجتماعية أو العلوم الإنسانية " بمفهومها الواسع المتضمن للاقتصاد والسياسة والقانون والنفس والمنطق².

¹ عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجد لاوي للنشر، الأردن، 2017، ط3، ص13.

² عبد القادر الشخيلي، نفس المرجع السابق، ص14.

رابعاً: النظريات الأخلاقية

إن الأهمية القصوى التي تحتلها الأخلاق في حياة الأفراد والمجتمعات تتجلى في كونها مكوناً أساسياً في تشكيل صورة هذه المجتمعات حاضرها ومستقبلها، رقيها وانحطاطها، فكانت الباعث الأساسي إلى ظهور العديد من النظريات الأخلاقية التي اهتمت بشكل عام بتفسير الجوانب الأخلاقية الصادرة عن السلوك الإنساني. ولقد تعددت النظريات الأخلاقية بتعدد ميادين استخدامها وكذا وجهات نظر أصحابها لذا وبإطالة مختصرة سنستعرض أهم هذه النظريات وما جاءت به من المفاهيم والمبادئ كما يلي:

● النظرية التجريبية (Empirical theory):

توحي هذه النظرية إلى أن الأخلاق المشتقة من التجربة الإنسانية، فهي تقوم على ما يسمى بالوضعية النسبية وأنه لا يمكن تحديد ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي إلا بالتجربة وبالإتقان العام، حيث عملت النظرية على اختبار السلوكيات الأخلاقية عملياً من خلال عدة تجارب وعلى مراحل مختلفة وفق منهجيات موضوعية (صياغة فرضية، تحديد التجربة الميدانية، جمع البيانات، تحليل النتائج، اتخاذ القرار) وهذا الشكل، تتحول الأخلاقيات من مجرد مبادئ نظرية إلى حقائق مدعومة بالأدلة التجريبية، وإلى معيار قابل للتوازن والقياس في آثاره الإيجابية والسلبية، فالقرار الأخلاقي واللاأخلاقي كلاهما يخضع لتحليل (التكلفة /العائد).

إن رواد هذه نظرية، وعلى غرار جورج بيركلي (George Berkeley) وديفيد هيوم (David Hume)، يرون أن الحقائق والمعارف يجب أن تستند إلى أدلة حسية وتجريبية يمكن اختبارها والتحقق منها، ويرفضون الاعتماد على الحدس أو الاستنتاج المجرد دون أساس واقعي، لذلك يعتمدون كثيراً على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى قوانين أو أنماط عامة تستخدم في حل إشكاليات الظواهر المختلفة. ومن أهم مبادئ هذه النظرية¹ نذكر ما يلي:

✓ الأخلاق مشتقة من التجارب الإنسانية المتكررة؛

✓ القوانين الأخلاقية ثابتة لا يمكن تغييرها؛

✓ لا يمكن الاعتماد على المعرفة النظرية القائمة على الافتراضات المنطقية أو الرياضية بل على مراقبه الموضوعية للملاحظات المتكررة التي يمكن اختبار دقتها؛

■ الانتقادات الموجهة لها: رغم قدم هذه النظرية وتوسع نطاقات تطبيقها إلا تلقت العديد من الانتقادات وكان أهمها ما يلي:

- نتائجها احتمالية وليست يقينية نتيجة الإفراط في الاعتماد على الحواس: بينما قد تكون الحواس خادعة أو محدودة؛
- الإهمال لدور العقل: حيث أن العقل قادر على إنتاج معرفة مستقلة عن التجربة؛
- عدم إمكانية التعميم: مما يجد إمكانية صياغة قوانين عامة صالحة لكل زمان ومكان؛

¹مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 2021، ص23.

النظرية العقلانية (Rational theory):

ظهرت في بادئ الأمر كنظرية اقتصادية مهيمنة في مطلع القرن التاسع عشر، ويرى أصحاب هذه النظرية أن العقل هو من له القدرة على تمييز السلوك الجيد والسيء وأن للفرد المعلومات الكافية التي يمكن من خلالها تحديد تفضيلاته بعد التحليل العقلاني لها¹. وبالتالي فحل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وأن ما يمكنه أن يجد من ذلك هو التأثيرات الذاتية والشخصية فقط، وفي ذات السياق، نشير إلى أبرز رواد هذه النظرية ونذكر كل من: رينيه ديكارت (René Descartes) الذي يعتبر من مؤسسي-العقلانية الحديثة ومقولته المشهورة "أنا أفكر إذن أنا موجود"، وغوتفريد لايبني (Gottfried Wilhelm Leibniz) الذي أكد على وجود "حقائق عقلية ضرورية" لا يمكن إنكارها، مثل مبادئ الهوية والسبب الكافي معتبراً بذلك العقل مصدراً للمعرفة اليقينية.

كما أن هذه النظرية تقوم على مجموعة من المبادئ والافتراضات ومنها:

- ✓ الفرد بعقلانيته يسعى وراء المصلحة الذاتية وليس المصلحة العامة؛
- ✓ الفرد بعقلانيته يسعى إلى تحقيق أقصى قدر من المكاسب وتقليل الخسائر؛
- ✓ الفرد بعقلانيته يمكنه تحليل المعلومات التي يمتلكها وتحديد التفضيلات المناسبة له؛
- الانتقادات الموجهة لها: لقد بدأت هذه النظرية تفقد مداها مع بداية عقد الستينيات من القرن العشرين وذلك بعد تلقيها العديد من الانتقادات وكان أهمها ما يلي:

- زحف هذه النظرية إلى العلوم الاجتماعية الأخرى بشكل ملفت؛
- العقلانية تفترض أن العقل وحده قادر على إنتاج المعرفة؛ لكن التأثيرات الشخصية تحد من تحقيق ذلك²؛
- الاعتماد على الاستدلال العقلي قد يؤدي إلى بناء أنساق نظرية بعيدة عن الواقع وغير قابلة للاختبار؛
- التشكيك في إمكانية الوصول إلى يقين مطلق بعيداً عن التجربة؛
- التركيز على العقل قد يؤدي إلى إهمال البعد الأخلاقي والاجتماعي الذي يتطلب تفاعلاً مع الواقع المعاش.

النظرية النفعية (Utilitarianism theory):

ترى هذه النظرية أن الهدف الرئيسي للسلوك الانساني القويم يجب أن يكون تحقيق أكبر نفع لأكبر عدد من الأفراد فالنشاط الصحيح هو الذي ينتج منافع صافية كثيرة وبتكاليف أقل للمجتمع ككل³، فهي إذا تُستخدم لتبرير السياسات العامة التي تهدف إلى تعظيم المصلحة العامة، كما تعتبر ان النفعية تُعد مرجعاً في تحليل القرارات الأخلاقية المتعلقة بتوزيع الموارد، العدالة الاجتماعية وتقييم الأداء.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص53.

² عبد الهادي عباد، نصر الدين بن سادات، آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة وهران2، 2020، ص913.

³ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص54

ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد كل من جيرمي بنتام (Jeremy Bentham) الذي عرّف المنفعة بأنها مجموع اللذة مطروحاً منها الألم وجون ستيوارت ميل (John Stuart Mill) الذي طوّر النظرية بإدخال مفهوم "جودة اللذة" مؤكداً أن بعض أنواع السعادة أرقى من غيرها وهنري سيدجويك (Henry Sidgwick) الذي حاول التوفيق بين النفعية والحدس الأخلاقي، وركّز على العقلانية في اتخاذ القرار الأخلاقي. وقد صنفت هذه النظرية المنافع إلى ثلاثة أنواع:

- النفعية الفعلية (Act Utilitarianism): هي التي تقوم كل فعل على حدة وبحسب نتائجه.
- النفعية القاعدية (Rule Utilitarianism): تقوم الأفعال بناءً على مدى توافقتها مع قواعد عامة تؤدي إلى أفضل النتائج.
- النفعية التفضيلية (Preference Utilitarianism): تركز على تحقيق تفضيلات الأفراد بدلاً من مجرد اللذة أو الألم.

■ الانتقادات الموجهة لها:

- تجاهل الحقوق الفردية: قد تبرر التضحية بالفرد من أجل مصلحة الأغلبية.
- صعوبة التنبؤ بالنتائج: صعوبة إدراك الكلفة والمنافع لكل قرار أو تصرف¹.
- إهمال النية: لا تميز بين الفعل الخير والفعل السيئ إذا كانت نتائجها متشابهة.

● نظرية الحدس (Intuitionism theory):

ارتكزت هذه النظرية على فكرة أن الحدس هو قدرة ذاتية يمكن للفرد من خلالها أن يميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ فالبينة السيئة هي سبب التنشئة الغير ملائمة، وبالتالي فإن الأخلاق تُشتق مما يمتلكه الفرد من حدس²، كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان يمتلك قدرة فطرية أو مباشرة على إدراك بعض الحقائق أو القيم دون الحاجة إلى استدلال منطقي أو تجربة حسية، فالحدس هنا يُفهم كنوع من "المعرفة المباشرة" أو "الإدراك الباطني" الذي لا يمر عبر خطوات تحليلية واعية. وهذه النظرية اتخذها الأخلاقيون المعاصرون أساساً للأخلاق كون المبادئ الأخلاقية الأساسية يمكن إدراكها مباشرة عبر الحدس الأخلاقي، وكمثال على ذلك فإننا نعرف أن "القتل ظلم" دون الحاجة إلى برهان منطقي على ذلك، بل عبر شعور داخلي فوري بصحة هذا الحكم. من أبرز روادها: G.E. Moore و W.D. Ross.

- الانتقادات الموجهة لها: رغم ما تقدّمه نظرية الحدس من تصور مباشر للمعرفة الأخلاقية، إلا أنها تواجه عدة انتقادات ومنها:

- طابعها الذاتي؛
- صعوبة التمييز بين ما هو حدس صادق وما هو مجرد انطباع شخصي؛

¹ عباد عبد الهادي، بن سادات نصر الدين، أخلاق الإدارة العمومية كآلية لتقويم السلوك الإداري في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة وهران 2،

الجزائر، 2022، ص. 302.

² Nickolson, Nigel (1994), ethics in organizations: a framework for theory and research, journal of business ethics, volume 13, n8, p581-596.

- غموض مصدر الحدس نفسه؛
- يختلف "الحدس" من شخص لآخر دون معيار موضوعي للفصل بين كل حدس وتحديد معالمه؛
- وذلك ما أضعف قدرتها على تقديم أساس معرفي متماسك للأحكام الأخلاقية.

نظرية الإلهام / الوحي (Revelation/Inspiration-theory):

تعد نظرية الإلهام أو الوحي من التصورات التي تربط مصدر المعرفة الأخلاقية أو الحقيقة العليا بإشراق داخلي أو اتصال غيبي يتجاوز حدود العقل والتجربة، ووفقاً لهذا التصور، فإن بعض المعارف لا تُكتسب بالتحليل العقلي أو الإدراك الحسي، بل تُمنح للإنسان عبر وحي إلهي أو إلهام روحي، وبذلك تشير هذه النظرية إلى أن الفرد لا يملك القدرة على تحديد الخطأ والصواب بمحض إرادته وأن الله هو من يرشده إلى ذلك¹. وتوظف هذه النظرية في السياقات الدينية والفلسفية لتفسير إدراك الإنسان للواجب الأخلاقي أو القيم العليا، كما نشير هنا إلى أن هذه النظرية تعتبر نقداً صريحاً للنظرية العقلانية التي تعتبر أن التفريق بين الخطأ والصواب يعود للعقل البشري فقط.

أما عن أعلام هذه النظرية فقد تصدر المشهد مجموعة من العلماء والفلاسفة المسلمين، وعلى رأسهم الإمام أبو حامد الغزالي² الذي ميّز بين المعرفة العقلية والمعرفة الإلهامية، ورأى أن الوحي مصدر يقيني يتجاوز حدود العقل والتجربة، وكذلك الفيلسوف الطيب ابن سينا³ الذي تحدث عن الفيض الإلهي كمصدر للمعرفة، أما ويليام جيمس (William James) وهو أحد رواد علم النفس الأمريكي الحديث فقد تناول تجارب الوحي والإلهام من منظور نفسي وفلسفي، واعتبرها جزءاً من التجربة الدينية الإنسانية.

■ الانتقادات الموجهة لها: ككل النظريات السابقة الذكر، واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات ومنها:

- صعوبة التحقق من صدق هذا الإلهام، وتباين مضامينه بين الأفراد والثقافات، مما يثير إشكالات حول موضوعيته ومصداقيته كمرجعية معرفية أو أخلاقية؛
- المعرفة المستندة إلى الوحي أو الإلهام لا يمكن اختبارها أو التحقق منها تجريبياً، مما يجعلها غير قابلة للبرهنة العلمية؛
- تجارب الإلهام شخصية وفردية، وقد يصعب تعميمها أو اعتمادها كأساس للمعرفة المشتركة؛
- يرى النقاد أن الاعتماد على الوحي قد يضعف دور العقل النقدي والتحليل المنطقي؛

¹ Nickolson, Nigel, Ibid, P.190.

² هو الإمام أبو حامد الغزالي الطوسي، عالم وفيلسوف إسلامي، ولد بمدينة طوس الإيرانية سنة 1058م وتوفي بها سنة 1111م، شافعي المذهب، أشهر مؤلفاته: موسوعة إحياء علوم الدين.

³ هو الحسين بن عبد الله ابن سينا، ولد في بخارى (أوزبكستان) سنة 980م وتوفي في همدان (إيران) سنة 1037م، كان موسوعياً إذ جمع بين الطب والفلسفة والرياضيات والفلك.

نظرية الواجب (Deontological Theory):

كلمة الواجب في دلالتها اللغوية تعني: "الإكراه والضرورة"، فما يكون واجبا يجب الالتزام بتحقيقه والخضوع له، وهذا ما جاءت به هذه النظرية، وأن الإرادة البشرية الحسنة التي يكون فيها القانون الأخلاقي حاسماً لا تكون جيدة إذا كانت غير مدفوعة بالواجب الأخلاقي الذي يجبرنا على التصرف بطرق محددة تكون مطالبين فيها أخلاقياً بالقيام بواجبات معينة، على أساس أن الواجب يعتبر قاعدة أساسية للأفعال الأخلاقية القويمة والقانونية على حد سواء¹. كما أكد أصحاب هذه النظرية على أن الأفعال تكون أخلاقية إذا كانت متوافقة مع مجموعة من القواعد أو الواجبات، بصرف النظر عن عواقبها، وأن دافع الفعل نفسه هو ما يحدد قيمته الأخلاقية. نظرية الواجب تؤكد أن الأخلاق ليست رهينة النتائج أو المنفعة، بل هي التزام عقلائي وواجب إنساني يُأزس لذاته، وهي بذلك تقف على النقيض من النظريات النفعية، حيث تُعلي من قيمة المبدأ والنية على حساب العواقب. ومن أبرز رواد هذه النظرية نذكر الفيلسوف إيمانويل كانط (Immanuel Kant) صاحب مفهوم "الضرورة الإلزامية" ومبدأ "الأمر المطلق".

■ الانتقادات الموجهة لها: لقد واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات ولعل أهمها ما يلي:

- الجمود والصورية، إذ قد تؤدي إلى نتائج غير عادلة إذا طُبقت دون اعتبار للظروف؛
 - قد تتعارض مع الحس العملي، لأنها لا تراعي النتائج أو المصلحة العامة؛
 - صعوبة تحديد الواجبات المطلقة في بعض المواقف المعقدة؛
- في الأخير، يمكن القول بأن هذه النظريات قد فسرت مختلف جوانب الظاهرة الأخلاقية، خاصة ما يتعلق بوسائل التحديد والتوصل لما هو أخلاقي أو لا أخلاقي مثل التجربة، العقل، الحدس، وكذلك الإلهام أو الوحي. ولعل أهم أسباب ظهور هذه النظريات التي ذكرناها وغيرها الكثير مما لم يسعنا ذكره على غرار: النظرية الأخلاقية لأرسطو، نظرية الوكالة، نظرية الأدوار، هي الأهمية القصوى التي تحتلها الأخلاق في حياة الأفراد وتطور المجتمع، فهي من يحدد معالم حاضره ومستقبله وتأسس لرقبه أو دنوه.

¹ مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، مرجع سابق ذكره، ص 27.

الفرع الثاني: ماهية أخلاقيات الوظيفة العمومية

تُعد الوظيفة العمومية ركيزة أساسية في بناء الأداء المؤسسي، لما لها من أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطن وباعتبار أن الموظف العمومي الحلقة الأساسية في عملية الاتصال المباشر بين الإدارة العمومية وأفراد المجتمع، فإن ترسيخ أخلاقيات الوظيفة ورفع مستويات الوعي بأهميتها لدى الموظف وترقية سلوكه المهني لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان فعالية الخدمة العمومية وتجاوز معوقات تطبيقها. وفي هذا السياق، حرصت مختلف التشريعات القانونية التي تُعنى بإدارة شؤون الوظيفة العمومية، على تقنين منظومة من القيم والسلوكيات المهنية التي ينبغي على الموظف العمومي التحلي بها، بما يُسهم في الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية لتستجيب لتطلعات المواطن وتنسجم مع متطلبات المرفق العام. فما مدلول هذه الأخلاقيات وأهميتها؟ وما هي أهم مصادرها والعناصر المكونة لها؟ وحتى نتضح لنا الرؤية، فلنبدأ من بيان مفهوم بعض المصطلحات التي عادة ما تقترب بمصطلح " الوظيفة "، وتقصد هنا كل من «العمل " و " المهنة " وذلك كما يلي¹:

◀ **" العمل "**: لغة: الفعل والمهنة، والجمع " أعمال "، واصطلاحاً: " هو كل جهد بدني أو ذهني مقصود يبذله الإنسان، لإيجاد منفعة اقتصادية أو زيادة منفعة شيء موجود ".

◀ **" المهنة "**: لغة: الحذق بالخدمة والعمل ونحوه، واصطلاحاً: " هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تنتمي إلى وحدة نوعية بحيث يستطيع الشخص الذي مارس إحداها أن يمارس سواها من نفس نوعها بعد تدريب طفيف ".

◀ **" الوظيفة "**: لغة: العهد والشَّرْطُ، والتوظيف: التعيين في الوظيفة، واصطلاحاً: " مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تخصيص فرد للقيام بها في إطار قانوني منظم ".

أولاً: تعريف أخلاقيات الوظيفة العمومية وخصائصها

1- تعريف أخلاقيات الوظيفة العمومية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم أخلاقيات الوظيفة، لكن حتى وإن تباينت ألفاظها بين " أخلاقيات الوظيفة " أو " أخلاقيات المهنة " أو " أخلاقيات العمل " كما سبق وتبين، إلا أنه قد غلب عليها الاتفاق حول الجوهر، ولعل من المناسب هنا، أن نذكر مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم كما يلي:

● **التعريف الأول:** " أخلاقيات الوظيفة تعني أن يمارس الموظف العام محامه وفق مبادئ الشرف والاستقامة والنزاهة، علاوة على

الالتزام بالتفرغ لممارسة الوظيفة والكتان المهني، كما يُشترط في هذا الموظف الانصاف والتحلي بالسلوكيات الحميدة "².

¹ سعيد بن ناصر الغامدي، علي بن عمر بادحج، الثقافة الإسلامية -أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية-، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010، ص.91.

² لزهري بن عيسى، أخلاقيات المهنة في المنظمة وفقاً للأمر 03/06 بين الإلزامية والرهانات المستقبلية، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، عدد 01، ص.223

- Ⓒ التعريف الثاني: " أخلاقيات المهنة هي مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي المحافظة على صحة الانسان وسلامة البيئة "1.
- Ⓒ التعريف الثالث: " إذا كانت الأخلاق تعرف بالمعايير والمبادئ التي تهمن على سلوك الفرد أو المجموعة، فإن أخلاقيات العمل هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهمن على السلوك الإداري، وتتعلق أساسا بما هو صحيح أو خطأ "2.
- Ⓒ التعريف الرابع: " أخلاقيات الوظيفة هي عبارة عن مبادئ ومعايير بالمنظور المادي، وهي طريقة أو نمط بالمنظور الشكلي، وهي تطبيق لتلك المبادئ والقيم بالمفهوم الإجرائي "3.
- Ⓒ التعريف الخامس: " أخلاقيات الوظيفة العمومية تعني بها القواعد الأخلاقية التي هي أساس القواعد القانونية المشكلة لمجموع الواجبات والالتزامات الخاصة بالموظف في إطار الوظيفة العمومية، فتصبح بذلك علم للواجبات والحقوق تحكمه القواعد السلوكية الأخلاقية من جهة والقواعد القانونية من جهة، ويشكل الموظف العام في الحلقة الأساسية "4.
- في الأخير، واستنتاجا مما سبق، نقول أن: " أخلاقيات الوظيفة العمومية هي منظومة متكاملة من المبادئ القانونية والقيم السلوكية التي تستمد مشروعيتها من الدين والدستور والقانون والبيئة الاجتماعية، تُنظم سلوك الموظف العمومي وتُوجّهه نحو أداء مهني نزيه ومنضبط ومسؤول، تُترجم في التزام الموظف بالواجبات الأخلاقية كالشفافية، النزاهة، والعدالة، بما يضمن خدمة عمومية ترتقي إلى معايير الجودة والثقة العامة، وتُجسّد روح المواطنة داخل الإدارة العمومية ".

2- خصائص أخلاقيات الوظيفة العمومية

- في ضوء التعاريف السابقة الذكر، يمكن تحديد ثلاث خصائص مركزية قد تتسم بها أخلاقيات الوظيفة العمومية، والتي قد تُبرز دورها في ضبط السلوك المهني داخل الإدارات العمومية⁵، وذلك أنها:
- Ⓒ ذات طابع وقائي: حيث أنها تهدف إلى تعزيز الانضباط الوظيفي والحد من مظاهر الفساد قبل وقوعها، إذ أن ترسيخ ثقافة أخلاقية استباقية يُقلل الحاجة إلى اللجوء إلى العقوبات التأديبية أو المتابعات الجزائية.
- Ⓒ ذات طابع جماعي: إذ تُعد هذه الأخلاقيات منظومة موحدة ومُلزمة لجميع الموظفين، فهي تستمد مرجعيتها من مصدر رسمي مشترك، بخلاف الأخلاق الفردية التي تتباين باختلاف الخلفيات الشخصية والثقافية.

¹ سعيد بن ناصر الغامدي، علي بن عمر بادحدح، مرجع سبق ذكره، ص.108.

² أمينة عثمان، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المدية، الجزائر، 2015، ص.4.

³ عبد الرحمن بوكثير، أخلاقيات الوظيفة العمومية الحاجة إليها وسبل تجسيدها، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2023، ص.148.

⁵ محمد جبري، أخلاقيات الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص.91.

⁵ عبد الرحمن بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص.148.

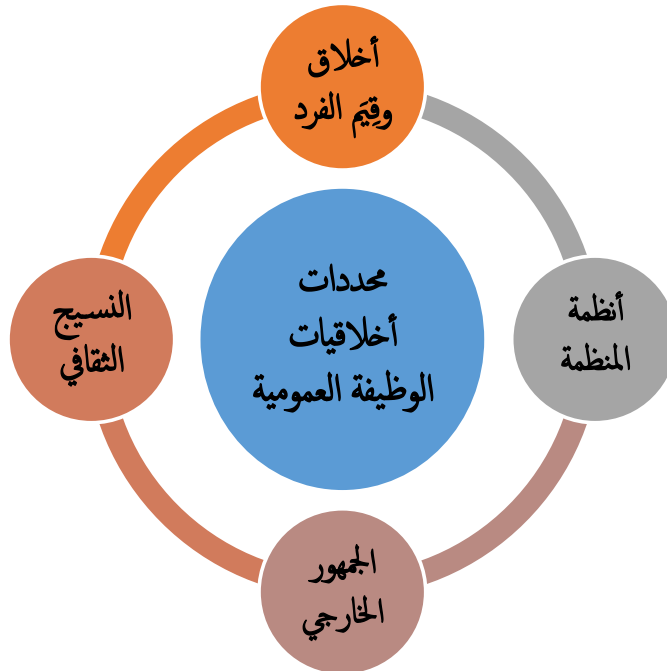
Ⓒ ذات طابع رسمي: فهي تنبع من نصوص قانونية وتنظيمية رسمية ومعتمدة وإلزامية، وتُصنّف ضمن الواجبات المهنية، مما يجعل مخالفتها خرقاً تأديبياً يستوجب المساءلة.

ثانياً: محددات أخلاقيات الوظيفة العمومية

تقوم أخلاقيات الوظيفة العمومية على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تُشكّل البوصلة السلوكية للموظف داخل الإدارة العمومية، هذه العناصر، وإن بدت بسيطة، إلا أنها تُشكّل في مجموعها ثقافة وظيفية تُساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز صورة الإدارة العمومية لدى المواطن.

وفي ذات السياق، تم تمييز مجموعة من القوى التي قد تساهم في صنع القرارات الأخلاقية (أنظر الشكل 02 أدناه)، والتي تتمثل في؛ النسيج الثقافي، أخلاق الفرد أو الموظف، أنظمة المنظمة والجمهور الخارجي¹، وهو ما يدعو المدراء والمسيرين وزيادة على التركيز على الأرباح وتحقيق الأهداف إلى ضرورة التركيز أيضاً على اتخاذ قرارات إدارية ذات علاقة بالطباع الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة.

الشكل رقم (02): محددات أخلاقيات الوظيفة العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المذكورة

¹ أستاذ فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة علوم إنسانية، العراق، 2006. من موقع:

وستتناول باختصار العناصر المكونة لأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية كما يأتي:

لـ أخلاق وقيم الموظف: تُعد القيم الفردية أساساً جوهرياً في تشكيل الأخلاقيات، إذ لا تنبع السلوكيات من المبادئ النظرية وحدها بل تتأثر أيضاً بالعادات والتنشئة الاجتماعية. فالنظام القيمي للفرد يُرتب القيم وفق أولوياتها، ويمنحها طابعاً نسبياً من حيث الأهمية والقداسة، مما ينعكس على سلوكه داخل الجماعة، هذا النظام، الذي يتسم بالترابط والاستقرار النسبي، يُشكل جزءاً من البناء الثقافي للمجتمع، ويمنح الأفراد معنى لهويتهم وانتمائهم. وتُظهر الدراسات أن القيم قد تتكامل أو تتعارض داخل الفرد ذاته، كأن يجمع بين الكرم وحب المال، أما الأخلاق، فتتكون من مصادر توجيه متعددة؛ دينية، قانونية، أسرية، وضميرية، فالقيم والأخلاق تُسهم في بناء منظومة الحكم الأخلاقي لدى الموظف، وتُحدّد ما يعتبره صواباً أو خطأً في مواقف الحياة المختلفة، فيكون للموظف بذلك دوراً أساسياً في بناء منظمة أخلاقية تقوم على مبادئ: الاستقامة والعدالة والنزاهة والمعاملة الصادقة والانضباط¹.

لـ النسيج الثقافي: يُعدّ النسيج الثقافي أحد المرتكزات الأساسية لفهم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، إذ يتكوّن من مستويين متكاملين: خصائص ظاهرة؛ كالسلوك والرموز واللغة، وأخرى خفية؛ كالقيم والمعتقدات. وقد برز الاهتمام بالثقافة التنظيمية منذ منتصف القرن العشرين، خاصة مع صعود الشركات الكبرى التي عكست قيم مؤسسيها في ممارساتها، ورغم تعدد التعاريف وتباينها، إلا أن الثقافة التنظيمية تُعدّ قوة ناعمة تُوجّه سلوك الأفراد وتُسهم في معالجة تحديات التكيف الخارجي والتوازن الداخلي، كما تُعدّ إطاراً مرجعياً يُشكل البنية الأخلاقية للمنظمة، حيث تُترجم القيم الفردية إلى سلوكيات مبنية من خلال آليات التفسير الأخلاقي مما يجعلها عنصراً حاسماً في صنع القرار الأخلاقي داخل هذه الإدارة².

لـ أنظمة المنظمة: تُعد الأنظمة الداخلية للمنظمة مثل؛ الهيكل التنظيمي، السياسات، نظم المكافآت، التدريب، والاختبارات من أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل أخلاقيات الوظيفة، ولكل نظام تأثيره الخاص، إذ تُوجّه سلوك العاملين وتُسهم في ترسيخ أو إضعاف الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة، وتتفاعل هذه الأنظمة لتُنتج قوة تنظيمية تضبط السلوك المهني وتُحدّد اتجاهاته ما يجعل دراستها مجالاً خصباً لأبحاث متخصصة³.

لـ الجمهور الخارجي: يُشكل الجمهور الخارجي قوة مؤثرة في أخلاقيات الوظيفة، ويشمل ذلك الأنظمة الحكومية، الزبائن، المستفيدين وقوى السوق، ففي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد المنافسة، أصبحت المؤسسات مطالبة بموازنة أهدافها الربحية مع مسؤولياتها الاجتماعية، وقد أدّى تفاقم الفضائح الأخلاقية إلى تدخل الدولة عبر تشريعات تحمي المستهلك وتُراعي مصالح جميع الأطراف، مما يعكس دور البيئة الخارجية في توجيه السلوك التنظيمي نحو معايير أخلاقية أكثر صرامة⁴.

¹ مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، 2019، ص.30.

² مصطفى بن عودة، سمير غويني، نفس المرجع السابق، ص.30.

³ نعيمة شبوعات، محمد قوجيل، دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2020، ص.57.

⁴ استار فخري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره.

ثالثاً: مصادر أخلاقيات الوظيفة العمومية

تستند أخلاقيات الوظيفة العمومية إلى مجموعة من المرجعيات الأساسية التي قد تُشكل الإطار القيمي لسلوك الموظف العمومي بشكل خاص، وتأثر في بناء النسيج الأخلاقي للإدارات العمومية بشكل عام، ولعل أهمها ما يلي:

➤ الدين (العقيدة): فمن المعلوم أن جل القيم الأخلاقية للوظيفة العمومية تُستمد من المبادئ الدينية، كما أن الضوابط السلوكية داخل الإدارة تنسجم وبدرجة كبيرة مع ما يدعو إليه الدين من القيم الفاضلة، كالأمانة والنزاهة والعدل والتعاون والاحترام، وهو مما يُضفي طابعاً روحانياً على الممارسة الوظيفية¹.

➤ الذات (الصفات الشخصية): إذ يمكن أن تنبع بعض أخلاقيات الوظيفة من الفطرة الإنسانية والسجايا الفردية، فشمسية الموظف ومعتقداته وتربيته تُعد من العوامل المؤثرة في سلوكه المهني داخل الإدارة، فالشخص الهادئ مثلاً، قد يكون صبوراً في حالات الضغط وأكثر لباقة في التعامل مع الآخرين من غيره².

➤ الدستور والتشريعات القانونية: حيث يُعد الدستور مرجعاً رسمياً للأخلاقيات العامة، إذ يتضمن مجموعة من المبادئ التي تلزم أعوان الدولة باحترام القواعد الأخلاقية، ونبذ السلوكيات المخالفة للدين الإسلامي، ومحاربة المحسوبية والتمييز، مع التأكيد على المساواة، حماية الحريات، وصون كرامة الإنسان. إضافة إلى العديد من التشريعات والمواثيق القانونية التي تدعم ذلك، على غرار القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية، المدونات والمواثيق الأخلاقية، المراسيم التنفيذية، والتعليقات والقرارات والمذكرات وغيرها من أنواع الرسائل الإدارية³.

➤ القيم المجتمعية والتنشئة: إن نشأة الإنسان دائماً ما تكون على الفطرة السليمة، سيجته كالغصن الرطب فهو لين بطبعه مستقيم في سلوكياته⁴، ولذلك تُعد القيم الاجتماعية من أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل أخلاقياته الوظيفية، ومن ذلك أيضاً، فإن الموظف العمومي يتأثر بثقافة محيطه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، مما ينعكس على سلوكياته داخل الإدارة. كما وتُسهم الأسرة باعتبارها الحلية الأولى في التنشئة، في غرس المبادئ الأخلاقية الأساسية، تليها المدرسة والمعاهد والجامعات التي تحدد نمط تكوينه ومؤله العلمي فتعزز هذه القيم وتكون الإطار الوظيفية⁵. كما يُعد المجتمع بمؤسساته التربوية والثقافية بيئة حاضنة تُسهم في ترسيخ سلوكيات مهنية إيجابية

¹ سهام راجحي، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات تفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص.795.

² محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، وائل للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2011، ص.19.

³ محمد جبري، مرجع سبق ذكره، ص.92.

⁴ مختار بوققاب، لزهارى زواويد، دور الإسلام في ترسيخ أخلاقيات المهنة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص.10.

⁵ سهام راجحي، مرجع سبق ذكره، ص.796.

الثقافة السائدة: أو ما يعرف بالثقافة التنظيمية أو بالذسيج الثقافي، وهي من أهم العوامل التي تساهم في تكوين أخلاقيات الوظيفة

وقد ذكرت بعض المصادر أنها أي الثقافة التنظيمية وصفت من خلال ثلاثة اتجاهات¹ كما يلي:

1. اتجاه ركز في تعريفه لها على الأبعاد الفكرية الغير ملموسة لها كالقيم والمعتقدات والأيدولوجيا.
2. اتجاه يراها كمجموعة من الممارسات التي يتم من خلالها التعبير عن المعايير الأخلاقية وإيصالها إلى الغير.
3. اتجاه ركز على جوهر الثقافة أو نموذجها التنظيمي، ويصفها على أساس آلية للانسجام بين الأخلاقيات والعقل والفكر.

الشكل رقم (03): مصادر أخلاقيات الوظيفة العمومية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المذكورة

رابعاً: أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية

من المعلوم أن أخلاقيات الوظيفة العمومية ضرورية لضمان نزاهة الإدارة، تعزيز ثقة المواطن، وتحقيق المصلحة العامة، فهي لا تُعد ترفاً أخلاقياً، بل شرطاً جوهرياً لحسن سير المرافق العمومية وجودة أداؤها، وهذا ما أكسبها الأهمية البالغة حيث أنها تساهم في:

- تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة: لطالما اهتزت العلاقة بين الإدارة والمواطن وتزعزعت بسبب الممارسات السلبية الغير أخلاقية التي يتعرض إليها من قبل أعوان الإدارة العمومية، لكن عندما يلتزم الموظف العمومي بالنزاهة والشفافية، يشعر المواطن بالأطمئنان كون حقوقه مصونة، مما يعزز الثقة في مؤسسات الدولة ويقلل من مظاهر التذمر والاحتجاج¹.
- تنمية الأداء الإداري وتحسين جودته: إن الالتزام الأخلاقي دائماً ما يعزز الثقة بين الموظف والإدارة في بيئة العمل، فإذا علم أن قياداته تشجعه وتقدر مجهوداته تفاناً في عمله وأبدع في أداء مهامه، والعكس صحيح²، فهذا الالتزام هو من يوجه سلوك الموظف نحو الانضباط، احترام الوقت، والحرص على المصلحة العامة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل مظاهر التسبب واللامبالاة.
- الوقاية من الفساد والانحرافات: تُعد الأخلاقيات خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير المشروعة، إذ تُرسخ لدى الموظف وعياً ذاتياً بالمسؤولية، وتقلل من الحاجة إلى الرقابة الخارجية، كما أنها تساهم في إرساء مبادئ الإدارة السليمة "الحوكمة" والالتزام بروح القانون³.

- دعم الشرعية القانونية والعدالة الإدارية: الأخلاقيات تُكمل النصوص القانونية، وتساهم في تطبيقها بروح العدالة والإنصاف، لا بمجرد الحرفية الشكلية، مما يعزز القرارات الإدارية ويمنحها الشرعية القانونية⁴.
- ترسيخ ثقافة مؤسسية إيجابية: عندما تُصبح الأخلاقيات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فإنها تُنتج بيئة عمل قائمة على التعاون الاحترام والمسؤولية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل العام، كما أنها تجعل المنظمة مسؤولة عما تقوم به بشكل قانوني وأخلاقي معاً⁵.

خامساً: الظواهر السلبية المناهية لأخلاقيات الوظيفة العمومية

ورغم الجهود القانونية المبذولة لتنظيم الأخلاقيات الوظيفية، إلا أن الواقع يكشف عن وجود نقائص بنيوية ساهمت في تراجع الالتزام الأخلاقي وظهور بعض مظاهر الانحراف داخل الإدارة، والتي تُعدّ من الظواهر السلبية المناهية لأخلاقيات الوظيفة العمومية وهي من أبرز التحديات التي تُقوّض فعالية الإدارة وتُضعف ثقة المواطن في المرفق العام. ومن بين هذه الظواهر نذكر على سبيل المثال ما يلي:

¹عبد الرحمن بوكشير، مرجع سبق ذكره، ص.156.

²مختار بونقاب، لزهارى زواويد، مرجع سبق ذكره، ص.12.

³لواهم رضا، أخلاقيات المهنة والحوكمة: قراءة في مدونة أخلاقيات سوناطراك، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2023، عدد 07، ص.986.

⁴جلال عبد الله محمد، نيطار علي محمد، أثر أخلاقيات العمل الإداري في الأداء المنطقي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، عدد 01، ص.30.

⁵لواهم رضا، مرجع سبق ذكره، ص.986.

Ⓒ رداءة نوعية الخدمات المقدمة: وذلك نتيجة عدم احترام العمل والتراخي والكسل في إنجاز المهام، و عدم احترام أوقات العمل الرسمية وهي من أبرز المؤشرات على ضعف الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية¹، إذ يعكس ذلك غياب روح المسؤولية والاستهانة بحقوق المرتفقين، وتتجلى هذه الظاهرة في التأخر غير المبرر في معالجة الملفات، وسوء الاستقبال، وغياب الشفافية في الإجراءات، فضلاً عن ضعف الكفاءة المهنية للموظفين، وغالباً ما تكون هذه الظواهر السلبية نتيجة تداخل عوامل تنظيمية وسلوكية، مثل غياب التحفيز، ضعف التكوين، أو انتشار اللامبالاة داخل بيئة العمل.

Ⓒ سوء استعمال السلطة التقديرية: يُعدّ من أبرز مظاهر الانحراف الأخلاقي في الوظيفة العمومية، حيث تُوظف الصلاحيات التقديرية للمديرين خارج حدود المصلحة العامة. إنّ خطورة هذه الظاهرة لا تكمن فقط في مخالفتها للقانون، بل في قدرتها على تفكيك المعايير الأخلاقية من الداخل، ولقد أكدت إحدى الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين أن القيم الاقتصادية تحتل المرتبة الأولى لديهم، أما القيم الأخلاقية والاجتماعية فكانت في أدنى المراتب². لذلك، فإن ضبط استعمال السلطة التقديرية للمديرين خاصة لا يقتصر- على الجانب القانوني فحسب، بل يتطلب ترسيخ ثقافة أخلاقية داخل الإدارة، تُعلي من شأن الحياد والعدالة وتربط القرار الإداري بمبدأ المسؤولية والمساءلة.

Ⓒ انتشار الممارسات اللاأخلاقية بين الموظفين: ويعتبر مؤشراً خطيراً على تآكل القيم المهنية داخل الإدارة العمومية، حيث تتحوّل بعض السلوكيات المنحرفة؛ كالغش الإداري، أو التلاعب بالمعلومات من حالات فردية معزولة إلى أنماط جماعية مكرسة، وما كان ذلك إلا نتيجة التسيير البيروقراطي المركزي المتصلب الذي يقوم على تضخيم الأجهزة الإدارية، حيث أنه وكلما زادت مستويات الهياكل التنظيمية، كلما ارتفعت حدة الروتين وزاد الجمود وقلت الكفاءة والفعالية في الأداء³. ومع الوقت، تتشكل ثقافة تنظيمية موازية تُبرّر هذه الانحرافات وتُضفي عليها طابعاً "عادياً"، مما يُقوّض روح المسؤولية ويُضعف فعالية الأداء.

وزيادة على ذلك، نقول بأنه توجد العديد من السلوكيات السلبية الأخرى التي قد تساهم في تفريغ الوظيفة العمومية من بعدها الأخلاقي، هذه الممارسات لا تنشأ في فراغ، بل تتغذى على بيئة تنظيمية هشّة، وضعف الرقابة، وغياب ثقافة المساءلة. إنّ خطورة هذه الظواهر لا تكمن فقط في مخالفتها للقوانين، بل في كونها تُكرس ثقافة وظيفية منحرفة تُهدّد قيم العدالة والشفافية والمصلحة العامة، وتُنتج إدارة بيروقراطية فاقدة للروح المهنية. كما تجدر الإشارة هنا، إلى أن استمرار هذه الممارسات لا يُسيء فقط إلى صورة الإدارة، بل يُقوّض ثقة المواطن في المرفق العمومي، ويُفرض الخدمة العامة من بعدها الإنساني والأخلاقي، مما يستدعي إصلاحاً مزدوجاً: تقنياً في آليات الأداء وأخلاقياً في سلوكيات الموظفين.

¹ فاطمة بوداد، نسمة بحوص، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري-دراسة حالة خزينة ولاية تيارت، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة تسمسليت، الجزائر، 2021، ص.24.

² سهيلة إيمصوران، أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور الفكر الإسلامي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الجزائر 3، 2021، عدد 03، ص.22.

³ عباد عبد الهادي، بن سادات نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص.306.

المطلب الثاني: عموميات عن الوظيفة العمومية

تُعد الوظيفة العمومية إحدى الركائز الأساسية في بناء الدول الحديثة، إذ تمثل الإطار القانوني والتنظيمي الذي يُحدد علاقة الموظف العام بالإدارة والمجتمع، فهي ليست مجرد علاقة عمل، بل منظومة متكاملة تجمع بين الحقوق والواجبات، وتُجسد قيم المرفق العام من حياد، شفافية، خدمة للمصلحة العامة، واحترام للقانون. إذاً هي كلُّ متكامل ومنظم يجمع بين الوظيفة العمومية والموظف العام تحت سقف التشريع القانوني. وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى ما يُمكننا من فهم مدلول هذه المفاهيم وما يتعلق بها تنظيمياً وقانونياً.

الفرع الأول: ماهية الوظيفة العمومية

لا يمكن العدول على أن الوظيفة العمومية بمفهومها العام تشير إلى ذلك العمل الذي يتم تنفيذه داخل مرافق أو منظمات الدولة بمختلف نشاطاتها سواء الإنتاجية أو الخدماتية، مع بيان واجبات وحقوق الموظف العام في هذه الوظيفة ومخضورتها، إلا أن التطور الملحوظ في المجال الإدارة والذي يعكسه التخصص والتميز في مجال معالجة قضاياها أدى إلى بروز عدة مفاهيم ذات الصلة بالوظيفة العمومية وهذا ما سننطلق إليه طي العناصر المذكورة أدناه.

❏ **تعريف عام للوظيفة:** تعرف الوظيفة عامة بأنها: "عمل يقوم به شخص معين بشكل منتظم يتقاضى عليه دخل منتظم وهي تستدعي بذلك توفر خبرات معينة للقيام بذلك"¹.

أولاً: الوظيفة العمومية في التشريعات الأجنبية

من خلال دراسة التعاريف المدرجة في مختلف التشريعات القانونية للدول، وكذا البحوث العلمية لعلماء الإدارة العامة نجد أن هناك اتجاهين فيما يتعلق بتحديد المفهوم الاصطلاحي للوظيفة العمومية، الأول اتجاه موضوعي والثاني اتجاه شكلي، كما تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن مفهوم الوظيفة العمومية قد يتباين من دولة إلى أخرى وذلك حسب النمط السياسي السائد، ويمكن القول بأنه وإضافة إلى المفهوم الإسلامي للوظيفة العامة الذي تطرقنا إليه في المبحث الأول أعلاه يوجد أيضاً المفهومين الأوربي والأمريكي،

❖ **المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية:** وهو المفهوم السائد في معظم الدول الأوروبية²، مثل فرنسا، إنجلترا، إيطاليا، وغيرها، وكذلك معظم الدول التي كانت مستعمرات لديها مثل الجزائر، لبنان، مصر، ليبيا وتونس، وقد أشار هذا التعريف إلى الوظيفة العمومية على أنها: "رسالة وخدمة يَخَصُّص لها الموظف كل نشاطه وهي تتسم بتنظيم متميز عن سائر الأعمال الأخرى"، ويعرف هذا المفهوم بالمفهوم الشخصي للوظيفة العامة (la système de la carrière)، حيث أنه يقوم على الموظف لا على الوظيفة، ويرتكز على ما يمتلكه من مؤهلات علمية وما اكتسبه من خبرات وأقدمية، وعلى مركزه في الهيكل التنظيمي، وما يعزز هذه الفكرة أن علاقة العمل في الوظيفة العمومية لا تنتهي بإلغاء الوظيفة التي تم تعيينه فيها وإنما يتم نقله إلى مزاولة مهام وظيفة أخرى، وتستمر العلاقة حتى تنتهي بإحدى الطرق القانونية مثل

¹مدونة "menaitech"، الفرق بين الوظيفة والمهنة، 2019، من موقع menaitech.com.

² جبال محمد معاطي موافي، مكافحة الفساد الإداري بين الشريعة الإسلامية والشرائع الوضعية، دار الكتب والدراسات العربية، مصر، 2019، ص.102.

الاستقالة أو التقاعد، وذلك لأن علاقة الموظف بالحكومة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح المعمول بها في كل دولة، كما تضمن له هذه القوانين الحق في التدرج والترقية في السلم الوظيفي.

❖ **المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية:** ويقوم على المفهوم الموضوعي للوظيفة العامة (la système de l'emploi)، وهو على عكس المفهوم الأوروبي، حيث أنه ينظر إلى الوظيفة ولا ينظر إلى شخص الموظف، وقد أشار هذا المفهوم إلى الوظيفة العامة أنها: "ليست مهنة دائمة وإنما هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يرتبط مصير الموظف بها، فإذا ما الغيت الوظيفة انقطعت علاقة الموظف بالإدارة"، وهو بذلك لا يميز الوظيفة العامة عن أي مهنة أخرى، ولا يكسب القارئ عليها أي امتيازات أيضا، كما وأنه في ظل هذا المفهوم لا يخضع الموظفون العامون لنظام قانوني متميز عن أقرانهم في القطاع الخاص¹.

ثانيا: الوظيفة العمومية في التشريعات العربية

لقد حظي مفهوم الوظيفة العمومية بقسط وفير من الاهتمام في مختلف التشريعات العربية، حيث التمسنا تقاربا كبيرا في وجهات نظر المشرعين والمفكرين العرب، وقد اخترنا من خلال هذا العنصر أمثلة منها كما يلي:

❖ **الوظيفة العمومية في التشريع المصري:** لقد تطرق المشرع المصري إلى مفهوم الوظيفة العامة لأول مرة من خلال القرار الرئاسي رقم 27/2 من سنة 1964، والذي حدد معناها بـ: "العمل المسند إلى عامل يؤديه ويتكون من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات"². أما الفقه المصري عامة فقد عرف الوظيفة العامة على أنها: "مجموعة من الأوضاع والأنظمة القانونية والفنية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي وعلاقتهم بالإدارة، أو التي تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة بفاعلية"³، وأما الباحثون المصريون فقد ميزوا بين معنيين متباينين للوظيفة العامة⁴ في مصر:

✓ **المعنى الوصفي:** ويعرفها "بالأشخاص الذين يقومون بالعمل في مرافق الخدمة العامة"، ويعاب على هذا التعريف الخلط بين الموظف والوظيفة، والأرجح أن هذا التعريف يصلح للموظف العام لا للوظيفة العامة.

✓ **المعنى التحليلي:** ويشير إلى الوظيفة العامة على أنها: "مجموعة من الاختصاصات التي يناط القيام بها لشخص محدد يجب أن تتوفر فيه شروط معينة كما يجب عليه أن يؤدي عمله مستهدفا للمصلحة العامة لا غير"، ورغم أن هذا التعريف هو الأقرب إلى الصواب، إلا أن بعض النقاد قالوا إن الوظيفة ليست فقط مجموعة من الاختصاصات بل والسلطات التي تمنح لهذا الشخص أيضا والتي قد تزيد وتنقص حسب الوظيفة ومهامها.

¹ سامي جمال الدين، ميادة عبد القادر، أصول القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2013، ص.209.

² جمال محمد معاطي موافى، مرجع سبق ذكره، ص.104.

³ محمد بدران محمد، القانون الإداري والوظيفة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص.102.

⁴ محمد بدران محمد، نفس المرجع السابق، ص.103.

❖ **الوظيفة العمومية من وجهة نظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:** لقد اتفق رواد هذا المنتدى على تعريف الوظيفة العمومية على أنها: " الوسيلة الرئيسية لممارسة الدولة لسيادتها المتمثلة في ضمان استمرارية المرفق العام أولاً، ثم تحسين جودة خدماته بشكل دائم"¹.

ثالثاً: الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري

تجسّد الوظيفة العمومية في الجزائر نتاجاً لمسار تشريعي متدرج، يعكس التحولات العميقة التي شهدتها الدولة في رؤيتها لدور الإدارة العمومية ومكانة الموظف العام. فمنذ الاستقلال، سعت السلطات إلى تأسيس جهاز إداري وظيفي عمومي يُكرس السيادة ويُسهّم في تحقيق التنمية، فكان التشريع الإداري أحد أبرز الأدوات التي اعتمدت عليها الدولة لتقنين العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية.

❖ **التطور التاريخي لمرجعيتها القانونية:** نظراً لما شهدته الجزائر من فراغ تشريعي رهيباً خاصة في السنوات الثلاثة الأولى بعد الاستقلال الذي كان نتاجاً لمغادرة الإطارات الفرنسية، مع نقص التأهيل والخبرة لدى الأفراد الجزائريين بسبب الاستبعاد عن العمل الإداري كسياسة استعمارية، فقد وجدت السلطات الجزائرية نفسها آنذاك في عجز تام من الناحية الإدارية، وهذا ما حثّها عليها بناء منظومتها الإدارية والقانونية الخاصة².

ولقد مرّ تنظيم الوظيفة العمومية بعدة محطات قانونية مفصلية، بدءاً من الأمر 66-133 لسنة 1966 المؤرخ في 02 جوان 1966 الذي وضع اللبنات الأولى لنظام وظيفي مستوحى من النموذج الفرنسي، مروراً بالأمر رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي تميّز بتوجه الدولة نحو ضبط سوق العمل وتنظيم العلاقات المهنية في القطاع العمومي³، ثم القانون 90-21 لسنة 1990 المؤرخ في 15 أوت 1990 الذي عكس افتتاح الدولة على التعددية والشفافية، وصولاً إلى الأمر 06-03 لسنة 2006 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي يُعد المرجع الأساسي الحالي، لما تضمنه من تنظيم شامل ل مختلف جوانب الحياة المهنية للموظف العمومي. كما ساهمت عدة نصوص أخرى مكّلة، على غرار القانون 06-01 لسنة 2006 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بمكافحة الفساد، في تعزيز الإطار القانوني للوظيفة العمومية، خاصة فيما يتصل بالرقابة والشفافية⁴.

وفي الأخير، يمكن القول بأن هذا التطوير التشريعي المستمر إنما يعكس السعي المتواصل للمشرع الجزائري إلى تحقيق الموازنة والتأقلم للوظيفة العمومية مع التغيرات، وذلك من خلال تبني مقاربات أكثر مرونة وفعالية في التسيير، دون المساس بجوهر النظام المغلق الذي لا يزال يطبع البنية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية.

¹ سارة نبيل، تعريف الوظيفة العمومية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، من موقع redisaission.com.

² أحديان صبرينة، خالد أساء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية. قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية، جيجل، 2021، ص.121. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

³ علي بن أحمد، الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، 2011، عدد 02، ص.76. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

⁴ عبدو علي الطاهر، مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، إيليزي، 2022، ص.584. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

❖ **تعريفها في التشريع الجزائري:** لقد منح المشرع الجزائري الوظيفة العمومية مفهوماً واسعاً مرتبطاً أساساً بمجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة للبلاد بهدف تحقيق خدمات عمومية، حيث عرّفها من خلال الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادة 02 منه، بأنها: "مجموعة من الوظائف التي تُمارس في إطار تسيير المؤسسات والإدارات العمومية، ويشغلها موظفون يتمتعون بحقوق ويخضعون لواجبات محددة قانوناً"¹، ويكرّس هذا التعريف البنية النظامية للوظيفة العمومية، باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العمومية، وضمان استمرارية المرفق العام، وتحقيق مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف.

ويلاحظ أن التشريع الجزائري يُصنّف الوظيفة العمومية ضمن النظام المغلق (système de carrière)، حيث يُنظر إلى الموظف كعنصر دائم في الإدارة، يخضع لمسار مهني محدد، ويستفيد من ضمانات قانونية تتعلق بالاستقرار، الترقية، والتقاعد. غير أن الإصلاحات الأخيرة، خاصة بعد صدور الأمر 03-06، أدخلت بعض مظاهر المرونة، من خلال تنوع أنماط التوظيف (التوظيف المباشر التعاقد والترقية)، وتوسيع مجال التقييم والتكوين المستمر². كما نشير إلى أن مفهوم الوظيفة العمومية في الجزائر لا يقتصر على البعد القانوني فقط، بل يعكس أيضاً فلسفة الدولة في إدارة مواردها البشرية، حيث تُعد الوظيفة العمومية أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية، الفعالية الإدارية واستمرارية الخدمة العمومية.

أخيراً، وعلى ضوء ما سبق، يمكننا تعريف الوظيفة العمومية على أنها: "نظام مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحكومة خاصة وبالدولة عامة، يتم من خلاله إدارة شؤون الموظفين العموميين عن طريق تشريعات قانونية، كتحديد شروط وفترات العمل، الأجر، طرق التوظيف وشروطه الحقوق والواجبات، النظام التأديبي والعقوبات، والعديد من الأمور الأخرى، كنهاية علاقة العمل وما يترتب عنها، حيث تضمن الدولة من خلالها أي - الوظيفة العمومية - استمرارية المرفق العام وتحسين خدماته".

الفرع الثاني: ماهية الموظف العام (العمومي)

لقد عرّف مفهوم الموظف العمومي تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، وذلك موازاة مع تعاظم دور الدولة ومستويات تدخلها في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، حيث فرض هذا حتمية امتلاكها لجهاز إداري يعمل لصالحها بشكل خاص، يتميز بالكفاءة، يدير شؤونها ويسهر على مصالحها، حيث يلتزم هذا الجهاز خاصة بالمبادئ العامة للدولة المتعلقة بالعمل بهدف تحقيق أهدافها ولعل أسسها تقديم خدمات عمومية مرموقة تلبي من خلالها الحاجيات العامة للمجتمع.

كما نجد العديد من المصطلحات المستخدمة لوصف شاغلي الوظائف العامة، والتي تُستخدم في جميع أنحاء العالم ومنها:

✓ في الجزائر: الموظف العمومي؛

✓ في الولايات المتحدة الأمريكية: موظف الخدمة المدنية؛

¹ الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 2006/46، المادة 02، ص.3.

² ياسين ربح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقفة، 2018، عدد 42، ص.422. من موقع:

✓ في المملكة المتحدة: الموظف العام الحكومي؛

✓ في بلدان آسيا: موظف العام؛

✓ في بعض البلدان: الموظف الحكومي؛

✓ في بلدان أخرى: الموظف العام المدني؛

✓ في بعض البلدان: الموظف العام الدائم؛

ومن المهم جدا فهم الاختلافات الأساسية في هذه المصطلحات وذلك من أجل تنسيق الاتصالات الخاصة بالعلاقات الدبلوماسية بين هذه الدول. وفيما يلي سنتناول بعض ما ورد بخصوص هذا المفهوم كما يلي:

أولاً: مفهوم الموظف العام (العمومي) في التشريعات الدولية

على الرغم من أن المفاهيم والتسميات قد تختلف من بلد آخر، إلا أنه يمكن القول أن تطور مفهوم الموظف العام يعكس النمو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في هذه المجتمعات، وهذا ما جعلها تشترك في فكرة واحدة مفادها أن: "تنظيم شؤون العمل العام ضرورة حتمية في أي دولة تريد تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة". وفيما يلي تعريفات الموظف العام المختارة من بعض التشريعات القانونية الدولية:

❖ **الموظف العام في التشريع الفرنسي:** من خلال الأمر 95 / 244 المؤرخ في 1959/02/04 الذي حل محل القانون رقم 2294 الصادر في 19 أكتوبر 1946، المتضمن النظام الأساسي العام الفرنسي لموظفي للدول، لا سيما الفقرة الأولى منه، فقد نص المشرع الفرنسي على أن: "القانون يسري على الأشخاص الذين يُعيّنون في وظيفة دائمة كإطارات في إحدى الإدارات المركزية للدولة أو في إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات العمومية"¹، ولم يذكر تعريفاً محدداً للموظف العام، وحتى من خلال القانون رقم 634 المؤرخ في 13 جويلية 1983، الخاص بحقوق والتزامات الموظفين أكتفى المشرع الفرنسي بذكر التعيين وديمومة الوظيفة والخدمة في مرفق عام إداري كشرط من الشروط التي يجب توفرها في الموظف العمومي دون ذكر التعريف خاص به.

أما عن الفقهاء الفرنسيين فقد توسعوا في تعريفهم للموظف العام، معتمدين في ذلك على تشريعات وأحكام قضائية، وقد عرّفوه بشكل عام بأنه: "الشخص الذي يتقلد وظيفة دائمة في كادر إداري في المرفق عام"².

❖ **الموظف العام في التشريع المصري:** لقد تطرق المشرع المصري من خلال القانون رقم 81 لسنة 2016 المتضمن قانون الخدمة المدنية والذي صدر بالجريدة الرسمية المصرية عدد 43 مكرراً (أ) في أول نوفمبر من سنة 2016، لاسيما الباب الأول (المادة 2، المحطة 5) إلى تعريف الموظف العام على أنه: "كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة بموازنة الوحدة"، وقد ذكر في المحطة 2 من نفس المادة والباب أعلاه أن: "الوحدة هي الوزارة أو المصلحة والجهاز الحكومي أو المحافظة أو الهيئة العامة"، وقد نص القانون من خلال المادة 7 من ذات

¹ محمد حميد عبد، مفهوم الموظف العام في فرنسا، 2022، من موقع، www.almerja.com

² محمد حميد عبد، نفس المرجع السابق.

الباب على وجوب ضمان الوحدة للموظف العام الحق في التدريب والتأهيل والاعداد، للقيام بواجباته ومسؤولياته على نحو يكفل تنمية ثقافة الخدمة المدنية ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إنشاء مراكز لتنمية الموارد البشرية المتاحة¹.

ثانيا: مفهوم الموظف العام(العمومي)في التشريع الجزائري

لقد عرّف التشريع الجزائري الموظف العمومي من خلال الأمر 06/03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 2006/46، حيث ذُكر في مادته الرابعة (04) أنه: " يُعتبر موظفا كل عون عيِّن في وظيفة عمومية دائمة ورّيم في رتبته في السلم الإداري، حيث أن الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في الرتبة"². ومن هذا المنطلق، واعتمادا على التعاريف السابقة، يمكننا على العموم القول بأن الموظف العمومي هو: " الموظف الذي يُبَيَّن أو يُرَسَّم في منصب عمله (وظيفته) بصفة دائمة بعد انتهاء الفترة التجريبية (التربص)، فيكون حينئذ في وضعية قانونية تُجَاه المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يعمل بها، حيث تخضع العلاقة بينهما إلى أحكام التشريع المعمول به في إطار تسيير شؤون الوظيفة العمومية والمرفق العام".

المبحث الثالث: أخلاقيات الوظيفة بالإدارات العمومية الجزائرية

إن الجزائر وعلى غرار العديد من الدول في العالم يعاني فيها قطاع الإدارات العمومية من تداعيات انتشار الفساد الإداري لاسيما تزايد حجم الممارسات الغير أخلاقية، كالبيروقراطية و الرشوة و التحيز والمحسوبية واختلاسات المال العام، مما أصبح حتميا عليها البحث عن السبل المثالية للتصدي لهذه الانحرافات ومكافحتها، خاصة على المستوى الداخلي للإدارة، و كسبيل لذلك بادرت الحكومة الجزائرية إلى إعادة بناء النسيج الأخلاقي للموظف العمومي خاصة و للإدارة الجزائرية عامة، كونه عاملا أساسيا للإقلاع الاقتصادي و الثقافي والاجتماعي في البلاد.

المطلب الأول: المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة في الجزائر

إن استراتيجية الدولة في مجال تكوين أخلاقيات الوظيفة العمومية بدت جلية من خلال فرض سمو القانون والحرص على تطبيق نصوصه لتعزيز جهودها في رد الاعتبار لمكافأة الأخلاق في أوساط العمل الإداري، وقد برز ذلك من خلال تحديد الالتزامات المهنية للموظف العمومي سواء واجبات أو حقوق و سن التنظيمات والقوانين التي من شأنها بسط طابع الشرعية عن ضرورة الالتزام بها وعدم مخالفتها.

الفرع الأول: تعريف المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة

وهي مجموعة القوانين والتشريعات القانونية التي تُعنى بتحديد القيم والمبادئ الأخلاقية التي من شأنها تقويم سلوك الموظف العمومي وتوجيهه نحو تحقيق المصلحة العامة للإدارة المنتمي إليها، وكذا تطبيق الإجراءات التأديبية والعقوبات المستحقة نتيجة مخالفة هذه

¹ الجريدة الرسمية المصرية، قانون الخدمة المدنية، عدد 43 مكررا (أ)، مصر 2016، من موقع manshurat.org/mode/13128.

² الأمر 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 04، ص.4.

الأخلاقيات، بهدف تحقيق النزاهة وجودة الخدمة العمومية، وبالتالي فإنها تمنح الالتزام بأخلاقيات الوظيفة قوة قانونية ومعنوية مميزة، كما أنها توفر له الحجية اللازمة التي هي أساسا نابعة من ذات القاعدة الدستورية أو القانونية¹.

الفرع الثاني: مصادر المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة

لقد تم تمييز مجموعة من المصادر التشريعية الجزائرية التي تم من خلالها تأطير الجانب الأخلاقي للوظيفة العمومية، ويعبر عنها بالإطار القانوني لأخلاقيات الوظيفة، وقد تنوعت هذه المصادر التي نذكر منها ما يلي:

❖ الدستور: يعتبر الدستور الجزائري أعلى المراتب في تدرج القاعدة القانونية²، إلا أنه وفي حقيقة الأمر، لم يخصص فصلا مستقلا يتناول أخلاقيات الوظيفة بشكل خاص في الدستور الجزائري، لكن تجدر بنا الإشارة إلى أن مبادئه الأساسية تعتبر أساسا أخلاقيا للحياة المهنية في الجزائر، حيث تستند إلى العديد من القيم مثل: النزاهة، الاستقامة، الشفافية واحترام القانون. كما ذكر العديد من الأخلاقيات العامة التي تجسدت من خلال عدة واجبات مثل: الولاء للمجتمع والدولة، التحفظ عن معلومات، الالتزام بالانضباط والأمانة، المحافظة على ممتلكات الدولة، كما نشير إلى أن المشرع الدستوري كان واضحا بخصوص الأخذ بالأبعاد والقيم الأخلاقية ضمن نصوص المواد 23-24-25 من دستور 2016. هذا وقد تضمن الدستور الجزائري في مختلف مراحله مبادئ أساسية³ وهما:

1. مبدأ الفصل بين السلطات: وهو مبدأ أخلاقي بامتياز يقوم على احترام اختصاصات كل سلطة ويعزز الرقابة الذاتية.
2. مبدأ العدالة الاجتماعية: وهي قيمة أخلاقية أساسية تضمن وصول الحقوق إلى أصحابها، وتوجه مجهودات الدولة نحو تحقيق الحاجات العامة للمجتمع.

❖ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: والذي يتجسد من خلال الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو من سنة 2006، المعدل والمتمم، هذا الأمر الذي يعتبر أهم قوانين الدولة في مجال تنظيم العمل، حيث تم من خلاله تحديد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين، وكذا الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأديبة محامهم في خدمة الدولة⁴، حيث يطبق هذا القانون وبصفة خاصة على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية التابعة إداريا وتنظيما للدولة الجزائرية.

ولقد برزت أهمية الأخلاقيات في هذا القانون من خلال ما تناوله في عديد المواد التي تم التطرق من خلالها إلى تحديد الواجبات المهنية للموظف، والتي تعبر عن الالتزام الأخلاقي له تجاه الإدارة والدولة ككل، هذا من جهة، وتحديد حقوقه التي تعبر عن

¹ محمد جبري، أخلاقيات الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، عدد 1، ص.91.

² محمد جبري، نفس المرجع السابق، ص.92.

³ المادة 15، قانون رقم 01/16 يتضمن تعديل الدستور 03/06، 2016، الجريدة الرسمية رقم 14.

⁴ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 01، ص.03.

أي الالتزام الأخلاقي للإدارة تجاهه من جهة أخرى، كما وضع وبالتفصيل النظام التأديبي المطبق في حالة مخالفة هذه الالتزامات أو الإخلال بإحدى مبادئها من طرف أي كان.

❖ التعليمات الوزارية: وهي نصوص إدارية داخلية تصدر عن الوزير أو مجموعة من الوزراء، بهدف التوجيه والتوحيد والتوضيح لعملية تطبيق نص قانوني أو تنظيمي، وترسل إلى الجهات المختصة لتنفيذها، وتعتبر ملزمة لهذه الجهة، كما أنها تظل سارية المفعول حتى يتم إلغاؤها أو تعديلها بتعليمية أخرى، كما يشترط فيها عدم التعارض مع القوانين والتشريعات العليا¹. ومن بين التعليمات التي تطرقت إلى موضوع أخلاقيات الوظيفة سنذكر على سبيل المثال ما يلي:

● التعليمية الوزارية رقم 02 المؤرخة في 04 ماي 2023، المتعلقة بمدونة أخلاقيات موظفي وأعوان وزارة المالية، حيث جسدت هذه التعليمية التزامات الحكومة فيما يخص النصوص بقطاع المالية في الجزائر من خلال العمل المكثف عن إرساء بيئة قانونية وأخلاقية في الحياة المهنية لموظفي هذا القطاع². وقد نص السيد وزير المالية من خلال هذه التعليمية على ضرورة الالتزام بالواجبات العامة وكذا القواعد والمبادئ الأخلاقية أثناء تأدية المهام، مع مراعات قوانين فرض حسن السلوك على الجميع بغض النظر على الرتب والمناصب.

❖ المدونات الأخلاقية: إن المدونات الأخلاقية وعلى العموم، تعتبر موانئ قانونية يلتزم بها من طرف جميع الموظفين بالإدارة، حيث تضع هذه المدونات مجموعة من القواعد والمبادئ التي تضبط السلوك المهني، كما أنها تتمحور على العموم حول واجبات الموظف العامة ذات الطابع الأخلاقي الواردة في مختلف النصوص القانونية للدولة. وسنذكر بعض الأمثلة عن مدونات أخلاقية معتمدة في مختلف الإدارات العمومية الجزائرية كما يلي:

● مدونة أخلاقيات المهنة في مجال الصفقات العمومية: وذلك من نص المادة 88 من المرسوم الرئاسي 247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. حيث يتضح جليا إلزامية التزام الأعوان العموميين المتدخلين في مجال الصفقات العمومية وبصرح العبارة بمدونة أخلاقيات المهنة في مجال الصفقات العمومية³، وذلك من خلال تحديد الوسائل التالية:

- إلزام هؤلاء الأعوان بالاطلاع على المدونة؛

- إلزام هؤلاء الأعوان بالإمضاء على تعهد باحترام هذه المدونة؛

- إلزام هؤلاء الأعوان بالتصريح بعدم وجود تضارب المصالح؛

● مدونة أخلاقيات الجامعة الجزائرية: وهو ما تضمنه ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية أوت 2023، الصادر عن رئاسة مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يهدف إلى تكريس العمل الجماعي

¹ راضية بن مبارك، مكانة التعليم في القانون الجزائري، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة البليدة 02، 2017، عدد 02، ص. 198.

² وزير المالية الجزائري، التعليمية الوزارية رقم 02 المؤرخة في 04 ماي 2023، المتعلقة بمدونة أخلاقيات موظفي وأعوان وزارة المالية، الجزائر، 2023.

³ قوتال ياسين، عمادية فايزة، الموانئ الأخلاقية كآلية قانونية للحد من الفساد في مجال الصفقات العمومية "مدون أخلاقيات المهنة نموذجاً"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، خنشلة الجزائر، 2023، عدد 01، ص. 548.

بين مختلف الأطراف الفاعلة في الجامعة من جهة، وبين الجامعة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى، وذلك قصد تعزيز أو اصل الثقة بين أفراد الأسرة الجامعية وتمكينهم من تحمل أعباء المسؤولية خلال أداء مهامهم¹، كما أكدت الوزارة الوصية من خلال هذا الميثاق على ضرورة إرساء المبادئ والأسس والآداب والقواعد الأخلاقية التي تضمنها والزامية الالتزام بها من طرف كل أفراد الأسرة الجامعية (الأساتذة الباحثين أو المشاركين أو الزائرين، الطلبة، الهيئة الإدارية المركزية و على مستوى الجامعات، التقنيين والأعوان). كما تطرق الميثاق وبشكل مفصل إلى التزامات وحقوق كل منهم على حدة، مع الإشارة إلى مجموعة من العقوبات التي قد تطل الموظف نتيجة عدم الامتثال لقواعد وآداب هذا الميثاق، والتي قسمها إلى ثلاثة أنواع من العقوبات: بيداغوجية وإدارية وجنائية².

المطلب الثاني: الأخلاقيات القانونية الضمنية في الأمر 03-06 (قراءة تحليلية وظيفية)

باعتبار الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هو الإطار المرجعي الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، فإنه تجدر بنا الإشارة إلى أنه حقيقة قد تضمن منظومة أخلاقية غير مصرح بها صراحة، لكنها حاضرة ضمناً في عديد مواد القانونية، فكل مادة منه تحمل في طياتها تصوراً أخلاقياً للسلوك الإداري وتسهم في بناء ثقافة أخلاقية للإدارة العمومية قائمة على النزاهة والشفافية. فما هي الأبعاد الأخلاقية التي تضمنها هذا القانون؟ وما هو مدلولها يا ترى؟ هذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر، وذلك من خلال تحليل هذه المواد وفقاً للأبعاد الأخلاقية التي تضمنتها وربطها بمتغيرات الدراسة باستخدام أدوات القياس في قلب التنظيم الإداري.

الفرع الأول: الأبعاد الأخلاقية الإيجابية

في ظل التحولات التي شهدتها الإدارة العمومية الجزائرية ولا زالت، تبرز الحاجة إلى إعادة قراءة النصوص القانونية ليس فقط من منظور تنظيمي بل من زاوية أخلاقية تُعزز تحسين مستويات الأداء وتُكرس ثقافة جودة الخدمة العامة، فالفعالية لا تكمن فقط في القوانين واللوائح، بل في الضمير/المهني الذي يحكم سلوك الموظف العام، ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى قسمين أساسيين، وذلك كما يلي:

1- القسم الأول: الالتزامات الأخلاقية للموظف (الواجبات):

وتضم الواجبات الأخلاقية العامة للموظف التي تعبر عن التزامه الأخلاقي تجاه الدولة، الإدارة، والمجتمع، ومنها:

« **احترام سلطة الدولة:** وهو ما نصت عليه وجوبا المادة 40 من الأمر 03/06 التي جاء في نصها أنه: " يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها"³، ومن مظاهر ذلك الامتثال لما تنص عليه القوانين واللوائح والتنظيمات، وغيرها كالانضباط، والطاعة، واحترام التسلسل الإداري. وحتى وإن بدى من ظاهر نص هذه المادة أن

¹ مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية، الجزائر، 2023، ص.4.

² مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، نفس المرجع السابق، ص.11.

³ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 40، ص.06.

احترام سلطة الدولة الزامي بقوة القانون، وأن طاعة الرؤساء في التنظيم الإداري حتمية، إلا أن مدى نجاح هذا التنظيم يبقى مرهونا بكيفية تلقي الموظف العمومي للأوامر ومدى حرصه على تنفيذها بتفانٍ وإتقان¹.

إن هذه المادة تُستخدم لتقييم مدى احترام الموظف للقواعد التنظيمية، تُرسخ الانضباط كقيمة أخلاقية، وتُعد مدخلا لفهم الالتزام المهني، فاحترام قوانين الدولة هو أول مؤشرات الانضباط الأخلاقي الذي ينعكس على جودة الأداء.

➤ **الالتزام بالأمانة والعدالة:** وهو ما أقرته المادة 41 من الأمر 03/06 التي نصت على أنه: "يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز"². إذ تُجسد الأمانة احترام الموظف للثقة الممنوحة له، من خلال تحليه عند أداء واجباته بالإخلاص والنزاهة والعفة والصدق ومن مظاهرها الحرص على المنفعة العامة، احترام أوقات العمل، الجدية في العمل، عدم التستر على الأخطاء المهنية، وتجنب التحايل الإداري. فالأمانة حفظ وأداء لحقوق الغير³.

أما العدالة فتُجسد من خلال معياري المساوات والانصاف لا وفق الأهواء والميول الشخصي، ومن مظاهرها تجنب المحاباة والمحسوبية في أداء المهام كالتوظيف والتقييم والتحفيزات، وضمان تكافؤ الفرص لدى الجميع وأداء الحقوق لأصحابها⁴.

➤ **الالتزام بالسلوك اللائق والمحترم:** كما جاء في الشطر الثاني من نص المادة 42 من الأمر 03/06: "يجب على الموظف أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم"⁵، فقد نلاحظ من خلال هذه المادة أنه وزيادة على بيانها لقانونية الالتزام بالسلوك اللائق، فقد حمل مضمونها توجيهها أخلاقيا لهذا الالتزام، وأنه يجب أن يكون دائما، سواء كان ذلك داخل مقر العمل أو خارجه، ومن أهم صفات السلوك اللائق: التواضع، الصدق في القول والعمل، الحلم في التعامل وبشاشة الوجه⁶، وهو ما يرسخ صورة إيجابية للموظف العمومي خاصة وللإدارة العمومية الجزائرية عامة.

➤ **تحمل المسؤولية عن تنفيذ المهام وإتقان:** حيث تضمنت المادة 47 من الأمر 03/06 في نصها أنه: "كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه"⁷، وهي بذلك تكشف عن أكثر من بعد أخلاقي، على غرار الثقة والإخلاص والمسائلة والصبر و التحمل إذ يجب على الموظف أن يكون محل الثقة التي وضعتها فيه الإدارة من خلال منحه التفويض لتمثيلها أمام مختلف المتعاملين أحسن تمثيل، فينجز أعماله بإخلاص (الكفاءة، الفعالية، الإتقان، المتابعة)، وأنه ملزم أخلاقيا بتحمل كامل مسؤولياته فيما

¹ الزهر بن عيسى، أخلاقيات المهنة في المنظمة وفقا للأمر 03/06 بين الإلزامية والرهانات المستقبلية، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، عدد 01، ص.226.

² الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 41، ص.06.

³ عبد الهادي عباد، نصر الدين بن سادات، مرجع سبق ذكره، ص.915.

⁴ جلال عبد الله محمد، نيطار علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.21.

⁵ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 42، ص.06.

⁶ إسمايل قشام، شقراي محمد، التزامات الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة ودورها في رفع مستوى الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، الجزائر، 2019، ص.368.

⁷ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 47، ص.06.

يخص إنجاز المهام الموكلة إليه وعدم التهاون وكذا تحمل نتائج مسألته في حالة إخفاقه في ذلك، لذا يجب عليه الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التي قد تعينه على تجنب كل ما يضر بالمصالح المشتركة¹.

◀ **المحافظة على الأسرار المهنية وأمن الوثائق الإدارية:** وهو ما أولى له الأمر 03/06 الأهمية البالغة، حيث نصت المادة 48 منه على أنه: "يجب على الموظف الالتزام بالسريّة المهنيّة، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلاع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السريّة المهنيّة إلا بترخيص مكتوب من السلطة السليمة المؤهلة"². فالنص هنا منع على الموظف إفشاء المعلومات التي يطلع عليها بحكم وظيفته سواء كانت معلومات سرية أو معلومات صدرت بشأنها تعليقات معينة، فالكتمان يعكس الأمانة المهنية، وهو من العناصر الجوهرية للالتزام الأخلاقي، كما أنه يرتبط بالأداء من حيث تعزيز الثقة المؤسسية داخليا من جهة، وبين المواطن والإدارة من جهة أخرى³.

أما المادة 49 من ذات الأمر فقد تضمنت أمرا بالغاً في الأهمية، وهو ما يتعلق بأمن الوثائق الإدارية والمصلحة للإدارة: "على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها"⁴، ونذكر في هذا الإطار؛ الوثائق الورقية، أجهزة الإعلام الآلي ومساحات التخزين الإلكترونية، الحسابات والأرصدة البنكية، وغيرها مما يتعلق بتخزين المعلومة الإدارية.

◀ **المحافظة على ممتلكات الدولة:** حيث أنه ومن خلال فحوى المادة 50 من الأمر 03/06 التي جاء فيها أنه: "يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه"⁵، ولعل من أهم مظاهر الالتزام الأخلاقي في هذا المجال هو الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة المالية والمادية والبشرية لتحقيق أعلى مستويات المردودية، وذلك بالاعتماد على الأساليب الموضوعية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكليف أهل الاختصاص، مع تجنب الإهمال والتبذير واللامبالاة وكل المخاطر التي قد تهدد المال العام وتسبب في تهالك ممتلكات المرفق العام⁶.

وفي ذات السياق، يبين نص المادة 51 من هذا الأمر أنه: "يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة"⁷. والمستخلص هنا، تكريس مبدأ الفصل بين ما هو مهني وما هو خاص، وهو ما يُجسّد مبدأ الأمانة في استعمال الوسائل العمومية، كما نشير هنا، إلى أنّ هذا الالتزام لا يقتصر على الجانب

¹ عثمان أمين، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها-دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المدية، الجزائر، 2015، عدد 14، ص.8.

² الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 40، ص.06.

³ زهر بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص.228.

⁴ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 49، ص.06.

⁵ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 50، ص.07.

⁶ أحمد خلف حسين الدخيل، المنهج الأخلاقي في الاقتصاد الإسلامي وأثره في التنمية البيئية المستدامة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة تكريت، العراق، 2020، ص.290.

⁷ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 51، ص.07.

القانوني فحسب، بل يُعبّر عن وعي أخلاقي عميق بمسؤولية الموظف في الحفاظ على ممتلكات الدولة وخدمة الصالح العام دون استغلال أو انحراف¹.

◀ **الالتزام بأداب التعامل والاحترام واللياقة مع الزملاء والمرتفقين:** فلا شك أن حسن خلق الموظف ينتج عنه حسن المعاملة من مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وذلك ما حثّت عليه المادة 52 من الأمر 03/06: "يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه"²، وهو ما يجسد البعد الإنساني في علاقة الموظف العمومي مع كل من يحيط به من داخل وخارج بيئة العمل، ومن ذلك أيضاً: التواصل بلغة مهذبة، التواضع، احترام خصوصيات الآخرين، وأن يكون الموظف العمومي عطوفاً، كريماً، حسن الظن بالآخرين لديه القدرة على العطاء³. فترتفع بذلك مستويات الألفة والانسجام بين الموظفين وتزيد درجات التقدير والاحترام، كما أن ذلك يقضي على توتر العلاقات المهنية ويرسخ ثقافة الاحترام المتبادل.

كما نصت المادة 53 من نفس الأمر على أنه: "يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة ودون مماطلة"⁴ وذلك باعتبار الموظف العمومي ممثل للدولة، فهو ينوب عنها في تقديم الخدمات للمواطنين، إذاً هو مطالب باللياقة والمبادرة إلى تلبية حاجياتهم⁵ وبذلك تأسس لبناء إدارة مواطنة، تُقدّر الإنسان قبل المعاملة، وتُعلي من شأن الكرامة المهنية في كل مستوياتها.

للم القسم الثاني: الالتزامات الأخلاقية للإدارة (القيادة) (أداء الحقوق):

وتضم كل ما يحدد حقوق الموظف العام ويضمن تحصييه لها والتي تعبر عن الالتزام الأخلاقي للإدارة بواجباتها تجاهه، والتي تكون في حد ذاتها ممثلة بأصحاب الوظائف والمناصب العليا أي من لهم نطاق إشراف على موظفين آخرين ويملكون سلطة اتخاذ القرار، حيث تم تعريفهم أيضاً بأصحاب المناصب النوعية "وهم الذين تُسند إليهم مناصب قيادية تتضمن مسؤوليات خاصة علاوة على الوظائف الموكلة إليهم"⁶، ومن أهم تلك الالتزامات نذكر ما يلي:

◀ **تكريس حرية الرأي والعمل النقابي والإضراب:**⁷ حيث نصت المادة 26 من الأمر 03/06 على أن: "حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه"، كما نصت المادة 35 من ذات الأمر على أن "يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به"، ومن ذلك أيضاً ما تضمنته المادة 36 منه على أن: "يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما". وهو ما يُظهر الحرص على الحريات دون المساس بسمعة الإدارة فيضمن حرية التعبير عن الرأي، ويُكرس الاعتراف بالعمل النقابي والحق في الإضراب كحقوق مشروعة، ولكن شريطة احترام الضوابط القانونية والتنظيمية التي من شأنها ضمان توازن

¹ أحمد خلف حسين الدخيل، مرجع سبق ذكره، ص. 290.

² الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 52، ص. 07.

³ نصيرة قاسم، محمد بشير غوالي، مدى مساهمة البنية التشريعية الجزائرية في التزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة-دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، 2019، عدد 01، ص. 18، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

⁴ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 53، ص. 07.

⁵ بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص. 139.

⁶ علي بن أحمد، الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2011، ص. 77.

⁷ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المواد 26-35-36، ص. 05-06.

استغلال هذه الحقوق بما يضمن عدم استغلال الوظيفة لأغراض شخصية أو دعائية أو حزبية، وتفادي الوصول لمصاف الخطأ أو على الأقل الضرر بالغير¹.

إن هذه المواد تُجسّد فلسفة أخلاقية تقوم على التوفيق بين حرية الموظف كفرد، وواجباته كفاعل داخل جهاز الدولة، بما يضمن احترام القيم الديمقراطية من جهة، واستقرار المرفق العام من جهة أخرى، كما تُؤسّس لبناء علاقة قائمة على التعاون والتكامل والحوار البناء بين الموظفين والإدارة.

◀ **تحقيق العدالة المطلقة بين الموظفين:** فالمادة 27 من ذات الأمر أكدت على أنه: " لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية"²، ومن ذلك الأنصاف أيضا، وهي مبادئ إدارية محكومة بالضوابط الأخلاقية، فالمعاملة المبنية على العدل وعدم التمييز تؤدي إلى استقرار الموظفين وتبعث الطمأنينة في نفوسهم، ترفع المعنويات وتحسن مستوى الإقبال على العمل بمحبة وشغف، كما أنها مكون أساسي في نسج ثقافة مؤسسية أخلاقية عمادها الاحترام والوقار³.

◀ **حفظ كرامة الموظف وحمايته من التهديدات الممكنة أثناء تأدية مهامه:** حيث أشارت المادة 37 من الأمر 03/06 إلى أن: " للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية "، فيما دعت المادة 30 منه إلى أنه: " يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائده عن الضرر الذي قد يلحق به "، فعكست الأولى مبدأ الكرامة المهنية للموظف من خلال ضمان الإدارة (القيادة) لتوفير بيئة عمل آمنة ومحترمة، وكرست الثانية اعترافا ضمنيا بضرورة تحملها المسؤولية الأخلاقية والقانونية في صون سلامة موظفيها الجسدية والمعنوية من كل أشكال الإهانة أو العنف، ويندرج ذلك ضمن أخلاقيات عمل القيادة التي تلعب دورا فعالا في تحفيز الموظفين والتأثير عليهم، كما أن غياب ذلك قد يُفشل الترويج لبيئة أخلاقية في مكان العمل⁵.

وبذلك نقول أن: " ما تملّيه هذه المواد على القيادة من التزام بالمبادئ الأخلاقية كحفظ الكرامة وتوفير الأمن واحترام معايير

السلامة في الإدارات العمومية الجزائرية، إنما يعكس احترامها للمورد البشري كقيمة مركزية في تحسين الأداء العمومي".

◀ **أداء الحقوق التعاقدية:** كالراتب والتأمين والتقاعد والخدمات الاجتماعية والتكوين والعطل، وذلك ما تم تثبيته من خلال ما نصت عليه المواد 32-33-34-38-39 على الترتيب كما يلي⁶:

¹ أحمد خلف حسين الدخيل، مرجع سبق ذكره، ص. 288.

² الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 27، ص. 05.

³ مصباح منصور موسى مطاوع، الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي، حولية علمية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2016، ص. 2001.

⁴ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المواد 30 و 37، ص. 05-06.

⁵ طريف أمينة، سلمى عطوات، بوبكر بوسالم، أخلاقيات العمل كأحد مستلزمات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية-دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة

قاصدي مرباح-ورقة-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص. 461. من موقع <https://asjp.cerist.dz>

⁶ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المواد 32-33-34-38-39، ص. 06.

- المادة 32: " للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب "، يُجسّد الحق في الأجر مبدأ العدالة والاعتراف بقيمة العمل إذ يُعدّ الراتب تعويضًا مشروعًا عن الجهد المبذول، وضمانًا للكرامة المعيشية للموظف.
 - المادة 33: " للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به "، فتُكرّس بذلك الحماية الاجتماعية والتقاعد بعدًا تضامنيًا وأخلاقيًا، يعكس التزام الدولة بمرافقة الموظف في مواجهة المخاطر الاجتماعية وضمان أمنه في نهاية الخدمة.
 - المادة 34: " يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به "، فالاستفادة من الخدمات الاجتماعية تُعبّر عن بعد إنساني في الوظيفة العمومية، يهدف إلى تحسين جودة حياة الموظف وتعزيز انتمائه المهني.
 - المادة 38: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، فالحق في التكوين والترقية يُجسّد مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة المهنية، ويُحفّز على تطوير الكفاءات وتحقيق التقدير المستحق للجهد والجدارة.
 - المادة 39: " للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر "، فالحق في العطل يُعبّر عن احترام التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، ويكرّس البعد الإنساني في تدبير الزمن الإداري.
- وللإفادة نقول: " أن هذه المواد المذكورة، وكما أنها تضمن للموظف حقوقًا تعاقدية قانونية وأساسية، مثل الأجر، الحماية الاجتماعية والتكوين، والترقية، والعطل، فإنها أيضًا تُجسّد البعد الإنساني والاجتماعي في الوظيفة العمومية، وهي بذلك تعكس التزام الدولة بتوفير بيئة مهنية تحفظ كرامة الموظف العام وتراعي استقراره الاجتماعي وتطوره الوظيفي والمهني".

الفرع الثاني: الأبعاد الأخلاقية السلبية

وتُعبّر عن الظواهر والسلوكيات التي يجب على الموظف العام أن يتجنبها بحكم طبيعة علاقته القانونية مع الإدارات والهيئات العمومية، والتي نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- ◀ **عدم الجمع بين وظيفتين:** حسب ما جاء في المادة 43 من الأمر 03/06 فإنه يجب أن: " يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مرشح في إطار خاص مما كان نوعه. غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدّد عن طريق التنظيم. كما يمكنهم أيضًا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين"¹. إذ إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من طرف الموظف العمومي بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي للوظيفة وعدم الاشتغال بمهام أخرى، إلا في حالة النشاطات المرخصة قانونًا للتكوين والتعليم والبحث العلمي، أو إذا كان عملاً علمياً أو أدبياً أو فنياً².

¹ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 43، ص. 06.

² مسفر القحطاني، أخلاقيات المهنة، دورة علمية، جامعة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2008، ص. 23. من موقع: <https://faculty.kfupm.edu.sa>

◀ عدم قبول تلقي الهدايا: حيث نصت المادة 54 من ذات الأمر على أنه: "يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام هدايا أو هبات، أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه"¹. وبلا شك، فإن المقصود هنا هو الامتناع عن التعامل بالرشوة والمحسوبية والذي يُعبّر عنه أخلاقيا بالنزاهة، حيث تُعرف النزاهة بأنها: "مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة بدلا من المصلحة الخاصة والابتعاد عن جميع أنواع الانحرافات المالية والإدارية (مثل الرشوة والاختلاس والتسهيلات الإدارية الغير قانونية)"²، وتشمل أيضا الشفافية في العمل، والإبداع والإتقان والتعاون والبعد عن الغش والاجتهاد في أداء الخدمة العامة.

◀ عدم التواجد في وضعية تؤثر على الاستقلالية: نصت المادة 45 من ذات الأمر على أنه: "يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليته أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة"³، فبدلول هذه المادة يشير إلى الإخلاص كقيمة أخلاقية هامة في الحياة الوظيفية للموظف العمومي، إذ بات من واجبه المحافظة على ولائه لعمله ولإدارته ولدولته ولمجتمعه، مع التحلي بالحيادية وتجنب التأثيرات السلبية وتضارب المصالح⁴.

وفي نفس السياق، جاء في نص المادة 46 أنه: "إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطا خاصا مربحا، وجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة"⁵، حيث حملت هاتين المادتين في جوهرهما مجموعة مهمة من القيم والمبادئ الأخلاقية والمهنية على رأسها الامتناع عن كل ما قد يوقع الموظف العمومي في تضارب للمصالح وإلحاق الضرر بالإدارة أو إعاقة أداؤها السليم، ومنح الامتيازات بدون وجه حق ما يعكس ضرورة الامتناع عن استخدام السلطة لأغراض شخصية، فالموظف في الإدارة العمومية لا يملك لا المنصب ولا وسائل الإنتاج بل هو ممثل عن الدولة مكلف بتنفيذ سياساتها وفق القوانين والتشريعات المعمول بها فقط⁶.

◀ عدم الإساءة إلى الوظيفة: الشرط الأول من المادة 42 من الأمر 03/06 الذي أكد على الموظف وجوب: "تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة"⁷، فالواجب الأخلاقي هنا يحتم على الموظف العمومي أن يترفع عن كل ما يخل بشرف وكرامة

¹ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 57، ص. 07.

² الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، كولاج للنشر والإنتاج الفني، فلسطين. 2016.

³ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 45، ص. 06.

⁴ نصيرة قاسم، محمد بشير غوالي، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

⁵ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 46، ص. 06.

⁶ حنان إيكديوي، مريم بجاوي، قراءة سوسيولوجية لأخلاقيات المهنة، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022، عدد 03، ص. 326.

من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

⁷ الأمر رقم 03/06، مرجع سبق ذكره، المادة 42، ص. 06.

الوظيفة والمحافظة على خلقه وسلوكه القويم أثناء أدائه للعمل، فيكون حسن السيرة والسلوك، وهو مفهوم واسع يشمل الابتعاد عن المسكرات والمخدرات والغش والتدليس، والتزوير، ومخالفة المروءة والآداب العامة، سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه¹.

الفرع الثالث: تصنيف الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03-06 حسب أبعاد متغير أخلاقيات الوظيفة في دراستنا

يعتبر السلوك الأخلاقي القويم من أهم التجليات العملية لمجموعة القيم والمبادئ التي تسعى الإدارة العمومية الجزائرية إلى ترسيخها لدى موظفيها، غير أن هذه السلوكيات لا تُمارس في فراغ، وهو ما أبرز بوضوح اهتمام الدولة بأهمية الالتزام الأخلاقي في بيئة العمل العمومي وذلك ما تجلّى لنا من خلال ما تطرقنا له في الدراسة التحليلية لمضمون الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث تبين لنا أنها لا يقدم مجرد مواد قانونية، بل يُعد منظومة قيمية مضمّنة في نص قانوني، لكن التحدي الأكبر، وكما أظهرته الدراسات السابقة، يكمن في الفجوة بين النص والتطبيق، وهي ما تسعى دراستنا إلى معالجته من خلال البحث عن نموذج تكاملي يربط بين هذه الأبعاد القانونية والأداء الفعلي للموظف العمومي.

ومن هذا المنطلق، سنحاول ما أمكن من خلال هذا العنصر، تصنيف الأخلاقيات الوظيفية الضمنية في الأمر 03/06 المذكورة سلفاً وفقاً للأبعاد الخمسة التي اعتمدناها في دراستنا هذه، والتي تمثل محور الالتزام بأخلاقيات الوظيفة داخل الإدارة العمومية، حيث نطمح من خلال هذا التصنيف إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية المقصودة في ذات الأمر والسياق الإداري العمومي المعتمد كما يُسهم في بناء تصور متكامل حول آليات تعزيز الأخلاقيات في بيئة العمل هذه، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

¹ مسفر القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

الجدول رقم (04): تصنيف الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03-06 حسب أبعاد متغير أخلاقيات الوظيفة

متغير الدراسة	أبعاد المتغير	الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03/06 والمادة المرجعية
المتغير المستقل	وعي الموظفين والإدارة بأهمية الالتزام الأخلاقي	* احترام سلطة الدولة / المادة 40
		* تحمل المسؤولية عن تنفيذ المهام وإتقان / المادة 47
		* المحافظة على ممتلكات الدولة / المواد 50-51
		* عدم الإساءة إلى الوظيفة / الشطر الأول من المادة 42
	التزام الموظفين بأداء الواجبات	* الالتزام بالأمانة والعدالة / المادة 41
		* تحمل المسؤولية عن تنفيذ المهام وإتقان / المادة 47
		* المحافظة على الأسرار المهنية وأمن الوثائق الإدارية / المادة 48
		* الالتزام بالسلوك اللائق والمحترم / الشطر الثاني من المادة 42
		* عدم الجمع بين وظيفتين / المادة 43
		* عدم قبول تلقي الهدايا / المادة 54
		* عدم التواجد في وضعية تؤثر على الاستقلالية / المواد 45-46
	التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	* تكريس حرية الرأي والعمل النقابي والإضراب / المواد 26-35-36
		* تحقيق العدالة المطلقة بين الموظفين / المادة 27
		* حفظ كرامة الموظف وحمايته من التهديدات الممكنة أثناء تأدية مهامه / المواد 30-37
		* أداء الحقوق التعاقدية / المواد 32-33-34-38-39
	النظام الداخلي الأخلاقي	* احترام سلطة الدولة / المادة 40
		* الالتزام بأداب التعامل والاحترام واللياقة مع الزملاء والمرفقين / المواد 52-53
	المشاكل والعراقيل والمعوقات	* الإخلال بالالتزام بالأخلاقيات المذكورة أعلاه وكل ما ينافيها من سلوكيات لا أخلاقية
		* غموض النصوص القانونية أو ضعف آليات التطبيق والرقابة
		* ضعف التكوين في مجال الأخلاقيات
		* غياب القدوة داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات السابقة

خلاصة الفصل الأول

إن التطرق إلى موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من زوايا متعددة؛ الدينية، القانونية، تنظيمية وسلوكية، إنما يُعدّ مدخلاً ضرورياً لفهم البنية القيمية التي تؤطر أداء الموظف العام وتوجه سلوكه بعقلانية داخل الإدارة العمومية. وقد أتاح هذا الفصل فرصة لتفكيك المفاهيم المركزية التي تشكل نواة الدراسة، من خلال ضبط تعاريف إجرائية دقيقة لمصطلحات مثل: الأخلاق، الأخلاقيات، الوظيفة، الموظف العام الالتزام الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية، بما يضمن توحيد الفهم وتوجيه التحليل في الفصول اللاحقة.

ولقد أبرزنا في هذا السياق، كيف أن الوظيفة العامة في الإسلام ليست مجرد تكليف إداري، بل أمانة ذات بعد أخلاقي وروحي تُمارس في ضوء قيم العدل، النزاهة، والإحسان. كما أظهرنا أن أخلاقيات الوظيفة العمومية في السياق الجزائري، وإن كانت مؤطرة بمرجعيات قانونية ونصوص تشريعية، على غرار الأمر 03-06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلا أنها تتجاوز البعد القانوني لتلامس أبعاداً أخلاقية وثقافية وسلوكية تتطلب ترسيخاً مؤسسياً ومجتمعياً مدروساً وموضوعياً.

أما ماهية الموظف العام، فقد تم تحليلها باعتباره فاعلاً محورياً في تجسيد المرفق العام، وناقلاً للقيم المؤسسية، مما يفرض عليه التزاماً مزدوجاً: قانوني وأخلاقي. وفي هذا الإطار، تم التوقف عند أخلاقيات الوظيفة بالإدارات العمومية الجزائرية، حيث تم رصد التحديات العملية التي تواجه تجسيد هذه الأخلاقيات، خاصة في ظل غياب التكوين الأخلاقي، وضعف ثقافة المساءلة.

كما تم تسليط الضوء على الأخلاقيات القانونية الضمنية في الأمر 03-06، والتي وإن لم تُصرّح دائماً بمفاهيم أخلاقية صريحة، إلا أنها تتضمن إشارات قوية إلى قيم المسؤولية، الشفافية، واحترام المرفق العام، مما يفتح المجال لتأويلات تأصيلية تُغني النقاش النظري وتدعم التوجهات الإصلاحية.

وعليه، فإن هذا الفصل لم يكتفي بتأطير المفاهيم، بل يُمهّد لفهم أعمق للعلاقة بين الأخلاق والقانون، بين النص والممارسة، وبين المرجعية الدينية والواقع الإداري، وهو ما سيُشكل أساساً متيناً لتحليل الإشكاليات المطروحة في الفصول القادمة، خاصة ما يتصل بواقع أخلاقيات الوظيفة ودراسة أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، وآفاق تعزيزها وبحث سبل رد الاعتبار لمكانتها في بيئة العمل الإداري العمومي.

الفصل الثاني



الأداء
الوظيفي



تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي محكا رئيسيا في نظر العديد من المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لأنه يمثل الجانب العملي الذي يتم من خلاله الإيفاء بمتطلبات العمل وتلبية رغبات المتعاملين (زبائن أو مجتمع مدني)، وإشباع حاجياتهم، كما أنه يعد الصورة الحقيقية لمدى تحقيق هذه المنظمات لأهدافها. لذا فإن غالبية المسؤولين الإداريين اليوم يولون أهمية قصوى لموضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وبما أن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس لأداء أفرادها فإن فاعليتها في تحقيق الأهداف يرتبط أساسا بكفاءة المورد البشري وقدرته على العمل ورغبه فيه، فهو الذي يخلق الثروة من الثروة، و ذلك عن طريق الاستغلال العقلاني والرشيد لمختلف الموارد المتاحة قصد تعظيم النتائج، وفي هذا الصدد تجدر بنا الإشارة إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي قد هيمن على حصة الأسد في دراسات و بحوث المختصين في علم الإدارة ودراسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك لأهميته البالغة في تحديد مستوى ونوع الاتجاه الذي تسير فيه أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها والحفاظة على مكائتها.

وفي السياق الجزائري، وباعتبار الموظف العمومي، فاعلا ومؤثرا في المنظومة الإدارية العمومية، وكونه حلقة وصل رئيسية بين الدولة والمجتمع، فإن تقييم أداءه لا يُعدّ مجرد إجراء تقني، بل جعل منه أداة حيوية لضمان الجودة، وتحقيق الفعالية، وترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية ونظرا لأهمية مفهوم الأداء الوظيفي كأحد المحاور الجوهرية التي تُقاس بها فعالية الدولة وقدرتها على الاستجابة لتطلعات المواطنين، فقد أصبح هذا الموضوع يكتسي بعدا استراتيجيا يتجاوز مجرد تنفيذ المهام، ليغدو مرآة تعكس مدى نجاعة الوظيفة العمومية في تحقيق أهداف سياسات الدولة وتجسيد مبادئ الخدمة العمومية التي دائما ما تسعى إلى تحسين جودة مخرجات المرفق العام.

وللإلمام بجيئيات هذا الموضوع، سننتطرق خلال هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها توضيح الرؤيا وتقريب المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وذلك كما يلي:

➤ الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

➤ الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

➤ أثر أخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

لقد هيمن مفهوم الأداء الوظيفي على حصة الأسد في دراسات وبحوث الكثير من المختصين في علم المنظمات ودراسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك لأهميته البالغة في تحديد مستوى ونوع الاتجاه الذي تسير فيه أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها. فما هو مدلول هذا المفهوم وكيف كانت مراحل تطوره؟ وما هي أهمية دراسته وتقييمه يا ترى؟

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

لقد لقي مفهوم الأداء الوظيفي اهتمام الكثير من المختصين والمفكرين في مجال نظريات المنظمات والسلوك التنظيمي وهذا لما بلغ من الأهمية كونه وسيلة أساسية في تحقيق أهداف العمل في المنظمات ومن خلال الغوص في الأعماق المعرفية لهذا المفهوم رصدنا له العديد من التعاريف التي سنتطرق إلى بعض منها فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: تعريف الأداء لغة

❶ إن لفظة "الأداء" وكما جاء في معاجم اللغة العربية تشير إلى "عمل أو انجاز أو تنفيذ"¹ وهي بذلك تشير إلى الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه.

❷ وقد عرف المعجم الوسيط كلمة "الأداء" على أنها: "التأدية" بمعنى "القيام بالشيء أو العمل كما يجب"².

❸ أما عن أصل هذه الكلمة³، فالإجماع كان على أنها لفظ لاتيني بمعنى "Performance"، وقد ذكر العديد من الكتاب أن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت لها معنى واضح ومحدد "To Perform" بمعنى: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة"، كما أن قاموس اللغة الفرنسية المشهور "La rousse" فقد اعتبر أن لفظة الأداء "Performance" بالإنجليزية هي في الأصل مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز "Accomplir".

وبما سبق يمكن القول: "أن إدماج كلمة أداء مع كلمة وظيفة ينتج عنه مصطلح الأداء الوظيفي وهو ما قد نعر عنه بـ

"تأدية وانجاز المهام المتعلقة بالوظيفة".

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً

أما من الناحية الاصطلاحية فإننا قد نجد العديد من التعريفات التي جاد بها المفكرون والباحثون والتي سنتطرق إلى البعض منها

كما يلي:

¹ إبراهيم النيروز أبادي، القاموس المحيط، دار إحياء التراث، بيروت، 1978، ج 1، ص 1624.

² الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مصر، 2000، ص 10.

³ يحيى عطوة الزنت، إدارة أداء المؤسسات العمومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2019، ص 27.

- ❶ الأداء الوظيفي هو: "الجهد المبذول من قبل الفرد لأداء مهامه في المنظمة بما يتناسب مع ما يتقاضاه من مردود مادي ومعنوي"¹.
 - ❷ الأداء الوظيفي هو: "مدى بلوغ الموظف لأهداف عمله في المؤسسة كنتيجة لسلوكه ومهاراته وقدراته"².
 - ❸ الأداء الوظيفي هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يقصد به الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³.
 - ❹ الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، حيث يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴.
 - ❺ الأداء الوظيفي هو: "سجل بالنتائج المحققة يجسد السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"⁵.
- وبناء على ما ورد من تعريفات، يمكننا الإشارة إلى الأداء الوظيفي على أنه: "قدرة الموظف على تنفيذ المهام وقيامه بالمسؤوليات المهنية والوظيفية المتعلقة بوظيفته بأعلى معدلات الإنجاز، وفي أقل وقت ممكن مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات هذا الموظف الشخصية وخبراته ومهاراته التقنية، وما يبذله من جهد دون إهمال ظروف العمل المحيطة به".

ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي

- لقد طورت بعض المنظمات الكثير من التصنيفات خاصة بالأداء بما يلائم عملياتها الإدارية اعتمادا على أهدافها، ولكن يبقى أشهرها تصنيف المقاييس الستة العامة للأداء، والتي نذكرها باختصار كما يلي⁶:
1. **الفعالية:** هي خاصية إدارية مهمة، تُعبر عن مدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف والمتطلبات التي حددتها المؤسسة مسبقاً.
 2. **الكفاءة:** تشير إلى القدرة العملية على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، أي أعلى النتائج بأقل التكاليف.
 3. **الجودة:** والتي تُقاس بمدى قدرة المنتج أو الخدمة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء أو المرتفقين.
 4. **التوقيت:** ويُقصد به مدى إنجاز المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الإطار الزمني المحدد لها، فمقياس ضبط الوقت هنا مهم جدا.
 5. **الإنتاجية:** وتعكس العلاقة بين القيمة المضافة (النتائج المحققة) وبين قيمة العمل (الموارد: رأس المال المالي، المادي والبشري).
 6. **السلامة:** وتُعنى بقياس مدى ملائمة سلامة كل من بيئة العمل والمنتج (السلعة أو الخدمة) للمقاييس الصحية والبيئية المعتمدة.

¹ أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي-المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2016، ص.181.

² نوال يونس، أمّار عبد الرزاق، أنوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي-المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2013، ص.39.

³ بوعبيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-مؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص.72.

⁴ محمد السعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص.219.

⁵ أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لإدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص.317.

⁶ سليمان مليكة، مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة "دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة معسكر، الجزائر، 2024، ص.165.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

إن التطورات المستمرة التي شهدتها المنظمات في عالمنا الحديث والتغيرات المتتالية في بيئة الإدارة والأعمال قد ساهمت وبشكل كبير في تطور مفهوم الأداء عبر عدة مراحل حيث تبلورت فلسفته وتطورت مقاييسه ومداخله، ولقد استمد الأداء أهم خصائصه من الفكر الاقتصادي الذي عرفه على العموم بأنه: "إنجاز الأعمال بأقل التكاليف"، ثم تطور مدلول ذلك المفهوم إلى "تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات المتاحة"، وهذا ما يعكس مفهوم الكفاءة. ثم بعد ذلك إلى مفهوم الفعالية بضمون: "عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة"¹.

هذا وقد أشارت الأبحاث المكثفة التي أجريت في المملكة المتحدة وأمريكا إلى ظهور وتطوير وجهات نظر جديدة حول إدارة الأداء والتي تتميز بالخصائص التالية²:

- التركيز على التخطيط المسبق بدلاً من المراجعة اللاحقة؛
- تعريف أوسع للأداء يركز على أكثر من مجرد المسؤوليات الوظيفية المحددة بشكل ضيق؛
- التركيز على الحوار المستمر بدلاً من النماذج ومقاييس التقييم؛
- الاعتراف بوجود العديد من العوامل التي تساهم في نتائج الأداء؛

ولم يقف تطور الأداء الوظيفي إلى هذا الحد، ولكن تعداه إلى ما يعرف بالأداء الاستراتيجي، والذي يركز أساساً على المؤشرات المالية ورضا الموظفين وأصحاب المصلحة، ويتم بالتأقلم مع المتغيرات البيئية والتفاعل معه ليصل بذلك إلى ما هو متعارف عليه الآن في الأوساط الإدارية والتنظيمية بالأداء المتميز والذي يركز هو الآخر على العناصر الفريدة التي قد تمكن المنظمة من التميز عن غيرها من المنظمات في بيئتها التنافسية والحفاظ على هذه الميزة قدر الإمكان.

الفرع الثالث: المفاهيم المترابطة بالأداء الوظيفي

تجدر بناء الإشارة في هذا العنصر— إلى أنه هو ومن خلال تحليلنا لمفهوم الأداء الوظيفي وجدنا عدداً معتبراً من المفاهيم منها المرتبطة به، ومنها التي تستعمل بنفس مفهومه وسنذكر في ذلك على سبيل الأهمية ما يلي:

➤ **الدور المهني:** ويشير مجموعة المسؤوليات التي تُحدّد للموظف أثناء عمله، على أن يلتزم بمبادئ المهنة عند قيامه بذلك ويزيد معدل كفاءته عند تحمله لهذه المسؤوليات مع الأفراد والجماعات لتحقيق مختلف الأهداف، وبذلك يتضح أنه يوجد بين مفهومي "الدور المهني والأداء" ارتباطاً كبيراً، فالأداء هو الجانب التنفيذي للدور وهو قيام الموظف بدوره المهني في موقف معين³.

¹ أحمد عباس حادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين-الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2016، ص.314.

² Michael, Armstrong, Performance Management-Key strategies and practical guidelines, 3^e éd, London, Kogan Page, 2006, P.259.

³ محمد إبراهيم آدم عثمان، تنمية الأداء المهني الأخصائي الاجتماعي مع جماعات الشباب، دار الكتب والوثائق القومية للنشر، مصر، 2019، ص.88.

◀ **الممارسة المهنية:** وتُعرف بأنها التطبيق العملي للافتراضات النظرية، أي مزاولة العمل وتكراره باستمرار مع استخدام المعرفة المحصلة والخبرة المكتسبة في هذا العمل، ويطلق عليها أيضاً مصطلح "التدخل المهني" ويتضح هنا أيضاً وبشكل واضح الترابط بين هذين المفهومين فكلاهما يشيران إلى العمليات والأنشطة التي يقوم بها الموظف باعتماده على جمع المعلومات وتحليلها ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف¹.

◀ **كفاءة الأداء:** حيث يتصل هذا المفهوم في أي المنظمة، بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات وبين النتائج المحققة كمخرجات، وهو بذلك يشير إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، فكلما زادت المخرجات وكانت أكبر، كانت الكفاءة أكبر².

◀ **فعالية الأداء:** الذي يعبر عن مدى إنجاز المهام وفق المعايير اللازمة وفي الوقت اللازم، ويتميز هذا المفهوم بتركيزه على "التأثير" الموجب الذي تتركه الإنتاجية. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة ضعف مفهوم "الكفاءة" الذي واجه العديد من الانتقادات في الفكر الإداري الحديث³.

◀ **جودة الأداء:** تشير الجودة في الأداء الوظيفي إلى تطبيق معايير الرقابة والتخطيط والتحسين المستمر، مع توفير البيانات والمعلومات التي تساعد في تطوير أداء العاملين والمراجعة المستمرة لأدائهم، ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل، وتدريب الموارد البشرية في استخدامها لتطوير أدائهم، فمعايير الجودة هي الأداة الرئيسة التي تؤدي إلى استراتيجية تطوير العمل وتحقيق النجاح⁴.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء هي من أهم المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، كونها تهدف إلى التعرف على درجة إتقان الموظفين لعملهم وقياسهم بالواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة إذ تتطلب إجماع الرؤساء والمديرين على المراقبة المستمرة لأداء مرؤوسهم وتدفعهم بذلك إلى العمل بجهد ونشاط وكفاءة، وذلك طبعاً بوجود معايير وأسس موضوعية وعادلة للحكم على تقييم الأداء وقياس معدلاته، وهي ما يعرف بمعدلات الأداء "job standards"، أو معايير الأداء الجيد "Criteria Of Satisfactory Performance".

ولتوضيح الرؤية حول ما يتعلق بتقييم الأداء، رأى الباحث أنه من المناسب التطرق إلى مجموعة من العناصر المهمة على غرار: مفهوم تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء وفوائده، أهم طرق تقييم الأداء، استخدامات نتائج تقييم الأداء، والصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء

¹ محمد إبراهيم آدم عثمان، نفس المرجع السابق، ص. 89.

² أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص. 68.

³ نذير عبد الرزاق، فراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة (المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، ورقة، 2005، ص. 152.

⁴ حسام حسين شياح، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفعالية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، ص. 71.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده

أولاً: مفهوم تقييم الأداء: (Performance Evaluation)

لقد تطورت المفاهيم ذات العلاقة بتقييم الأداء بشكل كبير، وخاصة بعد قيام الثورة الصناعية وما تبعها من مدارس علمية استندت في استصدار نظريات تأثرت بها العملية الإدارية على غرار معايير قياس الوقت والحركة "الإدارة العلمية"، وصولاً إلى معايير حديثة لتقويم أداء الفرد، فما هو مفهوم تقييم الأداء؟

وفي ذات السياق تم رصد مجموعة من التعاريف المختلفة لعملية تقييم الأداء والتي نذكر البعض منها كما يلي:

❶ التعريف الأول: "تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقييم، ويهتم تقييم الأداء بدرجة اتقان الموظف للعمل"¹.

❷ التعريف الثاني: "تقييم الأداء هو ما يتم بموجبه تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتتم مكافأتهم على قدر ما يعملون وينتجون خلال فتره زمنية معينة وتكون لكل شخص على حدم الحرص على مراقبة تصرفاته تجاه من يعملون معه"².

❸ التعريف الثالث: حسب فيشر- "تقييم الأداء هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"³.

❹ التعريف الرابع: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، مع التركيز على سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانية تنمية الفرص في المستقبل وإمكانية تحميله لمسؤوليات أكبر والترقية لوظيفة أخرى"⁴.

ومن خلال ما ورد في هذه التعاريف، اقترح الباحث أنه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "تلك العملية المهمة التي يقوم بها الرئيس لمعرفة مدى بلوغ مؤوسسيه للمستويات المرجوة من تنفيذ المهام بفعالية، وفق معايير محددة مسبقاً، وخلال مدة زمنية ثابتة، بما يتوافق مع خطط المؤسسة وأهدافها، دون أن ننسى مراعاة سلوكياته وتصرفاته خلال تنفيذ تلك المهام".

وتجدر بنا الإشارة كذلك، إلى أنه وخلال عملية التقييم لابد من الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف المحيطة وتأثيرها على أداء الأفراد المراد تقييمهم، وذلك حتى نضمن صحة نتائج التقييم ومصداقيتها، ما قد يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة تضمن إدارة عقلانية لمسار هؤلاء الموظفين في المستقبل.

¹ فاطمة عبد المنعم عوض، هشام محمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021، ص.142.

² محمدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، 1983، ص.200.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ط1، ص.360.

⁴ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، الياروزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.64.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء وفوائده

إن عملية تقييم الأداء تكنسي أهمية كبيرة في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، ولها فوائد جمة في تحسين أدائها العام، فمن خلالها يتم الكشف عن قدرات الأفراد وامكانياتهم ما يسمح لها بصياغة مختلف السياسات واتخاذ عديد الاجراءات الكفيلة بتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

1- أهمية تقييم الأداء:

سنستغرق من خلال هذا العنصر إلى أهمية هذه العملية، والتي تتمثل فيما يلي¹:

- الكشف عن قدرات الأفراد: وهو ما يسمح لنا بتصنيفها من الضعيف إلى الممتاز، فهو يساعد على اقتراح برامج التدريب الجيد اللازم لتحسين الأداء الضعيف، وكذا التحفيزات المناسبة لتشجيع أصحاب الأداء المتميز والحفاظ عليه.
- التأكد من تطابق ممارسات الإدارة مع أهداف المنظمة: وهو ما يسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في سياسات الإدارة واجراءاتها وأنظمتها. كما يعمل على ترشيد هذه السياسات خاصة الاستقطاب والتعيين، كما يعمل على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة وخارجها².
- المساعدة في اعداد مخططات التطوير المهني للموظفين: وذلك بعد تحديد أصحاب الانجازات المتميزة ونقاط قوتهم، بهدف اسقاطها على من هم بحاجة إلى تطوير أدائهم (أصحاب الضعف والقصور).
- المساهمة في تحسين الإنتاجية: لأن كل موظف أصبح موقنا بأن أداءه سوف يقيم، فلهذا من المناسب له أن يحرص على تحسين مستواه باستمرار حتى يتمكن من تحصيل مختلف أنواع التحفيزات المتاحة كالترقية والعلاوات ...
- كما أن عملية تقييم الأداء تساهم وبشكل مباشر في³:
- ضمان عدالة المعاملة بين الموظفين واشعارهم بمسؤولياتهم؛
- ضمان استمرارية الرقابة والاشراف وتقييم السياسات الخاصة بالاختبار والتدريب؛
- يفرض الرقابة على الرؤساء أيضا وبني الروح المعنوية للجميع؛

2- فوائد تقييم الأداء:

لقد ذكر في هذا السياق أن عملية تقييم الأداء إذا كانت بطريقة موضوعية يمكنها أن تحقق للمنظمة فوائد عديدة، وقد قسمها الباحثون على العموم إلى نوعين أساسيين كما يلي:

¹ فاطمة عبد المنعم عوض، هشام محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص.144.

² يحيى عبد الرزاق الصوصاع، علي عبد الجليل الغزالي، مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة-دراسة ميدانية، جامعة الوادي، الجزائر، 2024، ص.302. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

³ جاد حمودة، تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص.139.

❖ فوائد إدارية: وهي ما يتحدد عن طريق القواعد والقوانين على ضوء الواجبات والمسؤوليات والمهام، حيث تكمن هذه الفوائد عامة في تمكّنها من تشخيص الأداء المتميز ذو المستوى الأعلى والأفضل، وبالمقابل تمييز الأفراد الذين هم دون المتوسط، وبذلك تتعرف الإدارة على المتفوقين والمقصرين على حد سواء، فتبني بذلك سياساتها الإصلاحية على هذا الأساس، حيث أن معرفة نقاط القوة والضعف لديها هو أساس عملية التطوير والتحسين¹.

إضافة إلى ذلك هو يساعد الإدارة أيضا وبشكل مباشر على الوصول إلى تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، وكذلك ترشيد قراراتها المتعلقة بالترقية والاستفادة من برامج التدريب والتكوين². وفي سياق آخر فإن لتقييم الأداء فائدة كبيرة جدا في التشجيع على العمل الجماعي وغرس أواصل التعاون بين الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة خاصة إذا كانت عملية التقييم تحتوي على معايير لقياس أداء الفرق والجماعات في بيئة العمل إضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

❖ فوائد سلوكية: وأهمها القدرة على التعرف على قدرات الأفراد ونقاط القوة والضعف لديهم، وكذلك احصاء جميع خصائصهم الشخصية والوظيفية كالالتزام بمبادئ أخلاقيات الوظيفة، على غرار الأمانة، الحفاظ على السر المهني، الشفافية، الانضباط في تنفيذ الأوامر والتعليمات، الالتزام بأوقات العمل، حسن التعامل مع الزملاء...، وبالتالي تتمكن الإدارة من تحديد المسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية المناسبة لهم ورسم خطط وبرامج التكوين والتطوير والتحسين بما يتماشى واحتياجاتهم³.

كما يمكننا ذكر عدة فوائد أخرى لعملية تقييم الأداء على غرار:

- رفع قدرات المدراء والمشرفين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة في مجال إدارة المورد البشري؛
- تنمية روح المشاركة من خلال اقتراح الوسائل والطرائق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين⁴؛
- المساهمة نسج العلاقات الجيدة بين الموظفين والتقرب إليهم أكثر؛

وفي نفس السياق أيضا، قد تفيد عملية التقييم الفرد نفسه من خلال اطلاعه على المعلومات المرتدة عن جودة عمله وأدائه الحسن هذا من جهة، فتغرس فيه روح الثقة والاعتزاز، أو من جهة أخرى عن تدني مستواه فيحرص على تحسين أدائه باستمرار وتزيد من دافعيته للوصول إلى مستويات أعلى منافسا بذلك الآخرين.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

يمكن التمييز بين عديد الطرق التي من الممكن للرئيس أو المشرف استخدامها في عملية تقييم أداء مرؤوسيه أو من هم تحت نطاق إشرافه، لكن وكما أجمع الباحثون في هذا المجال أن المشكلة ليست في وجود الطريقة، وإنما في أنه لا توجد طريقة متكاملة من جميع

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ط1، ص.240.

² صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسام، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.239.

³ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسام، نفس المرجع السابق، ص.239.

⁴ عادل حرحوش، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص.103.

الجوانب، ولذلك فإن البحث لا يزال مستمرا لإيجاد طريقة صادقة متكاملة وعادلة لتقييم أداء الموظف وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التقييم¹، ولكن ذلك لا يمنع أن نستعرض بعض هذه الطرق على النحو التالي:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

وهي طرق بسيطة وشائعة الاستخدام تقوم على أسس بسيطة وغير معقدة، كانت مستخدمة قبل الحرب العالمية الثانية ولا زالت معتمدة إلى حد الآن في بعض دول العالم الثالث، ومنها:

● طريقة التدرج البياني: (Graphical Rating Scale Method)

وهي من أكثر الطرق شيوعاً، وذلك بسبب قديمها وبساطة معاييرها، حيث تُبنى عملية التقييم في هذه الطريقة على مقارنة أداء مجموعة من الموظفين يؤدون الوظائف نفسها أو متشابهة، كما تتطلب تحديد صاحب أفضل أداء، والذي يُحدّد بكمية الأداء (طبيعة العمل التعاون، المظهر)، ثم صاحب أقل أداء، ومن ثم ترتيب البقية بين الدرجتين العليا والدنيا². وقد حُدّدت فيها الدرجات من 01 إلى 05 في التدرج الخماسي، أو من 01 إلى 03 في التدرج الثلاثي، حيث القيمة 01 هي أقل درجة، وكل الطرق تمتلك هذه بعض المزايا كما لها عيوب ومنها³:

➤ مزاياها: تتميز هذه الطريقة بـ:

- البساطة والسهولة في التطبيق؛

- التقييم يكون من طرف الرئيس المباشر للموظف؛

➤ عيوبها: ما يعاب على هذه الطريقة هو:

- تحز القائم بالتقييم حسب علاقته الشخصية مع الموظف؛

- تخضع لتفكير وتوجه القائم بالتقييم من حيث الشدة أو التساهل؛

● طريقة الترتيب البسيط: (Simple Ranking Method)

تعتمد هذه الطريقة في أساسها على ترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً أي من الأعلى أداءً إلى الأدنى مستوى منهم حيث أن هذا الترتيب لا يخضع لخصائص أو صفات محددة وإنما يكون حسب الأداء العام لكل فرد⁴.

¹ مجدي صلاح طه رمضان، العوامل البيئية وغدارة المعرفة وأثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها، منشورات المجلة العربية للإدارة، مصر، 2020، ص.170.

² وفاء عوادي، عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة: أهدافها وخطواتها وطرقها، أخطاؤها والصعوبات التي تواجهها، مجلة ضياء لبحوث النفسية والتربوية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2025، ص.77.

³ عادل حرحوش، مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص.110.

⁴ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.91.

للـ مزاياها: تتميز هذه الطريقة بـ:

- البساطة وسهولة التطبيق؛
- لا تتطلب وقتا كبيرا لتحديد النتائج؛
- ينفذها الرئيس المباشر أو الإدارة العليا؛

للـ عيوبها:

- قد يتأثر الترتيب بالعلاقات الشخصية؛
- صعوبة التطبيق في حالة ما إذا كان عدد الموظفين كبير؛
- سهولة تقييم أداء البارزين والضعفاء وصعوبة ترتيب أصحاب الأداء المتوسط؛

طريقة القوائم أو (قوائم المراجعة): (Check Lists Method)

حيث أنها تقوم على إعداد قائمة تضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمواصفات الموظف وسلوكه الوظيفي ثم ترسل هذه القوائم إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم إرفاقها هناك بأوزان خاصة بالإجابات عنها¹. ولعل أهم ميزات هذه الطريقة أنها تخفف العبء على القائم بالتقييم. ومثال عن قوائم التقييم المستخدمة في بعض المنظمات إليكم الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نموذج قوائم المراجعة

الترقيم	الأسئلة	الإجابات	
		نعم	لا
01	هل يقوم الموظف باقتراح أفكار جيدة	-	-
02	هل يهتم الموظف جيدا بوظيفته	-	-
03	هل يعطي اهتماما منتظما لمروؤسيه	-	-
04	هل يكون غالبا مع مروؤسه لإرشادهم	-	-

المرجع: إسمايل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة-بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2008، ص.269.

للـ مزاياها: تتميز هذه الطريقة بكونها:

- تتطلب تقرير الخصائص المهمة عن الأداء؛
- لا تتطلب ترتيبا أو تفرقة معينة بين مختلف الأسئلة والمواصفات؛
- يتراوح عدد العبارات فيها بين 09 إلى 12 عبارة؛

¹إسمايل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة-بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2008، ص.269.

- تستعمل لتقييم ما بين 20 إلى 30 موظف كحد أقصى؛

للـ عيوبها:

- يصعب فيها تجميع كل العبارات التي تصف خصائص الموظف؛
- يجب إعداد قائمة خاصة بكل وظيفة على حدى؛
- لا يمكن مراقبة التحيز في التقييم؛

طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method):

وهو أسلوب تستعمله العديد من المنظمات لتقييم أداء موظفيها، حيث وبعد تصنيفهم ضمن فئات محددة مما يساعد في تحديد الأفضل أداء منهم أو الأقل أداء بشكل منهجي، وتفرض هذه الطريقة على المديرين توزيع أداء موظفيهم توزيعاً طبيعياً، كما أنها تعتمد على تقييم الموظف على أساس الأداء العام، ويتم من خلالها كتابة أسماء الموظفين على بطاقات التقييم كل باسمه ووظيفته ثم يطلب من المشرف على عملية التقييم بتوزيع هذه البطاقات، وهناك على الأرجح نوعان من التوزيعات الطبيعية المتبعة في المنظمات¹:

1. التوزيع الثلاثي: يوزع فيها الموظفون على ثلاث فئات رئيسية:

- الأولى: درجة ممتاز، وتمثل نسبة من الموظفين 20 %.
- الثانية: درجة المتوسط، وتمثل النسبة الأكبر 60 %.
- الثالثة: درجة الضعيف، تمثل نسبة 20 %.

2. التوزيع الخماسي: يوزع فيها الموظفون على خمسة فئات رئيسية:

- الأولى: درجة ممتاز، وتمثل نسبة 10 % من الموظفين.
- الثانية: درجة جيد جداً، وتمثل نسبة 20 %.
- الثالثة: درجة جيد، وتمثل النسبة الأكبر 40 %.
- الرابعة: درجة متوسط، وتمثل نسبة 20 %.
- الخامسة: درجة الضعيف المتوسط، وتمثل النسبة 10 %.

والجدير بالذكر أيضاً، أن طريقة التوزيع الإجباري هي أداة قوية لكن تطبيقها يتطلب دراسةً وفهماً موضوعياً وعميقاً لثقافة المنظمة

كما أن استخدامها يتطلب شديد الحيلة والحذر، أما عن المزايا والعيوب فتتمثل فيما يلي²:

للـ مزاياها: تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- سهولة وواضحة، وتساعد على التمييز بين الكفاءات؛

¹على بوكيش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، 2010، ص.100.

²أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص.89.

- تنمي روح المنافسة وتشجع الموظفين على تحسين أدائهم؛

للـ عيوبها: تكمن عيوب هذه الطريقة في:

- عدم وضوح معايير التوزيع وبالتالي عدم موثوقية النتائج بصفة مطلقة؛
- لا يمكن تطبيق هذه الطريقة بشكل عادل على كل أنواع الفرق والجماعات؛

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

لقد ظهرت عدة طرق حديثة تستخدم حاليا لتقييم أداء الموظف داخل المنظمة، وهذا بعدما أثبتت الطرق التقليدية عدم جدارتها وقصور نتائجها في الوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية التقييم، ومن بين هذه الطرق الحديثة ما سنتطرق إليه على سبيل الذكر لا الحصر كما يلي:

● طريقة التقييم على أساس النتائج: (Results-Based Appraisal)

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلياً بالأهداف المحددة مسبقاً، لكنها تركز على المخرجات بدلاً من المدخلات أو الجهود المبذولة، كما أنها لا تركز كثيراً على أساليب إنجاز وتنفيذ العمل¹، وتعد من أبرز أساليب التقييم في إطار التسيير العمومي الجديد حيث تُستخدم فيها المؤشرات الكمية والنوعية لقياس الأداء، وتعد مناسبة في بيئات العمل التي تعتمد على التخطيط بالأهداف.

للـ الإيجابيات: لها عدة إيجابيات ومنها:

- تركز على النتائج الفعلية وليس فقط على الجهد المبذول؛
- تسهل ربط الأداء بالتحفيز؛

للـ السلبيات: من عيوبها:

- قد تهمل العوامل السياقية التي تؤثر على النتائج؛
- لا تصلح في الوظائف التي يصعب فيها القياس الكمي للنتائج؛

● طريقة الإدارة بالأهداف: (Management by Objectives - MBO)

تقوم على إشراك الموظف في تحديد أهدافه بالتنسيق مع الإدارة، ثم يُقِيم أدائه بناءً على مدى تحقيق تلك الأهداف. تُعزز هذه الطريقة من الالتزام والتحفيز الذاتي، وتُشجّع على الحوار المستمر بين الرئيس والمرؤوس، وحيث أن الإدارة بالأهداف تقوم على تحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف فردية لموظفيها، فإن عملية تقييم الأداء حسب هذا المفهوم يتم عبر مجموعة من الخطوات كما يلي²:

للـ الخطوة الأولى: تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل فرد حسب طبيعة مهامه.

للـ الخطوة الثانية: وضع الرئيس ترتيباً زمنياً مسبقاً لآجال تنفيذ العمل حسب الخطط المرسومة.

¹علي بوكيش، مرجع سبق ذكره، ص. 108.

²وفاء عوادي، مرجع سبق ذكره، ص. 80.

للخطوة الثالثة: مقارنة الإنجاز الفعلي للفرد مع ما هو محدد من أهداف.

للخطوة الرابعة: تقرير أهداف جديدة لتحقيقها بنفس الخطوات السابقة.

أما عن الإيجابيات التي ميزت هذه الطريقة والانتقادات الموجه لها نذكر:

للإيجابيات:

- تشرك الموظف في تحديد أهدافه، مما يعزز الالتزام؛
- تشجع على التواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوس؛

للسلبات:

- صعوبة التطبيق، إذ تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين في تحديد الأهداف ومتابعتها؛
- قد تهمل الجوانب السلوكية أو غير القابلة للقياس؛

طريقة التقييم الشامل 360 درجة: (360-Degree Feedback) ©

تُعرف طريقة التغذية الراجعة بزواية 360 درجة بأنها: "جمع منهجي وتقديم تغذية راجعة لبيانات الأداء الخاصة بفرد أو مجموعة مشتقة من عدد من أصحاب المصلحة حول أدائهم"، حيث يتم تقديم البيانات عادةً في شكل تقارير تقييمات من طرف المشرف مباشرة أو ومن طرف زملائهم الذين يمكن أن يكونوا أعضاء معهم في فريق العمل، وتُعرف أيضًا باسم التقييم متعدد المصادر أو التغذية الراجعة متعددة الأطراف¹.

الفرع الثالث: خصائص التقييم الجيد للأداء ومجالات استخدام نتائجه

أولاً: خصائص التقييم الجيد للأداء

- لكي يكون نظام التقييم هادفاً وفعالاً يمكن من خلاله الوصول إلى النتائج المرجوة منه، ويكون خالياً من السلبيات والثغرات التي قد تؤثر على عملية التقييم يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمتغيرات تكسبه درجة نظام التقييم المتميز والفعال، والتي نذكر منها ما يلي²:
- ✓ وضوح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، حيث تصدر في شكل قوانين وقرارات مصادق عليها من طرف السلطة العليا، على أن تتعدد حسب تعدد المهن والوظائف وتتوافق مع مستوياتها ومتطلباتها.
- ✓ أن تشمل معايير التقييم جميع الجوانب الشخصية والفنية والإنسانية والإدارية المتعلقة بالموظف والوظيفة معاً مع ضرورة إعطاؤها أوزاناً كمية - قيمة أو رقم - تبعاً لدرجة أهميتها، وكمثال على ذلك:

- نوع الأداء وكميته: منتجات ← عدد الوحدات المنتجة
- خدمات ← عدد المستفيدين من هذه الخدمة

¹Michael, Armstrong, op, cit, P.157.

²عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، دار الكتب والوثائق القومية، الرياض، السعودية، 2018، ص.230.

- الصفات والخصائص الشخصية: وتقاس بتوافر القيم والمبادئ مثل: الأمانة، الصدق، الاخلاص، درجة الانتماء والولاء للمنظمة...

- القدرات والمواهب: ومدى استخدامها في تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك نسبة المشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل وإيجاد الحلول.

- العلاقة مع الآخرين: من خلال تخصيص درجات للاحترام، للتعاون، لتنفيذ الأوامر وتقبلها، لمشاركة الخبرة ونقلها...

- التحمل والتضحية: الاستعداد للتضحية، القدرة على العمل تحت الضغط، المخاطرة، تقبل العمل بالوقت الإضافي وفي حالة الطوارئ...

✓ أن يكون التقييم شاملاً، كون جميع الموظفين بما في ذلك القادة والمدراء معنيين بنتائج التقييم، وحتى تتحقق العدالة والمساوات في تثبيت حقوق النقل الوظيفي، والترقية والتكوين وتحديد مستحقي المكافآت التشجيعية والعلاوات ومختلف أنواع التحفيز¹.

✓ أن تعتمد في عملية التقييم على نظام معلومات فعال يعالج البيانات بطريقة موضوعية وعلمية، ويضمن التخزين الدقيق والحديث منها في سجلات أو ملفات الكترونية يسهل استرجاعها في الوقت المناسب.

✓ أن يكون وعي المرؤسين والرؤساء كبيراً بأهمية عملية تقييم الأداء، ودوره في تحقيق الأهداف المشتركة، وأن يتحسسوا الفوائد الجمّة التي قد تعود عليهم بعد عملية التقييم.

✓ أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا حتى نضمن نجاحته ونتمكن من استخلاص نتائج مقارنته مع نتائج سابقة.

✓ أن تعطى الفرصة للموظفين للمشاركة في إعداد سياسات التقييم واختيار معاييرهم من خلال إشراك النقابات والممثلين القانونيين وهذا ما أفادت به الدراسة التي نشرها جاري روبرت سنة 2003، حيث اعتمد فيها على النتائج التي توصلت إليها 27 دراسة حول هذا الموضوع، وقد خلصت دراسته إلى تحديد إيجابيات هذه المشاركة² والتي تتلخص فيما يلي:

- تنمي لديهم روح الثقة والاعتمادية وترفع معنوياتهم؛
- تقوي دوافعهم الذاتية لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم؛
- تزيد من ميولهم نحو الموضوعية في تقييم أنفسهم والآخرين؛
- تشجعهم على تقديم الانتقادات والمطالبة بتوفير الظروف المناسبة لرفع مستويات أدائهم؛
- الاستفادة من مشاركة الموظفين يسمح بتحديد ووصف وتقييم بعض المهام والوظائف الغير قابله للملاحظة من خلال إفصاحاتهم خاصة إذا كانت هذه المهام ذات قيمة بالنسبة للمنظمة.

¹ علامي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص.261.

² عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص.231.

- هذه المشاركة تقلل من النزاعات والخلافات وروح العدائية والكراهية، كما وتقلل من كثرة الشكاوى والتظلمات كون الموظف مطلع مسبقاً على مختلف المعايير والاجراءات الخاصة بالتقييم وهو قد شارك في وضعها من قبل.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن عملية التقييم غالباً ما تسفر عن نتائج مهمة، وقد تستعمل هذه النتائج لبداية عمليات إدارية أخرى، كعملية اتخاذ القرار وصياغة السياسات المالية والمحاسبية والعديد من الاستعمالات الأخرى لنتائج التقييم¹، والتي سنذكر أهمها فيما يلي:

لـ تقويم السياسات العامة، صياغة القوانين، وإعادة توجيه الأنظمة الداخلية نحو فرض المزيد من الانضباط والالتزام بأداء المهام على أكمل وجه، بما في ذلك نظام العقوبات؛

لـ تصحيح وإجراءات ونظم الاستقطاب والتوظيف؛

لـ الكشف عن الاحتياجات التدريبية وإعادة صياغة برامج التكوين، ومن ثم قياس فاعلية هذه البرامج؛

لـ تصحيح تجسيد مختلف عمليات الترفيع والترقية في الرتب والتعيينات في المناصب العليا؛

لـ صياغة وتوجيه أنظمة التحفيز والمكافآت والعلاوات بما يتوافق ونتائج تقييم الأداء لكل موظف، فيحدد بذلك نوع المحفز ومستحقته؛

إضافة إلى ذلك، فإنه يمكن تمييز عدة استخدامات أخرى لنتائج تقييم الأداء، فهو يتعدى التفرقة بين المجد والمقصر من الموظفين إلى العديد من المجالات الوظيفية الأخرى التي قد يسهم في تطويرها وتحسين أدائها، على غرار هندرة الموارد البشرية²، وإعادة توصيف وتصنيف للوظائف وتحديد مؤهلات شاغليها، وكذلك تخطيط وتقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً.

الفرع الرابع: الصعوبات والتحديات التي قد تواجه تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء الأفراد ومهما كانت الطريقة المتبعة فيها غالباً ما تصاحبها مجموعة من المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون الوصول إلى نتائج ذات جودة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ مجموع التقارير الإدارية والتسييرية، خاصة فيما يتعلق بمسار الموظفين، كما يمكن بالمقابل أن ينتج عنها آثار سلبية وخيمة قد تؤثر على عملية تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات في المنظمة، وسندرج من خلال هذا العنصر بعض ما قد تواجهه عملية تقييم الأداء من الصعوبات والتحديات كما يلي:

لـ عدم وضوح الأهداف عند القيام بهذه العملية وغياب الموضوعية في التقييم من طرف الرؤساء والمشرفين وحيادهم عن التركيز على المعايير، كما أنهم قد يميلون لاعتباراتهم الشخصية في عملية التقييم، ما ينافي معياري العدالة والمصدقية في التقييم³.

¹ جاد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

² هندرة الموارد البشرية: إعادة تصميم وتنظيم العمليات الإدارية بالكامل، والتحول من الأساليب التقليدية السابقة لإدارة الموارد البشرية إلى الأساليب الحديثة المتطورة المبينة على التفكير المبتكر، على أن تعاد صياغة الإجراءات المتعلقة بالمهام الأساسية للإدارة انطلاقاً من نقطة الصفر، دون الاكتفاء بالإصلاح أو التعديل

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص. 36.

لعدم ارتكاز عملية التقييم على المقاييس والمعايير الكمية، التي تترجم الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك إلى درجات وتقديرات قابلة للقياس والترتيب والمقارنة والتقييم، مما يفتح باب الارتجال والاجتهاد في التقييم، ما قد ينتج عنه الغبن والظلم والكثير من الأخطاء التي قد لا تكون متعمدة، ولكن نتيجة غياب الموازين والمعايير الكفيلة بالحيلولة دون ذلك¹.

لعدم الاكتراث لنتائج التقييم، ففي الكثير من الأحيان نجد أن الإدارة والرؤساء يهملون هذه النتائج ولا يأخذونها بعين الاعتبار وهو أمر شائع خاصة في الإدارات التي تتميز بالبيروقراطية والتحيز في جميع قراراتها، فنجد أن أنظمة التحفيز والترقيات والعلاوات والإجازات لا تتوافق مع ما يحصل عليه الموظف من تقديرات نتيجة التقييم، وهو ما يضعف اهتمام كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء بعملية التقييم حيث نرى ذلك واضحاً من خلال أنظمة الخدمة العمومية التي تركز في تقييمها للموظف العام على أساس الأقدمية عامة وليس لأي اعتبار آخر، وهنا يقع الظلم والتحيز والمحاباة.

للتشدد أو التساهل من طرف الرؤساء والمشرفين أثناء عملية التقييم وبالتالي الوقوع في مصيدة التحيز الشخصي- المنافي لمبدأ الموضوعية في التقييم².

هذا وقد أشار العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة العامة أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال مختلف الطرق والأساليب المنتهجة في ذلك، قد تواجه الكثير من المعوقات والصعاب التي تحول دون أدائها على الوجه الأكمل، لكن وبالرغم من ذلك، فإن عملية التقييم الجيد للأداء لا بد وأن تستمر رغم وجود الكثير من العقبات، وذلك لتمكّن المنظمة من الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

يعتبر الأداء الوظيفي مدخلاً أساسياً لفهم ديناميكيات العمل داخل الأجهزة الحكومية، فهو ليس مجرد انعكاس فردي لكفاءة الموظف، بل نتاج تفاعل مركّب بين الفرد، والتنظيم، والنمط الإداري، ما يجعله مؤشراً حيويّاً على فعالية الإدارة العمومية في تحقيق أهدافها التنموية والخدمية.

المطلب الأول: دراسة الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات فعالية الإدارة، إذ يُجسّد قدرة الموظف على إنجاز مهامه بكفاءة وجودة وفق الأهداف المسطرة. وتبرز دراسة الأداء الوظيفي أهمية العوامل الفردية والتنظيمية، في تحسين الإنتاجية والرضا المهني. كما يُسهم هذا النوع من الدراسات في توجيه السياسات الإدارية نحو تعزيز بيئة عمل محفزة، تُحقّق التوازن بين حقوق الموظف وواجباته، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية.

¹ فاطمة عبد المنعم عوض، مرجع سبق ذكره، ص. 148.

² صلاح الشنوبي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص. 285.

الفرع الأول: أهمية دراسة الأداء الوظيفي

لقد برزت الأهمية البالغة لدراسة الأداء الوظيفي كونه أداة استراتيجية لفهم وتحسين الفعالية بما ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية والنموية، وبالنظر إلى التحديات التي تواجهها الإدارات العمومية، سواء من حيث التحديث المستمر لأساليب التسيير، أو ترسيخ ثقافة المساءلة، أو تعزيز ثقة المواطن في المرفق العام. فإن دراسة الأداء الوظيفي فيها تكتسي أهمية بالغة وذلك كونها:

- ✓ تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية: من خلال فهم أداء الموظفين، يمكن تحديد مكامن الضعف وتطوير آليات العمل لتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية للمواطنين، وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- ✓ تعزز مساعي تنمية الالتزام الأخلاقي: فمن خلال دراسة الأداء الوظيفي نتمكن من إدارة السلوك الأخلاقي للموظفين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، فالأداء المتميز يعكس مدى التزام الموظف بالقيم المهنية، مثل النزاهة، المسؤولية، واحترام القانون¹.
- ✓ توفر قاعدة بيانات تدعم سياسات إصلاح الوظيفة العمومية: تمثل نتائج تقييم الأداء قاعدة معرفية تعكس حقيقة وواقع الحياة الوظيفية (المشاكل الإمكانيات، الكفاءات، فعالية النظم السائدة، مستويات الالتزام الأخلاقي وغيرها من البيانات...)، التي بدورها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار المتعلقة باقتراح سياسات إصلاحية واقعية تستند إلى تشخيص دقيق لأداء الموظفين والإدارة معا².
- ✓ تقوي علاقة الأداء بالتحفيز والتكوين: فهم الأداء يُمكن من وضع برامج تدريبية وتحفيزية موجهة بدقة بمراعات التكلفة المناسبة، إذ تعتمد عليها الإدارة العليا لإجراء التعديلات على الرواتب والأجور والترقية، التي من شأنها تحسين فعالية الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز الانتماء المهني، أي تفعيل إنتاجية العنصر - البشري، فنحقق بذلك الأهداف بفعالية وبأقل تكلفة وهو مؤشر واضح لنجاح أي منظمة³.
- ✓ ترسخ مبادئ الشفافية والمساءلة: الأداء الوظيفي يُعد أداة لتكريس ثقافة التقييم الموضوعي، وربط المسؤولية بالنتائج، إذ يشعر الموظف بأن تحديد مستوى أدائه ما هو إلا وسيلة لمعالجة نقاط الضعف لديه وتدارك أخطائه، وبذلك ترتفع معنوياته وتزيد دافعيته للعمل وحرصه على إتقانه⁴، مما يساهم في تحسين الخدمة العمومية ويعزز ثقة المواطن في الإدارة.
- ✓ تساعد على فهم العلاقة بين الموظف والإدارة: من خلال تبسيط الفهم لمدى توازن العلاقة بين الحقوق والواجبات، وتأثير ذلك على الأداء العام.

¹ الجعيفري كزار حيدر حسون، هندرة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة المستقبل، 2024، ص.9.

² عائشة بوعلا، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أدرار، الجزائر، 2021، ص.540.

³ علي حاش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة المدية، الجزائر، 2020، ص.103.

⁴ علا مبي، شبلي سويطي، مرجع سبق ذكره، ص.265.

كما أن دراسة الأداء قد تُساهم في تشخيص مواطن القوة والقصور في إدارة الموارد البشرية بالإدارات العمومية، ما يؤسس لبناء أرضية معرفية تساعد على تطوير سياسات عمومية مستقبلية أكثر عدالة وفعالية، لا تقتصر على التقييم فقط، بل تمتد إلى اقتراح آليات للإصلاح تستند إلى معايير علمية وموضوعية، وتراعي الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للإدارة العمومية الجزائرية.

الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

إن انخفاض مستويات المردودية في العمل، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وحتى على مستوى الجهاز الإداري عامة، إنما يعكس بالدرجة الأولى ضعف مستويات الأداء الوظيفي في هذه المنظمة، وذلك ربما نتيجة العديد من الأسباب التي غالبا ما تتمثل في المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون تحقيق الأهداف والوصول إلى مستوى أداء مثالي، والتي سنتطرق إلى أهمها كما يلي:

تشعب الوظائف الإدارية مع تقادم الأنظمة واللوائح: حيث أن توسع تدخل الدولة فرض عليها خلق المزيد من الوظائف وسن الكثير من الأنظمة والتشريعات القانونية، ورغم أهمية ذلك لتنظيم العمل، إلا أن ذلك تسبب في ضعف التنسيق وتعقيد الإجراءات وزيادة التكاليف وانحصار الرقابة، ما ساهم بشكل كبير في عدم وضوح فلسفة الإدارة العمومية، خاصة فيما يتعلق بالأساليب الإدارية وسلوكيات الموظفين¹.

ضعف النظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية: نظام التوظيف (عدم تحديد الاحتياجات بدقة)، نظام تقييم الأداء (عدم استغلال التغذية الراجعة عن تقييم الأداء)، نظام التحفيز (غياب العدالة والشفافية)، عدم احترام أوقات العمل، إضافة إلى عدم توفير متطلبات العمل المناسبة².

عدم وضوح الأهداف والمعايير: يعد من الأسباب الرئيسية لضعف الأداء، إذ أن ذلك يؤثر على نجاعة عملية التخطيط التي تعتمد أساسا على تحديد الأهداف ومن ثم رسم المسار لتحقيقها مع رصد كل الموارد اللازمة لذلك³.

ضعف القيادة والكفاءة في الإشراف: ومن مظاهره اللامسؤولية تجاه الوظيفة والتسيب الإداري وتهميش الإطارات، الراجع إلى النقص في التدريب أو الخلل في برامج، والذي كثيرا ما ينتج عنه الاستغلال السيء للموارد والتوجيه الخاطئ للجهود⁴.

الضغط المهني وسوء بيئة العمل: عن غياب الموضوعية في تحليل ودراسة بيئة العمل قد يزيد من تفاقم المشاكل فيها، فيتكون بذلك مناخ عمل غير صحي، ويتسبب بشكل مباشر في زيادة ضغوطات العمل، وهذا له تأثيرات سلبية كبيرة على أداء الموظف خاصة وعلى الأداء الوظيفي للمنظمة عامة⁵.

¹ مولاي لخضر - عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية-تجارب دولية، مداخلة (المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص. 262.

² موسى سلامة الوزني، عمر عطية الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص. 07.

³ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص. 488. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

⁴ عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص. 134.

⁵ بن طيب هدايات خديجة، بن طيب رضية، أثر التغيب على الأداء الوظيفي، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2022، ص. 98.

من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

الفرع الثالث: مراحل تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن التمييز بهذا الخصوص، بين عديد المراحل والخطوات التي من شأن المؤسسات والإدارات العمومية أن تتبعها لتحسين أدائها العام، وذلك حسب ما سجله الباحثون والكتاب المتخصصين في الإدارة العامة حيث ذكروا أهم هذه المراحل كما يلي¹:

- 1- نسج ثقافة تنظيمية تقوم على توجيه النتائج: وهنا يكمن في دور الإدارة العليا وذلك من خلال رسم رؤية ورسالة واضحة المعالم والأهداف على كافة المستويات.
- 2- التنسيق بين أهداف ونشاطات الإدارة وعملياتها: من خلال التخطيط الاستراتيجي والتوجيه العقلاني لخطط العمل نحو تحقيق تلك الأهداف بالاعتماد على الأسس والمنهج العلمية والموضوعية.
- 3- الإدارة العقلانية للموارد البشرية: إن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والاستثمار فيها، لن يتم إلا باعتماد نظام تسيير موارد بشرية يمتاز بالفعالية في مختلف أنظمتها الفرعية؛ الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز، والترقية وغيرها، إذ يجب أن يعتمد هذا النظام على أساليب متطورة تسمح له بانتقاء الكفاءات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز التي قد تساهم في بناء نظم عمل إيجابية تقوم على مناخ مدعم للاتصال الفعال والائجابي².
- 4- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة: مع اعتماد التقويم المستمر لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
- 5- تشجيع الإبداع: من خلال تطبيق الممارسات والأفكار الجديدة باستمرار ومواصلة إظهار النتائج المحققة ومدحها بهدف التشجيع والتحفيز.
- 6- الرضى الوظيفي وبناء شعور إيجابي لدى العاملين: وهو لا شك من مسؤوليات الإدارة ممثلة في قياداتها، إذ يرتبط أساسا بتوفيرها المتطلبات المادية والمعنوية الأساسية اللازمة لأداء العمل، دون إهمال الجانب الأخلاقي، ما ينمي شعور الموظفين بقوة وأهمية تواجدهم في المؤسسة³.
- 7- صناعة وخلق قيادات حقيقية: والتي يجب أن تكون قادرة على:

* تحقيق الأهداف الخاصة والعامة داخل المؤسسة؛

* ادارته نتائج الأعمال الأربعة " المالية، العملاء، العاملين، والمجتمع "؛

* إدارة التحسين المستمر من خلال تحديد الحدود الدنيا للأداء واقتراح التحسينات اللازمة في كافة الجوانب الرئيسية والفرعية لأعمال المؤسسة؛

¹ يحيى عطوة الزنت، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

² ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، مداخلة (المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص. 19.

³ موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص. 8.

كما أضاف البعض، أن هنالك العديد من الخطوات التي قد تساهم في تحسين الأداء على المستوى الفردي، على غرار¹:

- أن يعمل الموظف على تحديد نقاط تحسين الأداء لديه، والفجوات المراد علاجها باستخدام التخطيط والتحليل؛
- أن يبادر الموظف إلى تأسيس الطريقة التي تميزه أثناء إنجاز العمل، ويحرص على أن تكون مثالية؛
- عليه التحقق من ملائمة البرامج التدريبية لأهداف تحسين أدائه، وقياس التقدم الحاصل في مهاراته بعد التدريب؛
- ويجب أن يعلم الموظف برد فعل رئيسه وأن يُعطيه رئيسه تغذية راجعة عن أعماله؛
- على الموظف مراجعة كل العمليات التي قام بها وتقييم نتائجها باستمرار، وأن يكون لديه دائماً خطط جديدة أو بديلة للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية الجزائرية

لم تكن الوظيفة العمومية يوماً حمّازاً رسمياً لتنفيذ سياسة الحكومات المتعاقبة في الجزائر فقط، بل ومعيّاراً للتقدم ومؤشراً واضحاً للتطوير الإداري في مجال العمل، ولطالما كان الموظف العمومي الممثل الحقيقي للدولة والمعبر عن إرادتها، فكان التلازم بين تقدم الدولة وكفاءة هذا الموظف حتمياً لا مفر منه، ما فسّر حرص تشريعاتها القانونية على إقرار نظام تقييم الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية، بعد بروز أهمية مراقبة أدائهم وتقييمه باستمرار بهدف التأكد من جاهزيتهم، ليس فقط لتحمل أعباء الوظيفة بل أيضاً للاستمرار فيها.

وبناءً على ما تطرقنا إليه سابقاً، من خلال إبراز أهمية عملية تقييم الأداء ودورها المحوري في حصر أوجه القصور ومواطن القوة والضعف في أداء الموظف خاصة والإدارة عامة، فإننا نطرح التساؤل حول واقع نظام تقييم الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية وحجتيه القانونية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، سنتطرق خضم هذا الفرع إلى: نطاق استخدام التقييم وأثاره على الموظف العام، مع تبيان مرجعيته وضماناته القانونية وذلك كما يلي:

الفرع الأول: الإطار القانوني المنظم لتقييم الأداء في التشريع الجزائري

لقد تطرق المشرع الجزائري إلى ونظمه من خلال مجموعة من القوانين والتشريعات التي من شأنها ضمان نجاعة هذا النظام وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهو ما سنتطرق إليه في هذا العنصر كما يلي:

أولاً: عرض النصوص القانونية الأساسية التي تناولت نظام التقييم

❶ الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم، الذي أقر نظاماً يقوم بتقييم الموظف العمومي من خلال تقدير مؤهلاته المهنية، وهذا ما أقرته المادة 97 من فصله الرابع، حيث نصت على أنه: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة"².

¹ موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في أداء العاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012، ص.8.

² الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 16 يوليو 2006، ص.10.

- أما عن أهداف هذا التقييم بالنسبة للموظف العمومي فقد نصت عليها المادة 98 من ذات الفصل، وتمثلت في:
 - * الترقية في الدرجات؛
 - * الترقية في الرتبة؛
 - * منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛
 - * منح الأوسمة التشريفية والمكافآت؛
 - كما لم يغفل المشرع الجزائري في هذا الشأن عن المعايير القانونية المعتمدة في التقييم على العموم، فقد نصت عليها المادة 99 منه وحددتها بالترتيب كما يلي:
 - * احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
 - * الكفاءة المهنية؛
 - * الفعالية والمردودية؛
 - * كيفية الخدمة؛
- إلا أن المشرع في آخر هذه المادة، صرح على أنه يمكن للجهات الخوالة إخضاع معايير أخرى للتقييم، وذلك حسب ما تنص عليه القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك.
- هذا، وقد تمت الإشارة في المادة 101 من نفس الفصل إلى تحديد الجهات الخوالة بالتقييم، والمتمثلة في السلطة السلمية المؤهلة على أن يكون ذلك بصفة دورية مع تثبيته بوثيقة تحمل نقطة التقييم مع وصفه بملاحظة عامة، كما أخضعت المادة 100 منه إعداد مناهج التقييم إلى رقابة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والموافقة النهائية عليها إلى الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، وهو ما يعكس حرص المشرع الجزائري على تكريس مبادئ العدالة والشفافية في سبيل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو ما تأكد من خلال نص آخر مادة (102) من هذا الفصل التي أكدت على ضرورة تبليغ الموظف المعني بالتقييم، حيث يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، كما يجب أن تُحفظ استمارة التقييم هذه في ملف الموظف حتي يتسنى للإدارة الرجوع إليها لتسيير مساره الوظيفي من خلال تجسيد إحدى العمليات المنصوص عليها في المادة 98 المشار إليها أعلاه¹.
- وبناء على ما سبق، وحسب تحليلنا لمجمل المواد المدرجة تحت الفصل الرابع من الأمر 03-06 المذكور أعلاه، نستخلص أن لتقييم الأداء في الوظيفة العمومية حجية قانونية قوية، وذلك كونه يُعد وثيقة قانونية ملزمة (المادة 101) تُعد كوصلة توجيه للمسار المهني للموظف

¹ الأمر 03-06، مرجع سبق ذكره، الفصل الرابع (تقييم الأداء)، المواد من 97 إلى 103، تحليل شخصي للباحث.

بدليل علاقته القوية والمباشرة بقرارات الترقية والمنح والتحفيزات (المادة 98)، كما أن نتائجه قابلة للطعن أمام الجهات الإدارية (المادة 102) مع إمكانية إعادة النظر فيها حفاظا على الحقوق وتحقيقا للعدالة الوظيفية.

• المرسوم التنفيذي 322-17 المؤرخ في 02 نوفمبر سنة 2017، الذي يحدد الأحكام المطبق على المترين في المؤسسات والإدارات العمومية¹، الذي وإن صح القول قد حمل في مضمونه إضافة إلى الأحكام العامة، مجموعة من القواعد التي من شأنها ضبط وتوجيه عملية تقييم الموظف العام في مرحلة الترتيب بما يضمن تحقيق نتائج مرضية له. فما هي الإضافات التي جاء بها هذا المرسوم؟

في البداية، لا بأس أن نذكر بأن المادة 83 من الأمر 03-06 أعلاه قد تضمنت: " تعيين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة مترين"، وليس مرسوم إلا في حالات خاصة، وقد حددت المادة 84 من ذات الأمر فترة الترتيب بسنة واحدة مع إمكانية إقرار تكوين تحضير لشفغل وظيفة في بعض الأسلاك الإدارية. لكن لم يتناول هذا الأمر كل الأمور التفصيلية الخاصة بتقييم أداء الموظف العمومي المترين، وهذا ما تناوله المرسوم التنفيذي 322-17 حيث سنلخص مدلول مواده القانونية المتعلقة بعملية تقييم الأداء كما يلي²:

• المادة 22: التقييم مستمر ودوري، والتقدير وفق معايير (القدرات، الفعالية، روح المبادرة، كيفية تنفيذ المهام، العلاقة مع الرؤساء والزلاء ومستعملي المرفق العام، المواظبة والانضباط).

• المواد 23-25: حيث أقرت الأولى التقييم عن طريق استمارة تقييم فصلية، كل 03 أشهر، من طرف الرئيس المباشر للمترين ونصت الثانية على حوصلت الاستمارات الفصلية الأربعة في طاقة تقييم عامة، مع تقرير مفصل تُحدّد من خلاله إمكانية ترسيم الموظف المترين أو تمديد فترة تربصه لفترة أخرى بنفس المدة ونفس المراحل السابقة، أو تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض. (انظر الملحق رقم (01)).

• المادة 24: التي تشترط تبليغ المترين بنتائج التقييم الفصلية في أجل لا يتعدى 08 أيام ليتسنى له حق الطعن في نتائج التقييم.

• المرسوم التنفيذي 165-19 المؤرخ في 27 مايو سنة 2019، الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف³، الذي جاء تطبيقا لأحكام المادة 103 من الأمر 03-06 وتحديد كفاءات تطبيق أحكام الفصل الرابع منه والمتعلق بتقييم الموظف العمومي. وقد توسع هذا المرسوم من خلال المادة 05 منه في تحديده للمعايير التي يجب أن تخضع للتقييم مدرجا بذلك العديد من المعايير القانونية لكنها ذات بعد أخلاقي على غرار: الأمانة وعدم التحيز، الانضباط، الاتقان والتعامل بحسن مع الآخرين، وقد أقر كذلك مجموعة من الإجراءات التي من شأنها توجيه عملية التقييم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه والتي يبرز أهمها فيما يلي⁴:

• فنصت المادة 08 على اعتماد مقابلة التقييم مع الموظف، تُتوج بنقطة مرقمة وتقدير عام، وأشارت المادة 09 إلى ضرورة إعلامه 07 أيام قبل تاريخ إجراءاتها، وتمحورت المادة 08 حول مناقشة ما تم تحقيقه من نتائج في السنة الحالية مقارنة بما تم تحديده من

¹ المرسوم التنفيذي 322-17 المؤرخ في 02 نوفمبر سنة 2017، يحدد الأحكام المطبق على المترين في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، الصادرة في 12 نوفمبر 2017، ص. 12.

² مهدي بخدة، نظام التقييم في التشريع الوظيفي الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2025، ص. 1259.

³ المرسوم التنفيذي 165-19 المؤرخ في 27 مايو سنة 2019، يحدد كفاءات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 09 يونيو 2019، ص. 08.

⁴ المرسوم التنفيذي 165-19، نفس المرجع السابق، المواد من 01 إلى 19، تحليل شخصي للباحث.

أهداف، كما أوجبت التطرق إلى الأهداف المستقبلية مع الحرص على استقصاء؛ إمكانية توليه لأدوار تأطيرية، تطلعاته المهنية، واحتياجاته التدريبية، وكذا آفاق تحسين نتائجه المهنية. وقد خولت المادة 10 للمسؤول السلمي المباشر لموظف مسؤولية إجراء هذه المقابلة مع ضرورة تحريره لعرض حال يوقعه بعد إبداء تقديره العام للموظف محل التقييم وتقديم اقتراحاته بشأن تطوير مساره المهني، ويكرر ذلك دوريا من خلال بطاقة تقييم سنوية تودع بشكل منتظم في ملفه الإداري وهو ما دعت إليه المادة 12، على أن يتم ذلك قبل 31 مارس من السنة المالية حسب المادة 13 من ذات المرسوم.

- وفي إطار تكريس مبادئ العدالة وحفظ الحقوق، وضمانا لتطبيق القانون بشفافية، منح المشرع الجزائري في المادة 11 للموظف حق الطعن في نتائج التقييم الخاصة به، حيث فرض ضرورة تبليغ الموظف في أجل خمسة عشر - (15) يوما على الأقل قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها الفصل في مراجعة قرار التقييم من عدمه.
- أما عن أهداف التقييم فقد كانت الإضافة من خلال استخدام نتائج التقييم في التعيين في المناصب العليا، والاستفادة من برامج التكوين وتحسين المستوى، كما يتم اللجوء إليها للفصل بين الموظفين في الامتحانات المهنية والترقية على أساس الشهادة في حالة التساوي في الترتيب وهذا ما جاء في نص المادة 14 منه. كما يُعتمد على هذا التقييم أيضا في الحالات التالية:

- المادة 15: الترقية في الدرجات باحتساب تقييم السنتين الأخيرتين؛
 - المادة 16: الترقية الاختيارية باحتساب معدل تقييم 05 سنوات الأخيرة؛
 - المواد 17-18: تُمنح وتُحدد على أساسه: العلاوات، تعويضات المردودية، الأوسمة الشرفية والمكافئات؛
- وقد رصدنا في هذا الإطار نموذج لبطاقة التقييم المعدة لهذا الخصوص، المعتمدة من طرف مصالح مفتشية الوظيفة العمومية والموجهة للإدارات العمومية قصد استخدامها في عملية التقييم. (انظر الملحق رقم (02)).

ثانيا: نقاط القوة والقصور في نظام التقييم الحالي

مما سبق، يتبين لنا بأن المشرع الجزائري يعتبر نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية الجزائرية كأحد الآليات الأساسية التي أقرها لضمان فعالية الإدارة العمومية وتحقيق مبادئ الكفاءة والشفافية في تسيير مواردها البشرية، وذلك لما يميزه من إيجابيات، إلا أنه وككل نظام لا يخلو من النقائص التي قد تُعاب عليه وتحد من فاعليته، والتي سنتطرق إليها كما يلي¹:

➤ الجوانب الإيجابية: ومن ذلك:

- وجود إطار قانوني واضح: وهو ما يستدعي تفعيلًا حقيقيًا من خلال رقمنة العملية، وتدريب الفاعلين الإداريين، وربط نتائج التقييم فعليًا بمسار الموظف المهني، بما يُعزز من حجية التقييم ويُكرس ثقافة الأداء داخل الإدارة العمومية؛
- كفاءة المشرع لعدة ضمانات إدارية تصب في تكريس الموضوعية في التقييم والابتعاد عن الذاتية؛

¹ لعقابي سميحة، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص. 507.

- توسيع نطاق التقييم ليشمل كل من يحمل صفة موظف عمومي مهما كانت رتبته أو منصبه؛

◀ النقائص: ومنها:

- غياب الرقابة، ضعف التكوين، غموض في بعض الإجراءات؛
- غياب إلزامية إدراج تبرير درجة التقييم؛
- تقزيم دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من خلال حصره في مجرد اقتراح مراجعة النقطة المنتظم منها فقط؛

الفرع الثاني: معوقات تطبيق نظام التقييم في الإدارات العمومية

رغم جهود الدولة، واجتهادات المشرع الجزائري في تحديث الإجراءات والقوانين المتعلقة بتقويم نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية غير أن الواقع يكشف عن فجوة بين النص والتطبيق، وذلك إنما يعكس وجود العديد من المشاكل والمعوقات التي قد تحول دون تحقيق شروط التقييم الجيد للموظف العمومي، فيحد ذلك من مصداقية نتائجه ويؤثر سلباً على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف.

ولعل أهم هذه المعوقات ما سنذكره على سبيل العموم فيما يلي:

- التحيز والتفضيلات الشخصية، وهذا خطأ شائع، فيكتسب التقييم بذلك ثلاثة صفات، إما التشديد وغالباً ما يكون تصفيةً لحسابات شخصية، أو التساهل بغرض مساعدة الموظفين نظراً لظروفهم الاجتماعية، أو الميل نحو الوسط رغبة في تفادي التصادم مع الموظفين فيمنح المشرف على التقييم العديد منهم نفس الدرجة¹؛
- التأثير بالوظيفة أو المركز، في حالة كان الخاضع للتقييم يشغل وظيفة هامة ذات ترتيب هرمي عالي؛
- ضعف آليات الرقابة والطعون في هذا النظام، حيث منح التشريع القانوني المشرف على التقييم سلطة تقديرية واسعة فيما لم يمنح الموظف الضمانات الكافية لمواجهة أي تعسف قد تتعرض له من طرف هذا المشرف²، وهذا يناقض مبدأ العدالة وحفظ الحقوق؛
- محدودية التكوين والتدريب الذي من شأنه زيادة الوعي بأهمية تقييم الأداء، ومن مظاهره القياس بآخر تقييم والتأثر به، إذ لا يكلف المشرف نفسه عناء إعادة التقييم إما جهلاً أو إهمالاً، فلربما يكون التقييم السابق ممتازاً فيلازم ذلك التقييم الموظف طيلة مساره رغم تدني مستوى أدائه فيما بعد، والعكس صحيح، ما قد يُسهم في تقويض مصداقية هذا النظام؛
- عدم الجدية في احترام الواجبات العامة (المعايير) الخاضعة للتقييم، كون المشرف على التقييم ينظر إلى هذه العملية كإجراء شكلي لا ينعكس فعلياً على قرارات الترقية أو التكوين أو حتى المساءلة وهو ما يُضعف من حجية التقييم كوثيقة قانونية ذات أثر إداري هام³؛

¹ عيسى مزارة، عبد القادر ونوفي، مرجع سبق ذكره، ص. 142.

² غربي أحسن، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165-19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021،

مجلد 05، عدد 02، ص. 1202.

³ مهدي بخدة، مرجع سبق ذكره، ص. 1271.

المبحث الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

تُعد دراسة الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية أداة حيوية لفهم فعالية الجهاز الإداري ومدى التزامه بخدمة الصالح العام. فهي لا تقتصر على قياس كفاءة الموظف، بل تكشف عن تفاعل الأبعاد الأخلاقية والتنظيمية التي تحكم العلاقة بين الموظف والإدارة. وتكتسب هذه الدراسة في الجزائر أهمية خاصة في ظل الحاجة إلى إصلاح الوظيفة العمومية، وتعزيز ثقافة الجودة، والارتقاء بمستوى الخدمات، كما تتيح تحليلاً معمقاً لمدى التزام الموظفين بواجباتهم، واحترام الإدارة لحقوقهم، وطبيعة النظام الداخلي والعراقيل التي قد تعيق الالتزام الأخلاقي، مما يجعلها أساساً لأي إصلاح إداري مستدام. فما هو أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على تحسين مستوى الأداء لدى الموظف العمومي؟ وما تبعات ذلك؟

ومن هذا المنطلق، سنتطرق في هذا المبحث إلى خطوة ضرورية تكمن في تحليل أثر الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية وذلك كما يلي:

المطلب الأول: واقع الإدارة العمومية الجزائرية

في الواقع، لم تعد الإدارة العمومية الجزائرية في صيغتها التقليدية، قادرة على تجسيد دورها التنفيذي والحقيقي في تقديم خدمات عمومية فعالة للمواطنين، وذلك بالنظر إلى التحديات واختلالات التي تواجهها الأجهزة الإدارية أثناء أداء مهامها. وفي هذا السياق، برزت مفاهيم جديدة كالحكومة¹ والإدارة الإلكترونية² والتسيير العمومي الجديد³، التي تسعى من خلالها إلى تجاوز مظاهر الضعف التي تطبع المنظمات الإدارية والمؤسسات العمومية، وكذا تبني آليات إدارية حديثة تقوم على مبادئ الأخلاق، والفعالية، والشفافية. ويُعدّ هذا التحول نحو نموذج جديد لتسيير الشأن العام خطوة ضرورية لفتح آفاق إصلاح المرافق العمومية، بما ينسجم مع متطلبات العصر وتطلعات المواطن.

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية

لقد لقي مفهوم الإدارة العمومية اهتماماً واسعاً في مختلف المجتمعات، كونه يهتم بتنفيذ السياسة العامة لحكومة النظام الحاكم في هذه المجتمعات، فمن خلالها يتم تقديم جميع الخدمات المكفولة للمواطن كحقوق تقدمها الدولة بموجب القوانين والتشريعات السائدة كالعليم والصحة والسكن واستخراج وثائق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات العمومية التي تُقدمها مختلف إدارات المرفق العام. فما هي أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم يا ترى؟

¹ الحكومة: هو مصطلح يصب معناه في تحسين الإدارة والإصلاح ومحاربة الفساد وتصحيح العلاقة بين الدولة والمجتمع، ويعبر عن استخدام قوة الدولة في إدارة مواردها مع فرض مبدأ المساءلة بهدف تحقيق استدامة التنمية.

² الإدارة الإلكترونية: تعني إعادة هندسة العمل الإداري وفق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وهي من أهم المتطلبات الاستراتيجية للإصلاح الإداري وتحسين فعالية أداء الإدارة العمومية، وتقريبها من المواطن.

³ التسيير العمومي الجديد: هو مفهوم ليبرالي ظهر في عز الأزمة الاقتصادية التي مست الدول الصناعية، نتيجة التدخل المفرط للدولة في الشؤون الاقتصادية، وهو يعبر عن مجموعة الإصلاحات التي تسعى إلى تغيير النمط الإداري للمرافق والهيئات العمومية وإصلاحها. وهو بذلك يمثل تحولا في أدوات وأساليب الإدارة مع تركيز على القيم في تحقيق الفعالية.

أولاً: تعريفها في علوم الإدارة العامة:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى، وقد تباينت وتنوعت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم، إذ لا يوجد تعريف صريح وموحد لتعريف الإدارة العمومية، وذلك حسب تعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة، وقد قلنا من بين تلك التعاريف ما يلي:

الإدارة العمومية: "هي الأداة الفاعلة التي تتولى تنفيذ السياسات العامة للدولة وتحقيق أهدافها، بأكبر قدر من الكفاءة بما يحقق الرخاء لأفراد الشعب، في إطار من الشرعية القانونية والتنظيمية"¹.

الإدارة العمومية: "هي علم إنساني يهتم بتوفير أفضل القواعد لتسيير نشاطات أجهزة الدولة وتنفيذ سياساتها العامة، فهي عملية إدارية تعنى بتوجيه كافة الجهود في إطار رسمي منظم لتحقيق الأهداف وفق ديناميكية ذات طابع إنساني وقيادي"².

ثانياً: تعريفها في التشريعات الدولية:

وقد اخترنا من بينها ما تناوله التشريعين الأمريكي والفرنسي على الترتيب كما يلي:

الإدارة العمومية في القانون الأمريكي: حيث عرفها من خلال دليل إحصاءات مالية الحكومة الأمريكية (The GFS) على أنها: "كل الإدارات التابعة للحكومة الأمريكية على جميع مستوياتها المركزية والولائية أو الإقليمية والمحلية وكذلك أي سلطة وطنية"، وهي التي تغطي العمليات المالية للحكومة (إعداد وتنفيذ الميزانية)، ما يساهم في توفير حاجيات عامة للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية³.

الإدارة العمومية في القانون الفرنسي:— حيث عرفها من خلال القانون الإداري الفرنسي— والذي مر بالعديد من المراحل التي تخللتها مجموعة من الأزمات فيما يخص الاتفاق على تعريف شامل للإدارات العمومية بفرنسا، إلى أن جاء العصر- الذهبي للمنازعات الإدارية للفترة الممتدة ما بين سنتي 1870 و 1914، حيث وضع لها مجلس الدولة الأسس اعتماداً على مفهوم المرفق العمومي الذي أقره في قرار بلانكو (BLANKO) الشهير، الصادر عن محكمة التنازع بتاريخ 8 فيفري سنة 1873 وكان التعريف كما يلي: "المرفق العام (Le Service Public) هو نشاط يحقق خدمة عمومية تحت رقابة الإدارة مع التمتع بامتيازات السلطة العامة"⁴، وقد حددت له ثلاثة شروط (معايير) ليكون عمومياً وهي:

1. المعيار الوظيفي: وجود نشاط يحقق مصلحة عامة.
2. المعيار العضوي: وجود علاقة مع شخص عمومي.
3. المعيار الشكلي: يخضع لنظام غير مألوف في القانون الخاص.

¹ مرابط عبد الحكيم، الغدرة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2023، ص.04.

² خالدي عبد الرحمن، بوضياف مليكة، معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون العضوي رقم 18-15، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الشلف، الجزائر، 2024، ص.132.

³ Abdessatar Ouanes, Subhasr Thakur, Macroeconomic accounting and analysis transition economies, International monetary fund, June 2017, P.54.

⁴ أكرور ميريام، مكانة المرفق العام في القانون الإداري الفرنسي، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، سيدي بلعباس، 2020، عدد 01، مجلد 06، ص.95.

ثالثا: تعريفها في التشريع الجزائري:

تعتبر الإدارة العمومية نواة العملية الإدارية في الجزائر، لذا فقد صب المشرع الجزائري جل اهتماماته في سبيل الرفع من مستوى أدائها، وذلك من خلال السعي المتواصل عن سبل تطويرها وتنمية إمكانياتها، فخص هذا المفهوم بوعاء قانوني زاهر ينظم عملياتها ويقوم به مسارها بحثا منه عن تحقيق غاياتها وأهدافها، ولعل أسسها مسامية تطلعات المواطن الجزائري من خلال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية. فكيف تناولت أهم المصادر القانونية مفهوم الإدارة العمومية في الجزائر؟

وبناء عليه، وللإجابة على هذا التساؤل، سنتطرق إلى العناصر التالية كما يلي¹:

🔗 الإدارة العمومية في الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل والمتمم، حيث عرفها من خلال المادة 02 منه على أنه: " يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"².

🔗 الإدارة العمومية في القانون 02-90 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، المعدل والمتمم، حيث عرفها من خلال المادة 14 منه ب: " تُعد مؤسسات وإدارات عمومية، في مفهوم هذا القانون، المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، وكذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة والولايات والبلديات"³.

🔗 الإدارة العمومية في القانون 09-08 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية⁴، حيث أشار إليها من باب التصنيف لا التعريف من خلال المادتين 800 و801 ناعثاً " الولاية والمصالح الغير ممركرة للدولة على مستوى الولاية، والبلدية والمصالح الإدارية الأخرى للبلدية " بالمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.

ومن خلال ما ورد في هذه التعاريف، يمكن استنتاج الدور الأساسي للإدارات العمومية، والذي يتمثل في توفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، بالشكل الذي يشبع رغباتهم ويُلبي حاجياتهم العامة، أما عن أهمية الإدارات العمومية فنلخصها فيما يلي:

- هي قناة للحوار والتواصل بين السلطات العليا للبلاد ومختلف أفراد وشرائخ المجتمع؛
- هي الوسيلة الأساسية لتنفيذ مختلف السياسات العمومية للنظام الحاكم في الدولة؛
- هي المنفذ الرئيسي للأفراد المجتمع لتحقيق الرفاهية الاجتماعية؛
- هي المسؤولة عن تطبيق آليات صرف المال العام والرقابة عليه؛

¹ محمد أكرم حبار، الطيب لحيح، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص.433.

² الأمر 03-06، مرجع سبق ذكره، المادة 02، ص.3.

³ القانون 02-90 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 07 فبراير سنة 1990، العدد 06، المادة 14، ص.232.

⁴ القانون 09-08 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 23 أبريل سنة 2008، عدد 21

- هي المرأة العاكسة لصورة النظام الحاكم ومختلف مخططاته السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية؛

الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية ومعاييرها

لقد سبق وأن أشرنا إلى مفهوم الإدارة العمومية على أساس أنها الهيئة العمومية الموكلة إليها تحقيق الحاجيات العامة لأفراد المجتمع، وهي التي تسعى من خلالها الدولة إلى تقديم خدمات عمومية إلى مواطنيها دون تمييز مع توفير الإمكانيات اللازمة لذلك. فما هو مدلول الخدمة العمومية؟ وما هي أهم المعايير التي تميزها؟

أولاً: تعريف الخدمة العمومية:

الخدمة العمومية هي: "الخدمة التي تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها إجبارياً وبقوة القانون، وهي خدمة تعبر عن مجمل الخدمات التي لا يمكن استغلالها إلا في إطار المنفعة الجماعية ووفق قاعدة المساواة، ومنها الإدارية والتجارية والصناعية والثقافية والاجتماعية"¹.

ثانياً: معايير الخدمة العمومية:

لقد أكد عديد الباحثين في مجال المناجحت العمومي على ضرورة توفر مجموعة من المعايير والقيم المشتركة التي تستند عليها الخدمة العمومية، وتستخدم منها صفاتها وشرعيتها، وتمثل فيما يلي²:

- ✓ مبدأ المساواة: الاستفادة من الخدمة العمومية حق للجميع بقوة القانون؛
- ✓ مبدأ التطور: التنمية المستمرة لمسايرة تغيرات البيئة المحيطة بها؛
- ✓ مبدأ شمولية الفعالية: لتكون في جميع المرافق العمومية على اختلاف مجالاتها؛
- ✓ مبدأ الاستمرارية: فلا تنقطع بتغيير الحكومات أو بتعاقبها مثلاً؛
- ✓ مبدأ المجانية النسبية: فلا تكون بمقابل مالي يُثقل كاهل المواطن، بل رمزي يُثبت أواصر التكافل الاجتماعي؛
- ✓ مبدأ الاحتكار الطبيعي: فلا تُكفل من طرف قطاع خاص إلا من باب التعاقد، وبدون أثر مالي على المواطن؛
- ✓ مبدأ التضامن: من خلال المجانية المطلقة لبعض الخدمات المقدمة للفئات الهشة والمعوزة كالأيتام وكالعجزة والمعاقين؛

ثالثاً: جودة الخدمة العمومية:

من خلال ما تم تداوله في عديد المراجع، فإن تعريف جودة الخدمة يختلف حسب كل طرف وما يراه من زاويته الخاصة وقد تم تمييز مجموعة من التعاريف ذات الصلة كما يلي:

● التعريف الأول: "جودة الخدمة يعبر عنها بالقدرة على تحقيق رغبات مستهلكها بشكل يتطابق مع توقعاته مع ضمان تحقيق رضاه التام عن ذلك"³.

¹ بشير عبد العالي، التفسير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022، ص.382.

² بشير عبد العالي، نفس المرجع السابق، ص.382.

³ مأمون سلجان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص.181.

التعريف الثاني: " جودة الخدمة على العموم هي مقارنة بين توقعات متلقيها مع الأداء الفعلي للخدمة " ¹. وتميزت في ذلك بثلاثة مستويات كما يلي:

- الجودة الفنية: (ذات المواصفات النوعية) المتوقعة من طرف المرتفقين وهي الواجب توفرها.
- الجودة المدركة: من طرف الإدارة والتي ترى أنها ستضمن رضا المواطن وتسعى لتحقيقها.
- الجودة الفعلية: وهي ما تم تأديتها فعلياً وما يتلقاها المواطن في واقع تعاملاته مع المرفق العام ².
- الجودة الترويجية: وهي التي يوعد بها المرتفقين من خلال الدعاية والحملات الإعلامية.

وبناءً على ما سبق، يمكننا تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها: " مدى تطابق مستويات الأداء الحقيقي للخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية مع مستوى التطلعات المتوقعة لمتلقي هذه الخدمات ".

المطلب الثاني: واقع أخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية

ورغم تسخير المشرع الجزائري إطاراً قانونياً زاخراً لتأطير السلوك المهني داخل الإدارات العمومية الجزائرية، إلا أننا قد لا نجد أنه سيختلف اثنان على أن تفعيل الالتزام بأخلاقيات الوظيفة هي الركيزة الأساسية لضمان نزاهة هذه الإدارات وشفافيتها. لكن الواقع عكس ذلك فهو يكشف عن العديد من الممارسات السلبية واللاأخلاقية التي قد تُعيق تجسيدها، مما يستدعي وبشكل طارئ تفعيلًا فعليًا للالتزام بالمقيم والمبادئ الأخلاقية داخل هذه الإدارات. وحتى تتضح الرؤيا، فقد رأى الباحث أن تحليل واقعها الأخلاقي قد يكون من خلال تشخيص مظاهر الخلل مع تحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تسببت في ذلك، مع تقديم مقترح شخصي قد يساهم في تفعيل هذا الالتزام ورَد الاعتبار لمكانة الأخلاق في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرع الأول: مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي

لقد أفرزت التحولات السياسية المتسارعة، التي يشهدها العالم المعاصر، حاجة ملحة إلى مراجعة النماذج التقليدية لتسيير الإدارات العمومية الجزائرية، خاصة في ظل تصاعد الدعوات إلى إصلاح الإدارة وتعزيز فعاليتها، خاصة بعد بروز العديد من مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي. وفي هذا السياق، سنتطرق إلى أبرز هذه المظاهر وذلك من خلال مضمون الشكل التالي:

¹ خديجة بلعلاء، عبد الحق جدادو، أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية-المؤسسة العمومية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2020، مجلد 16، عدد 02، ص.400.

² مريم رحاني، علاء الدين قادري، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، مجلد 11، عدد 02، ص.745.

الشكل رقم (04): مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي



إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات الواردة أدناه

ومن الرؤى الداعمة لذلك، ما ذكره الباحثون ورجال الإدارة العامة¹؛ على أنه كثيراً ما تُعاني الإدارة العمومية في بعض السياقات من اختلالات سلوكية وتنظيمية تُضعف من فعاليتها وتُفوّض ثقة المواطن في أداؤها، ويأتي في مقدمة هذه المظاهر **جمود الإدارة وغياب الابتكار**، حيث تظل حبيسة أنماط تقليدية عاجزة عن مواكبة التحولات. كما يلاحظ **استغلال النفوذ** لتحقيق مصالح شخصية على حساب الصالح العام، و**غياب الشعور بالمسؤولية** الذي يؤدي إلى التهرب من الواجبات وتراجع الالتزام. ويُعزّز هذا الوضع **ضعف فعالية آليات الرقابة**، التي تعجز عن رصد التجاوزات وردعها، في ظل غياب ثقافة مؤسسية تُعلي من شأن الشفافية والمساءلة. كما تُسجّل **مخالفات متكررة للقواعد والأخلاقيات**، نتيجة هشاشة منظومة القيم داخل الإدارة. ويُضاف إلى ذلك **ضعف الكفاءة في التسيير والرقابة**، مما يكرّس العشوائية ويُضعف الأداء. وأخيراً، فإن **غياب ثقافة إدارية أخلاقية** متجذّرة يُفقّد الموظف الإحساس بالانتماء، ويُضعف من التزامه المهني، مما يستدعي مراجعة شاملة للمنظومة الأخلاقية والتنظيمية داخل المرفق العام.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى ترسيخ أخلاقيات المرفق العام، ليس فقط من خلال النصوص، بل عبر ممارسات يومية تُجسّد احترام القواعد وتُكرّس الثقة بين الإدارة والمواطن.

¹ عبد الهادي عباد، نصر الدين بن سادات، مرجع سبق ذكره، ص.307.

المطلب الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

باعتبار الالتزام بأخلاقيات الوظيفة من أهم الآليات التي أقرتها النصوص التشريعية والقانونية المحلية منها والدولية بهدف أخلاقية الأعمال الإدارية الخاصة منها والعامة قصد مواجهة الفساد الأخلاقي الذي تشهده بيئة الأعمال وما قد ينتج عنه من أزمات اقتصادية ومالية وسياسية وأمنية، فقد بات من الضروري الحرص على تأهيل المورد البشري الناشط في مثل هذه البيئات وإعداده أخلاقيا كإجراء استباقي قد يساعد على مواجهة جميع التحديات والعقبات التي يمكنها إعاقة المنظومة الإدارية العمومية في الجزائر عن تحقيق أهدافها الرئيسية كالتميز في تقديم خدماتها العمومية والرقى بها إلى أعلى المستويات.

لذا سنحاول تحليل أثر الالتزام الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية كما يلي:

الفرع الأول: أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية

إن انتشار الممارسات السلوكية الغير مدروسة وعديد الآفات اللاأخلاقية في الإدارات العمومية من الجانبين، سواء المدراء أو الموظفين كالأنانية، اللامبالاة، الظلم، الضبابية، التحيز والمحاباة، تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، المعاملة السيئة، إفشاء السر- المهني...، وكل ما يمكن إدراجه من مصطلحات سلبية في معجم الفساد الإداري، أدى وبشكل ملفت حاليا إلى الاهتمام بدراسة أخلاقيات الوظيفة واعتمادها كإحدى أبرز وأهم اتجاهات الإدارة الحديثة، وذلك ما تعكسه كمية الحبر المسال من طرف الباحثين و المنظرين في هذا المجال.

ولعل ما يبرز أهمية دراسة أخلاقيات الوظيفة¹ هو تأثيرها على أداء هذه الإدارات وكل مؤسسات المرفق العام، بل وعلى المواطن ومختلف شرائح المجتمع أيضا، وذلك أن أخلاقيات الوظيفة:

- ❖ تضبط سلوك الموظف في أداء عمله بما في ذلك بذل أقصى مجهود واحترام أوقات العمل؛
- ❖ تنظم علاقات الموظف الاجتماعية مع الشركاء في بيئة العمل؛
- ❖ تؤسس الاحترام والالتزام بالقواعد والقوانين والنصوص التنظيمية؛
- ❖ ترفع درجات الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية في الإدارة؛
- ❖ تنمي روح التعاون والتشارك وتبادل التجارب والمعارف والخبرات؛
- ❖ توجه سلوك الموظف نحو تحقيق المصلحة العامة قبل الخاصة؛
- ❖ تحث الموظف على ضرورة المحافظة على الأموال والممتلكات العمومية؛
- ❖ تقوم سلوك الموظف في التعامل مع المرتفقين بقدر كبير من اللباقة والأدب والاحترام؛

¹سعاد بعجي، أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية- من منظور إسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، مجلد 12، عدد 03، ص.555. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

لـ تفرض عدم إفشاء الأسرار وترفض إساءة استعمال السلطة وتمنع قبول الرشوة وتحد من التزوير والتحيز والظلم؛

لـ توجب للموظف الملتزم بها التحفيز بالتكريم والتقدير والمكافئة والاحترام؛

لـ تتوعد الموظف المُفترط بها الردع والتأديب والتدرج في العقوبة؛

وعلى العموم، نقول بأن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية يركز أساسا على توحيد جهود الجميع وتكثيفها عن طريق ضبط سلوكياتهم وتوجيهها نحو تحري الخلق السليم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، بما لا يدع مجالا لهدر الجهد بلا طائل.

الفرع الثاني: سبل تفعيل أخلاقيات العمل في الإدارات العمومية

لقد أصبح من الضروري جدا، على مؤسساتنا العمومية خاصة ذالت الطابع الإداري منها تحديد الإجراءات والتدابير المناسبة التي من شأنها ترسيخ المبادئ والقيم الأخلاقية ضمن ثقافتها التنظيمية، والأهم من ذلك البحث عن طرق وكيفيات تفعيلها، حيث يمكن أن يكون ذلك من خلال عنصرين أساسيين وهما:

أولا: الإرساء القانوني لأخلاقيات الوظيفة: إذ أن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يؤثر على الأداء العام في أي مؤسسة، وبالتالي تهدد استقرارها، لذلك يجب إضفاء خاصية الإلزامية بالمبادئ والقيم الأخلاقية كجزء من متطلبات العمل، كما بات من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وغير أخلاقي في عرف إدارتنا العمومية وثقافتها من خلال اعتماد موثيق ومدونات أخلاقية يلتزم بها الجميع¹.

ثانيا: الحرص على ترسيخ أخلاقيات العمل: إن حرص مؤسساتنا العمومية على ترسيخ أخلاقيات المهنة داخل ثقافتها التنظيمية مهم جدا، ويمكن ذلك من خلال عدة وسائل نذكر أهمها فيما يلي²:

- نشر الوعي الأخلاقي من خلال تنظيم دورات تكوينية لتعزيز الوعي بأهمية القيم الأخلاقية في بيئة العمل؛
- تشجيع الموظفين على تطوير معارفهم ومستويات التزامهم الأخلاقي من خلال إنجاز بحوث ودراسات علمية، ولما لا عرضها داخل المؤسسة في شكل أيام دراسية وتخصيص تحفيزات لذلك؛
- تنمية الوازع الديني للموظفين، الذي يقوم على مبدأ " العمل عبادة "، وأن العمل وسيلة لتنمية وازدهار الوطن؛
- تنمية الرقابة الذاتية، حيث يستشعر الموظف مراقبة الله تعالى له قبل أن يراقبه المسئول، دون إهمال أسس الرقابة الداخلية؛
- تفعيل مبدأ " قائدنا قدوتنا "، فكيف يتقن الموظف عمله ويلتزم بأخلاقيات الوظيفة إذا أهمل المدير ذلك؟
- تضمين القوانين الداخلية للموئيق والمدونات الأخلاقية، واعتمادها كأدلة مرجعية لإدارة أخلاقية؛
- المتابعة المستمرة واعتماد أنظمة تقييم فعالة للأداء تقوم على معايير موضوعية هدفها تعزيز السلوك الإيجابي؛
- منح الأسبقية في التحفيز للموظف الذي ينجز مهامه بمعايير أخلاقية؛

¹أحمد لعربي، الأزهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة-دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، 2017، مجلد 15،

عدد 04، ص.261. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

²فاطمة فاضل محمد عبد الرقيب، أخلاقيات العمل، شبكة الألوكة للنشر، الرياض، السعودية، 2018، ص.17.

- عدم التواني في محاسبة المخالفين دون تمييز أو تحيز والتأكد من التطبيق الصارم لقواعد حفظ النظام العام؛

الفرع الثالث: التأهيل الأخلاقي للموظف في الإدارات العمومية

يُعد التأهيل الأخلاقي للموظف العمومي حجر الزاوية في بناء إدارة نزيهة وفعالة، إذ لا يكفي امتلاكه الكفاءة التقنية دون وعيه بالقيم التي تحكم سلوكه المهني، فالتكوين الأخلاقي يُسهم في ترسيخ مبادئ النزاهة، الحياد، وخدمة الصالح العام، كما يُعزز مناعة الموظف ضد الانحرافات، ويُرسخ ثقافة المسؤولية داخل المرافق العمومية، ومن ثم، فإن الاستثمار في هذا الجانب يُعد ضرورة لا خياراً.

وهذا ما يدفعنا إلى محاولة توضيح مفهوم التأهيل الأخلاقي للمورد البشري وإبراز أهميته بالنسبة للإدارات العمومية الجزئية، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: مفهومه

كثيراً ما يقترن استخدام مصطلح التأهيل الأخلاقي للمورد البشري بحرص المؤسسات على تقويم سلوكياته إلى الأحسن والأصلح، وتنمية مستوى الوعي لديه بأهمية الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية في العمل، وكذا تطوير زاده المعرفي وزيادة قدرته على ضبط ممارساته من خلال تشجيعه على دراسة علم الأخلاق، وبالتالي يعرف التأهيل الأخلاقي للموظف على أنه: "القدرة على التأثير في سلوك الفرد وقيمه في بيئة العمل وتوجيهها إلى الأحسن في وقت معين"¹. ونظيف في ذات السياق، أن للقيادة العليا في أي مؤسسة دور هام جداً في تكوين وتأهيل الموظف أخلاقياً، فإذا كانت القيادة العليا تتبنى مبادئ القيادة الأخلاقية وتمثل المواطنة الصالحة و الحوكمة الرشيدة سيؤثر ذلك على سلوكيات الموظف إيجاباً، وبالتالي سيؤدي إلى تميزه وتحسين أداء مهامه، أما إذا كانت عكس ذلك، فإن سلوك القيادة الفاسد والغير مسؤول ينعكس على سلوك الموظف وقيمه، فإما يصبح موظفاً فاسداً أو يملكه الشعور المستمر بالقلق والتوتر والإحباط الوظيفي² وبالتالي انعدام الكفاءة والفعالية في العمل، وانخفاض مستوى الأداء لديه، ما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة فيضعف مكانتها التنافسية و يهدد بقائها وديمومتها.

ثانياً: أهميته في الإدارات العمومية

يجدر بنا التنويه في هذا السياق، بالأهمية البالغة التي يكتسبها التأهيل الأخلاقي للمورد البشري كونه المسؤول الأول عن تنفيذ العمليات الإدارية في هذه الإدارات، فهو يرمي عامة إلى تطوير أدائه من خلال إبراز تفوقه في مجال عمله، وتحسين أداء مؤسسته بما يسمح لها باكتساب حُلة التميز عن غيرها، فيكون لها الشرف ويكون له المدح والثناء والعلاوات، كما تكمن أهمية هذا التأهيل في أنه³:

- يحسن أداء الموظف ويرفع مستوى الكفاءة والفعالية لديه، وبالتالي تحسين أداء الإدارة ككل؛

¹فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص. 67.

²تمارا حداد، مفاتيح التأثير الأساسية على أخلاقيات الموظف في الوظيفة العامة في الواقع الفلسطيني، مجلة رأي اليوم الإلكترونية، بتاريخ 21 أوت 2020،

من موقع: <https://www.raiaiyoun.com>

³فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص. 67.

- يحفز الموظفين على مضاعفة الجهود وتوحيدها في سبيل تحسين مردودية الإدارة، ويساعدها على وضع آليات للتطوير والتفوق والتحسين المستمر لجودة خدماتها العمومية¹؛

- يساعد في تحسين فعالية عمليات تحقيق الكفاءة الداخلية في تسيير مواردها بعقلانية تسمح لها بتطبيق مبدأ الاقتصاديات في الإنفاق العام (تحقيق أكبر قدر من الحاجيات بأقل التكاليف)؛

وبصفة عامة، يمكننا القول: " بأنه في حالة ما إذا تمكنت الإدارات العمومية الجزائرية من الوصول إلى مستوى عال في تأهيل مواردها البشرية أخلاقيا، فإنها قد تضمن تحقيق ثلاثة أمور أساسية؛ الأول: كفاءة رأس المال البشري (الأداء الوظيفي)، الثاني: بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية تساهم في نجاعة الهيكل التنظيمي (الأداء التنظيمي)، الثالث: بناء وتوطيد العلاقات مع المرتفقين العموميين وتأسيس ما يسمى برأس المال العلاقاقي (الأداء الخارجي).

المطلب الرابع: نحو أداء وظيفي أخلاقي متميز: مقارنة تكاملية بين مراحل مقترحة وأبعاد الدراسة الحالية

في هذا الإطار، قمنا بتمييز مجموعة من المحطات المرحلية التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي والسير به نحو التميز داخل الإدارات العمومية الجزائرية، عبر مسار تدريجي ومتكامل يجمع بين التشخيص، التطوير، والمتابعة، ويقترح من خلالها مقارنة تكاملية بين المراحل وأبعاد المتغير المستقل² (أخلاقيات الوظيفة) لدراستنا هذه، وذلك كما يلي³:

* **المرحلة الأولى:** تنطلق من التشخيص الموضوعي والدقيق لمستوى الأداء الحالي، من طرف كفاءات مختصة وبالاعتماد على أسس منهجية علمية، بهدف تحليل نقاط القوة والضعف فيه. ويبنى على درجة وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة كقاعدة أساسية لبناء منظومة أخلاقية ذات أداء متميز وكخطوة أولى لانطلاق عمليات التحسين.

* **المرحلة الثانية:** والتي يتم فيها تحديد الأهداف والمعايير كخطوة محورية لترسيخ التزام الموظفين بواجباتهم الوظيفية والأخلاقية، من خلال توجيه الجهود نحو نتائج قابلة للقياس، كما يُعدّ التكوين المستمر خاصة في مجال الأخلاقيات أداة فعالة لتعزيز هذا الالتزام، وتطوير كفاءات القيادات والموظفين على حد سواء بما يتماشى مع متطلبات تمثيل الدولة وتحسين صورة الوظيفة العمومية لدى المرتفقين.

* **المرحلة الثالثة:** والتي يتجلى من خلالها ضمان احترام الإدارة لحقوق الموظفين مع المرونة في تحصيلها، الذي له علاقة وطيدة بالترام الإدارة بأخلاقيات الوظيفة، ومن مظاهرها: تحسين بيئة العمل، الحرص على كرامة الموظف، وتفعيل الالتزام بقيم العدالة والنزاهة والشفافية.

* **المرحلة الرابعة:** تعزيز مناخ الثقة ورفع درجات الانتماء، من خلال صياغة نظام داخلي مؤسّس على ضوابط قانونية أخلاقية وتحسينه باستمرار، بما يُمكنه من محاكاة الواقع وخدمة مصالح جميع الأطراف، دون إغفال أهمية التحفيز والتقدير في كسر الجمود الإداري في هذه الإدارات، كما يمكننا أيضا الاستفادة من التجارب الوطنية والدولية في هذا المجال.

¹فاطمة الزهراء بجاوي، رأس المال الفكري ودوره في تعزيز جودة الخدمات البنكية- دراسة ميدانية في البنوك العمومية بالمدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، الجزائر، 2017، مجلد 05، عدد 02، ص. 192. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>

²نظر نموذج الدراسة، الشكل رقم 01.

³ من اقتراح الباحث، يربط فيها تحسين الأداء بأبعاد أخلاقيات الوظيفة، بما يتماشى مع الطابع التحليلي لهذه الدراسة.

* المرحلة الخامسة: وهي مرحلة مساهمة لجميع المراحل السابقة، تتجسد عبر مجموعة من الوظائف الإدارية الهامة، على غرار: التنسيق والرقابة والتقييم المستمر والتحليل الموضوعي، بهدف إعداد تقارير سليمة تستند عليها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها عقلنة التسيير وطرح الحلول الممكنة لمختلف المشاكل، ومواجهة العراقيل التي قد تعيق الالتزام بأخلاقيات الوظيفة بالإدارات العمومية الجزائرية.

وبناء عليه، يمكننا التوضيح بأن العدالة والموضوعية في التقييم وترسيخ ثقافة التميز مع توفير بيئة وظيفية عمومية ملائمة، قد تُعدّ تنويجاً لهذه المراحل، وتكرس ديناميكية التحسين الإيجابي المستمر، في إطار أخلاقي ووظيفي ينسجم مع خصوصيات الإدارة الجزائرية وتطلعاتها الإصلاحية.

خلاصة الفصل الثاني

إن الإدارات العمومية الجزائرية اليوم، و في ظل مواجهتها لتحديات العصر— و ضغوطاته كاشتداد حدة اعتماد المواطن على الخدمات العمومية، وارتفاع سقف طموحاته في جودة تنافس ما يلاحظه عند دول أخرى، زيادة على كثرة وتنوع هذه المتطلبات، أصبحت مجبرة على بذل مجهودات جبارة على مستوى عديد الأصعدة والجوانب، من أجل ذلك وحتى تتمكن مؤسساتنا من تقديم خدماتها العمومية بجودة ذات معايير عالية تبلغها الأهداف و تضمن لها التحسين باستمرار، عليها الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها تبني مفهوم المنظمة الأخلاقية الذي يقوم على مبدأ تفعيل الالتزام بأخلاقيات الوظيفة.

وفي ذات السياق، نذكر بأن مفهوم أخلاقيات الوظيفة يشير وبشكل عام إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل ومن ثم أداء الشيء بالشكل الصحيح، وأن المقصود به هو أن يتم القيام بذلك الشيء استناداً إلى المبادئ الأخلاقية، كما تُعتبر القيم عنصر أساسي في ثقافة التميز وإنشاء بيئة العمل المتسمة بالاحترام، وأن هناك مفاتيح تؤثر على أخلاقيات المورد البشري في أي منظمة.

وعلى غرار الإدارات العمومية في الجزائر، فنشر— القيم الإيجابية التي تدعم الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار وتشجع على التعاون والافتتاح والكفاءة والأداء المتميز، والتحسين المتواصل والتطوير المستمر، ستؤثر إيجابياً على الموظف العمومي، وبالتالي على جودة كل خدمات المرفق العام وعلى المجتمع الجزائري ككل أيضاً.

الفصل الثالث

الدراسة
التطبيقية



تمهيد:

تُعد السلوكيات الأخلاقية في الوظيفة العمومية تجليات عملية لمجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى الإدارات العمومية إلى ترسيخها لدى موظفيها، غير أن هذه السلوكيات لا تُنَاسَر في فراغ، بل تنعكس ضمن أبعاد متكاملة تُشكّل الإطار التحليلي للدراسة، لذا قمنا بتصنيف مختلف السلوكيات المهنية وفقاً لخمسة (05) أبعاد رئيسية تمثل محاور الالتزام الأخلاقي داخل الإدارة العمومية، وهي: وعي الموظفين والمسيرين بأهمية هذا الالتزام، التزام الموظفين بواجباتهم، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين، النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية وأخيراً المشاكل والعراقيل التي قد تعيق هذا الالتزام، حيث ظهر لنا أن هذا التصنيف سيسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين السلوك الأخلاقي والسياق المؤسسي الحالي، كما أنه قد يُسهم في بناء تصور متكامل حول آليات تعزيز الأخلاقيات في بيئة العمل العمومي.

وبعدما تطرقنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي، سوف سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، بهدف التحقق من صحة الفرضيات البحثية للدراسة المشار إليها سابقاً، ساعين بذلك إلى استقصاء أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية على مستوى الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزئية، من خلال رصد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي في هذه الإدارات

كما وتجدر بنا الإشارة هنا، إلى مجتمعنا الإحصائي الذي تمثل في موظفي وموظفات عدد من الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، بمختلف الرتب ومن مختلف القطاعات، هذا، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر هذا الالتزام مدعوم بأداة الاستبيان لجمع البيانات، وُزِعَ على عينة موظفين مكونة من 420 موظف في هذه الإدارات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل متوازن، ومن ثم تفريغ الاستبيان ومعالجة تلك البيانات باستخدام برنامج (SPSS – v27)، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي والانحراف المعياري) والاستدلالية (كالاتساف والارتباط والانحدار)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين الأساسيين :

أخلاقيات الوظيفة (بأبعادها الخمسة) ← الأداء الوظيفي

وحتى تتضح الرؤيا، نشير إلى أن هذه المرحلة تُبرز أهمية البعد الأخلاقي كعامل غير مادي في تحسين الأداء العام لهذه الإدارات وجودة خدماتها، كما تهدف إلى اختبار مدى تجسيد المبادئ الأخلاقية في الممارسة اليومية وتأثيرها على مردودية الموظف. كما سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض ما يلي:

➤ المبحث الأول: منهجية الدراسة.

➤ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة.

➤ المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

التي سنبين من خلالها الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، حيث سنشرح على بيان المنهج المعتمد، مجتمعها وعينتها، وكذا وصف الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع وتبويب وتحليل بياناتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

كما هو الشأن في مختلف الدراسات العلمية والعملية الرصينة التي تأخذ المنهج الأكاديمي، فإن عملية البحث في دراستنا هذه انتهت المنهج الوصفي، كونه الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة لظاهرة معينة من خلال وصف الظاهرة ذاتها، فهو من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية والمهنية، وهو ما يتناسب مع وصف وتشخيص العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة " أخلاقيات الوظيفة " و " الأداء الوظيفي " وكذا تحليل معطياتها كما هي في الواقع، ما قد يمكننا من ربط الأبعاد النظرية والمعرفية لتأكيد فروض الدراسة في جانبها التطبيقي. وبالتالي النجاح في إبراز أهمية دراستنا هذه وتحليل إشكالياتها بموضوعية، وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

ويعبر عنه بمجموع كل المفردات التي يهتم بها موضوع البحث، وقد تمثل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة في موظفي وموظفات الإدارات العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، بمختلف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية، ومن مختلف القطاعات أيضا.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

وهي جزء يتم اختياره من مجتمع الدراسة ليم دراسته من خلالها، فدراسة أفراد المجتمع ككل غير ممكنة، وقد تمثلت في عينة مكونة من (423) موظف عمومي من مختلف الإدارات العمومية بولاية عين تموشنت، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وذلك لضمان التمثيل المتوازن لمجتمع الدراسة. وقد شملت مختلف القطاعات كالترقية والتعليم، الصحة، التعليم العالي، قطاع السكن، الجماعات المحلية، والثقافة.

المطلب الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة

فيما يلي سنقدم شرحا مفصلا للأدوات (استبيانات، مقابلات، ملاحظات) التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في جمع بياناتها، وكذا الطرق والإجراءات المستخدمة في تحليل تلك البيانات وذلك كما يلي:

الفرع الأول: إجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

بعد تفريغ أداة الدراسة (الاستبيان) من البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة، يأتي الدور على معالجتها وتحليلها، وقد هذا الباحث في ذلك حذو سابقه من الباحثين ذوي الاختصاص، مستغلا لما جادت به البحوث والدراسات السابقة، فاعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية {Statistical Package for Social Sciences- (SPSS)}، بهدف استخلاص المؤشرات الكمية التي تعكس خصائص العينة وتفسير استجاباتها بدقة، وقد تم أيضا اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للحكم على معنوية النتائج

وتفسيراتها. أما لتحديد الاتجاهات العامة لمستوى الاستجابات على فقرات محاور الاستبيان، فقد تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي من خلال مُعاملات التفسير الإحصائي التالية:

➤ المتوسط الحسابي (Mean): هو حاصل قسمة مجموع القيم على عددها، اعتمدنا عليه في التعبير عن الاتجاه العام للإجابات على فقرات أو محاور الاستبيان، فإذا كان قريباً من 05 (في مقياس ليكرت الخماسي) دلّ على موافقة عالية، وإذا كان قريباً من 01، دلّ على موافقة ضعيفة أو رفض، كما نعتمد على قيمته لتحديد مستوى التقدير (مرتفع، متوسط، منخفض) حسب طول الفقرة.

➤ الانحراف المعياري (Standard Deviation): حتى نبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، فكلما كان صغيراً (مثلاً أقل من 1)، دلّ على تجانس في آراء المبحوثين، وكلما كان كبيراً، دلّ على تباین واختلاف في وجهات نظرهم.

➤ التباين (Variance): وهو مربع الانحراف المعياري، ويُستخدم أيضاً لقياس التشتت. كما يسمح لنا بتحديد درجة تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

- النسب المئوية (Percentage): لتحديد نسبة كل فئة من الإجابات مقارنةً بإجمالي عدد المستجيبين، ما يساعدنا على فهم مدى انتشار كل خيار.

➤ التوزيع التكراري (frequency distribution): الذي يُظهر لنا عدد مرات اختيار كل إجابة (أو تكرارها) من قبل أفراد العينة.

أما لاختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمد الباحث على توظيف مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي، والتي رأى أنها قد تكون مناسبة لطبيعة هذه البيانات، ومن بينها: اختبار (T) للمقارنة بين المتوسطات، وتحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق بين المجموعات، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار عند الحاجة إلى التنبؤ أو تفسير تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وطبعاً اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع كل على حدى.

الفرع الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

وتعبر عن كل الوسائل التي قد يستعملها الباحث ويعتمد عليها في جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأهمها ما يلي:

أولاً: الملاحظة: حيث استخدمناها في زيارتنا الميدانية وذلك للتشخيص المباشر لواقع أخلاقيات الوظيفة في هذه الإدارات.

ثانياً: المقابلة: طبعاً، كان ذلك خلال زيارتنا الميدانية لعينة الدراسة بهدف جمع المعلومات والمعطيات التي من شأنها أن تساعدنا في إتمام هذه الدراسة، حيث قمنا بمقابلات مع عديد الموظفين والموظفات، مع رؤساء مصالح الإدارة والوسائل بحكم أنها المصالح المسؤولة عن الموارد البشرية وإدارة شؤونها. وقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بواقع أخلاقيات الوظيفة في هذه الإدارات، وأهم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظف العمومي في هذه الإدارات ومجالات استخدام نتائجه، وكيفية الاستفادة منها.

ثالثاً: الاستبيان: وهو الأداة الرئيسية التي اعتمدنا عليها لجمع البيانات لهذه الدراسة، حيث سهرنا جاهدين على أن تحمل جوانبه المحاور الهامة والمناسبة لتحقيق أهداف وتطلعات هذه الدراسة، نظراً لملاءمته للمنهج الوصفي التحليلي وسهولة تطبيقه على عينة واسعة. وقد ضم الاستبيان استناداً إلى الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة وضوح الفقرات وتسلسلها المنطقي.

1. بناء الاستبيان:

إن البناء الجيد لهذه الأداة هو مفتاح الوصول إلى الإجابات الشافية والكافية على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية ولتحقيق تلك الميزة في الاستبيان الخاص بدراستنا هذه، كانت الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها خلال مراحل المسح المكتبي والمطالعة دليلاً أنار طريقنا لإعداده بالأسلوب المناسب، الذي أكثر ما ميزه، بساطة عباراته ووضوح مدلولها، وتناسق الأفكار وتسلسلها، وهذا ما لمسنه في المقابلات التي أجريناها مع بعض أفراد العينة، ومن خلال الملاحظات التي تلقيناها بعد عرضه على أساتذتنا الكرام قصد إخضاعه لعملية التحكم ليصل بعد التقويم والتعديل إلى شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة كما هو عليه.

2. أجزاء الاستبيان: لقد ضم استبيان هذه الدراسة في طياته جزأين أساسيين (أنظر الملحق رقم (03)):

للجزء الأول: المعلومات الشخصية: النوع، المسمى الوظيفي (الرتبة)، وظيفة علياً أو منصب علي، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

للجزء الثاني: الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي: وتضمن ستة (06) محاور أساسية تمثل أبعاد متغيرات هذه الدراسة وهي:

- المحور الأول: بعد وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة: تضمن عشر (10) عبارات.
- المحور الثاني: بُعد التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية: تضمن عشر (10) عبارات.
- المحور الثالث: بُعد التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين: تضمن إحدى عشرة (11) عبارة.
- المحور الرابع: بُعد النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية: تضمن عشر (10) عبارات.
- المحور الخامس: بُعد المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة: تضمن عشر (10) عبارات.
- المحور السادس: عبر عن الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية: تضمن سبعة عشرة (17) عبارة.

ونشير أيضاً إلى أن الباحث قد قام بإدراج بعض التعاريف الخاصة بمفاهيم الدراسة ومتغيراتها، وذلك لتقريب المفاهيم وتبسيطها ناهيك عن بعض الارشادات لتوجيه أفراد العينة نحو الإجابة الصحيحة والموضوعية بما يعبر حقاً عن وجهة نظرهم، حتى تضمن دقة النتائج وموثوقيتها. وفي ذات السياق، نذكر أن الباحث اعتمد في تصميم هذا الاستبيان على استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات تقييم الإجابات حسب مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

المحاور						الأهمية أو مستوى التأييد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	4	3	2	1	المحور الأول: وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	
5	4	3	2	1	المحور الثاني: التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية	
5	4	3	2	1	المحور الثالث: التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	
5	4	3	2	1	المحور الرابع: النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية	
5	4	3	2	1	المحور الخامس: المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة	
5	4	3	2	1	المحور السادس: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية	

المصدر: من إعداد الطالب

حيث يوضح الباحث من خلال ما تضمنه الجدول رقم (06) أعلاه، عملية تحديد عدد الفئات التي سيستخدمها لاحقاً في اختبار فرضيات الدراسة، والذي قُدِّرَ بخمس فئات، حيث تمثل الإجابة (غير موافق بشدة) الفئة رقم (01)، وتمثل الإجابة (غير موافق) الفئة رقم (02) وتمثل الإجابة (محايد) الفئة رقم (03)، وتمثل الإجابة (موافق) الفئة رقم (04)، وتمثل الإجابة (موافق بشدة) الفئة رقم (05).

أما عن درجات الاستجابة (الأهمية) ودرجات الموافقة فالجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): الميزان التقديري وفق السلم ليكارت (Likert) الخماسي

المتوسط الحسابي بين:	[1.80-1.00]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5.00-4.20]
درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على سلم ليكارت (Likert) الخماسي

حيث تشير هذه الدرجات التفسيرية بالترتيب الظاهر على التوالي بما يلي:

- [1.80-1.00]: كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال يشير إلى أن رأي الموظفين حول العبارة هو "غير موافق بشدة".
- [2.60-1.80]: كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال يشير إلى أن رأي الموظفين حول العبارة هو "غير موافق".
- [3.40-2.60]: كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال يشير إلى أن رأي الموظفين حول العبارة هو "محايد".
- [4.20-3.40]: كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال يشير إلى أن رأي الموظفين حول العبارة هو "موافق".
- [5.00-4.20]: كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال يشير إلى أن رأي الموظفين حول العبارة هو "موافق بشدة".

ولتوضيح الرؤية أكثر، حول ما تضمنه الجدول رقم (07)، يُفيد الباحث بأنه قد تم حساب المدى من خلال طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى للفئات، حيث بلغ المدى $(5 - 1 = 4)$ ، ولتفسير قيم المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المتوسط الحسابي النظري كمعيار دالّ وذلك باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية بعد تحديد المدى، كما تم حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات (الخيارات)، أي $(4 \div 5 = 0.8)$ ، وبناءً على ذلك، تم تحديد الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من (1 إلى 1.8)، وتُستكمل بقية الفئات وفق هذا التدرج.

3. اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

يُعد التأكد من مصداقية الاستبيان وموثوقيته خطوة أساسية لضمان صلاحية الأداة وجودتها قبل توزيعها على العينة وذلك ضماناً لثقة النتائج ودقتها، ما يسمح للباحث بتعميم تلك النتائج، وقد قمنا بإزاء ذلك بما يلي:

⦿ اختبار الصدق الظاهري:

وذلك قبل الشروع في توزيع الاستبيان المعد لجمع بيانات هذه الدراسة، فبعد استشارة الأستاذ المشرف على إنجاز هذه العمل والتأكد من مدى موافقته لأهداف دراستنا شكلاً ومضموناً، تم إخضاعه لعملية تحكيم علمي من طرف مجموعة من الأساتذة الأفاضل من ذوي الاختصاص سواء في مجال أخلاقيات الوظيفة أو في مجال إدارة الموارد البشرية، وإطارات سامية ومتمرسين من ذوي الخبرة في الإدارات العمومية، ومفتش في الوظيفة العمومية (انظر الملحق رقم 04))، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات والأهم من ذلك ملاءمة الفقرات مع محاوره الخمسة خاصة ولأهداف الدراسة عامة، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تعديل البعض منها، سواء من حيث الصياغة أو الترتيب أو درجة الاتساق، مما عزز من الصدق الظاهري للأداة ورفع من موثوقيتها.

⦿ اختبار الاتساق الداخلي:

والذي نقيس من خلاله قدرة الأداة الحالية على قياس ما نريد قياسه بكل دقة، كما يرمي أيضاً إلى التأكد من شمولية الاستبيان على كل الفقرات التي هي محل التحليل، سواء من ناحية الوضوح لأفراد العينة والدلالة على المعنى المقصود أو من ناحية البساطة في اللغة والأسلوب. وفي هذا الصدد اعتمد الباحث على حساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) الكلي للاستبيان، ناهيك عن معامل الارتباط لكل محور مع فقراته، وذلك كما يلي:

نتائج اختبار الاتساق الداخلي

جدول رقم (08): معاملات الارتباط (Pearson Correlation)

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط الكلي (D)	الدالة الإحصائية
المحور الأول: وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام	10	0.587	0.01
المحور الثاني: التزام الموظفين بالواجبات	10	0.668	0.01
المحور الثالث: التزام الإدارة بحقوق الموظفين	11	0.655	0.01
المحور الرابع: النظام الداخلي المبني على الأخلاق	10	0.809	0.01
المحور الخامس: المشاكل والعراقيل	10	0.627	0.01
المحور السادس: الأداء الوظيفي	17	0.739	0.01
أداة الدراسة (الاستبيان)	68	0.686	0.01

المصدر: من اعداد الطالب، بناءاً على مخرجات SPSS 27

يظهر في الجدول رقم (08) أعلاه، أن معاملات الارتباط لجميع محاور الاستبيان ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.01$)، وهي أصغر من 0.05، وذلك إنما يدل على أن العلاقة بين فقرات أداة الدراسة ومتوسطها الحسابي العام هي علاقة دالة إحصائية وليست نتيجة للصدف مما يعكس صدقه البنائي وقدرته على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة، حيث سجل المحور الرابع (النظام الداخلي) أعلى معامل ارتباط (0.809) مما يشير إلى انسجام كبير بين عناصره، بينما جاء المحور الأول (وعي الموظفين والمسيرين) بأقل قيمة ارتباط (0.587)، لكنها تظل مقبولة أكاديمياً وتعكس ارتباطاً كافياً بين عناصره، أما عن باقي المحاور، مثل المحور السادس (الأداء الوظيفي) بمعامل (0.739) والمحور الثالث (حقوق الموظفين) بمعامل (0.655)، و المحور الخامس (المشاكل والعراقيل) بمعامل (0.627)، فقد أظهرت تماسكاً قوياً يعكس جودة تصميم الاستبيان وانسجام عناصره في قياس أثر الالتزام الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

أما ما أظهرته نتائج معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة الذي بلغت قيمته (0.686)، وهو مرتفع نسبياً، فهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01، ما يعكس درجة ارتباط قوية بين المحاور الستة والمجموع الكلي للاستبيان، حيث تؤكد هذه النتيجة أن المحاور الفرعية تقيس أبعاداً متكاملة لمفهوم الالتزام الأخلاقي والأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مما يعزز من صدق البناء الداخلي للأداة ويبرر إمكانية اعتمادها في قياس أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائية.

اختبارات الاستبيان: ويقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المستجوب على إجابته دون تغيير، أو أن تبقى نتائج هذه

الاستبانة ثابتة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة

بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (α)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): معامل الثبات: ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)
المحور الأول: وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام	10	0.784
المحور الثاني: التزام الموظفين بتنفيذ الواجبات الوظيفية	10	0.859
المحور الثالث: التزام الإدارة بحقوق الموظفين	11	0.900
المحور الرابع: النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية	10	0.905
المحور الخامس: المشاكل والعراقيل	10	0.848
المحور السادس: الأداء الوظيفي	17	0.902
معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان	68	0.927

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر لنا الجدول رقم (09) نتائج معامل ألفا كرونباخ (α) للاستبيان وأبعاده الستة، مما يعكس مستوى الثبات والانساق الداخلي لأداة البحث، فوفقاً للنتائج الظاهرة، يتراوح معامل الثبات بين (0.784) و(0.905) لكل محور، حيث سجل محور " النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية " أعلى قيمة (0.905)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات في هذا البعد، بينما كانت أدنى قيمة في "وعي الموظفين والمسيرين" (0.784)، لكنها لا تزال ضمن الحدود المقبولة إحصائياً كونها أكبر من (0.70).

ومن جهة أخرى، بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل فقرات للاستبيان (0.927)، مما يدل على مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة بشكل عام، واتساقها الداخلي العالي، بمعنى آخر تُظهر مدى اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان وبالتالي تعكس هذه النتائج موثوقية الاستبيان الموزع في قياس الأبعاد المرتبطة بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي، وتؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي ودراسة هذه الظاهرة البحثية.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة

حيث سننتقل إلى تحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال أداة الدراسة، ومن ثم استخلاص المعاني والدلالات، مروراً باختبار الفرضيات، وصولاً إلى تفسير النتائج المتوصل إليها وذلك طبعاً في ضوء أهداف هذه الدراسة. وسيكون ذلك كما يلي:

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة (البيانات الشخصية)

وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُستخدم لوصف وتفسير البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، على غرار (المتوسطات، النسب المئوية، التكرارات...)، التي ستسمح لنا بتقديم صورة رقمية شاملة ومبسطة قد تساعدنا على فهم خصائص أفراد العينة المبحوثة من حيث النوع (الجنس)، المسمى الوظيفي (الرتبة)، المسؤولية (وظيفة /منصب عالي)، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب النوع:

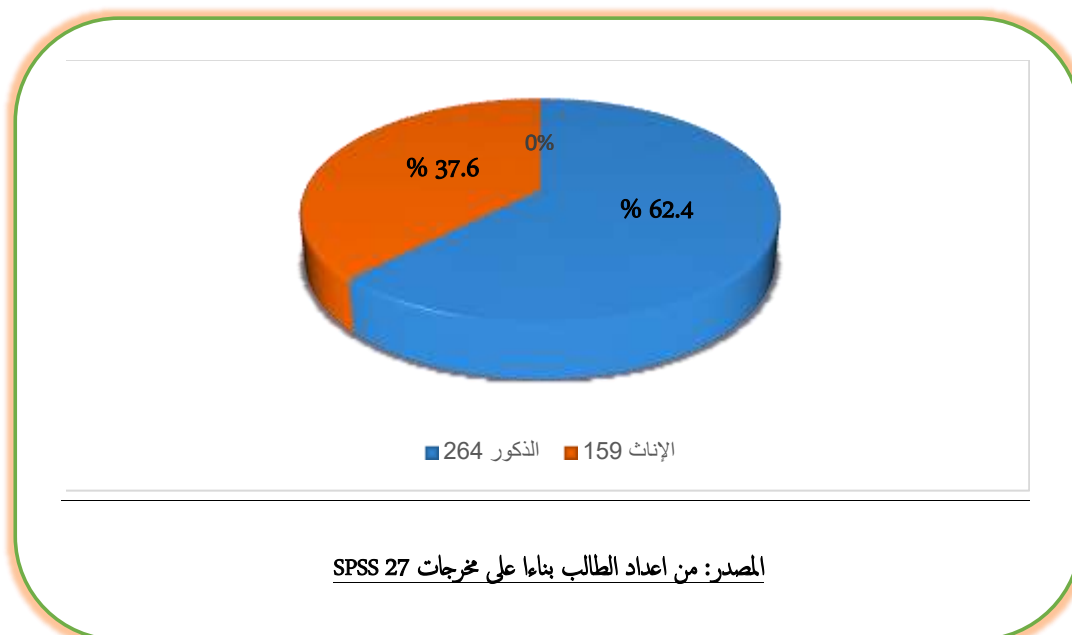
الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار N	النسبة المئوية
ذكر	264	62.4
أنثى	159	37.6
المجموع	423	100

المصدر: من اعداد الطالب، بناءا على مخرجات SPSS 27.

وقد قام الباحث بتمثيل النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي



الظاهر من الشكل رقم (05)، ونتائج الجدول رقم (10) أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم ذكور بنسبة (62.4%) حيث بلغ عددهم 264، في حين تمثل نسبة الإناث (37.6%) وعددهن 159، وهو توزيع يعكس الواقع المهني في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث تميل وعلى الأرجح الوظائف العمومية خاصة في المستويات الإدارية والقيادية إلى استقطاب الذكور بنسبة أعلى مقارنة بالإناث، ويمكن القول بأن هذا التفاوت قد يكون له تأثيرات على ثقافة العمل داخل هذه الإدارات، بما في ذلك الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، وذلك أن بعض القيم الثقافية والاجتماعية ترتبط بالتوزيع النوعي، فعلى سبيل المثال، قد تكون بيئة العمل التي يغلب عليها نوع الذكور أكثر توجهاً نحو الاستقلالية والالتزام القائم على الأداء الفردي.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة)

وبما أن مسميات الوظائف والرتب عديدة بقدر عدم إحصائها كاملة تم التوزيع حسب أكثر الوظائف تمثيلاً وأعلاها نسبياً

وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة): (أكثر الوظائف تمثيلاً)

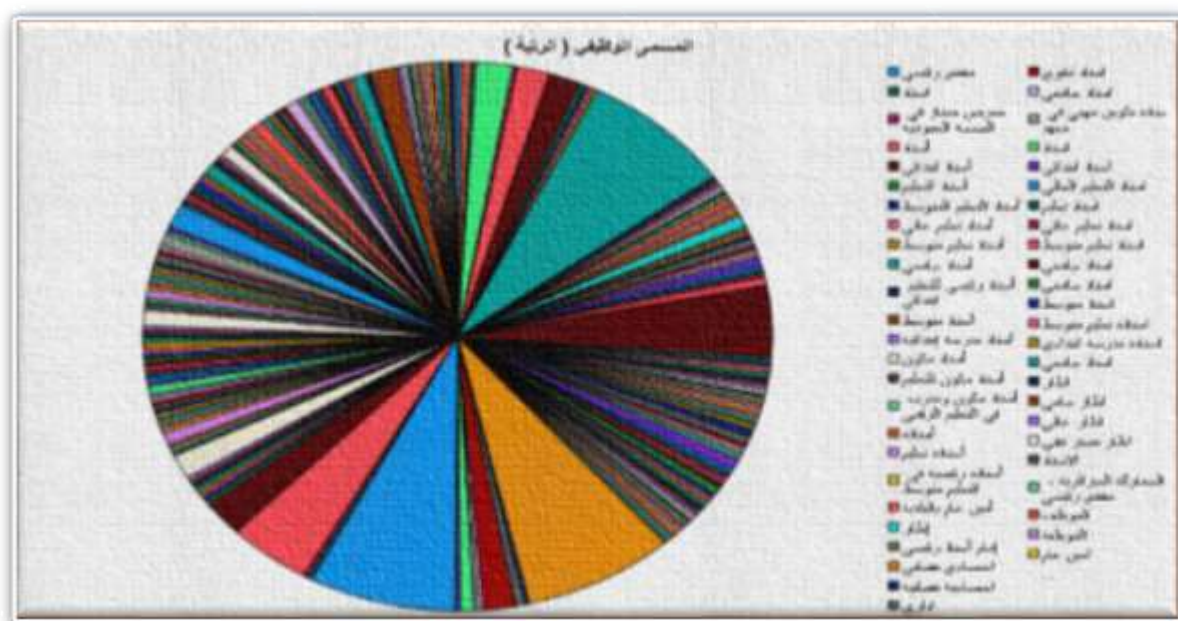
المسمى الوظيفي	التكرار N	النسبة المئوية %
أستاذ جامعي	33	7.8
متصرف	33	7.8
متصرف رئيسي	32	7.6
متصرف محلل	18	4.3
أستاذ التربية والتعليم	8	1.9
متصرف مستشار	9	2.1
مدير	6	1.4

المصدر: من اعداد الطالب، بناءاً على مخرجات SPSS 27

ونظراً لكثرة الوظائف والمسميات اكتفينا بذكر الوظائف التي حصلت على أعلى تكرارات، وقد قام الباحث بتمثيل النسب المئوية لتوزيع

أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي والتي عبر عنها بالألوان من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة)



المصدر: من اعداد الطالب بناءاً على مخرجات SPSS 27

وهنا تُظهر لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (11) الخاصة بمسميات وظائف أفراد العينة المبحوثة، والمناصب العليا التي قد يشغلها البعض منهم، تنوعاً كبيراً في الخصائص الوظيفية للعينة، حيث تُعد الوظائف الإدارية مثل "متصرف" و"متصرف رئيسي" بالإضافة إلى الوظائف الأكاديمية مثل "أستاذ جامعي" الأكثر تمثيلاً بنسبة بلغت (7.8%) لكل منها، ما يعكس طبيعة الإدارات العمومية الجزائرية التي تركز بشكل كبير على التنوع الوظيفي، و هو ما يتجلى لنا بوضوح في الشكل رقم (06)، إذ تُبرز لنا الألوان العديدة في الدائرة تمثيلاً لوظائف أخرى جمة، ولو بنسب أقل، وهذا إنما يدل على توفر خاصية الشمولية في العينة، وهي من أهم الخصائص التي قد تُعزز مصداقية الدراسة. وتشير هذه البيانات أيضاً إلى أن الوظائف ذات المسؤوليات الإدارية والتعليمية تلعب دوراً محورياً في الالتزام بأخلاقيات الوظيفة حيث تتطلب هذه الأدوار مستويات عالية من الالتزام الأخلاقي بحكم تأثيرها المباشر على الأداء العام، بينما تمثل الوظائف الأقل تمثيلاً فرصاً لتحليل أعمق حول تأثير الأخلاقيات على الأداء في الأدوار الداعمة الأخرى.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية (وظيفة عليا / منصب عالي)

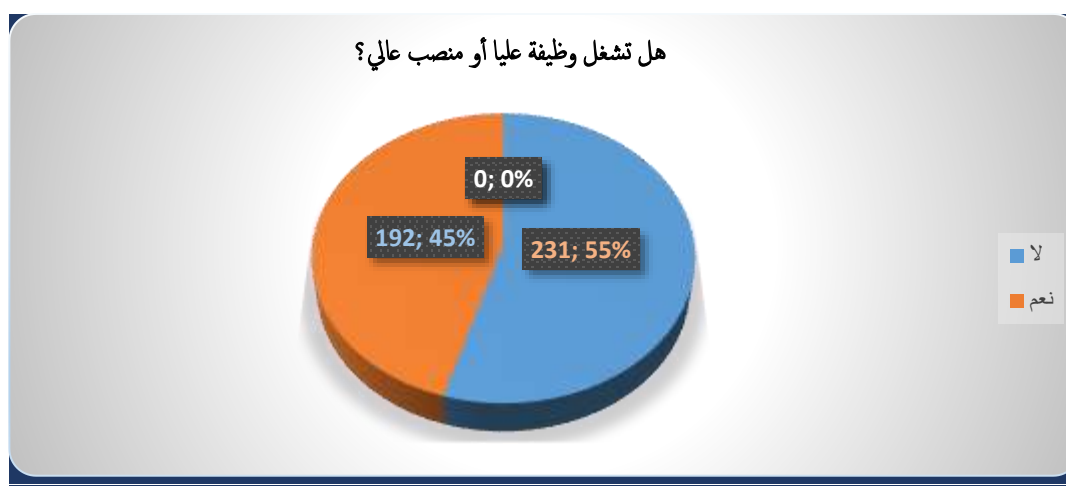
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية (وظيفة عليا / منصب عالي)

شغل وظيفة عليا	التكرار N	النسبة المئوية %
لا	231	55
نعم	192	45
المجموع	423	100

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وحتى تتضح الرؤيا أكثر، رأى الباحث تمثيل هذه النتائج بيانياً في الشكل أدناه كما يلي:

الشكل رقم (07): التوزيع حسب شغل وظيفة عليا أو منصب عالي



المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

حيث يتبين من نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) أعلاه، أن نسبة الموظفين الذين لا يشغلون مناصب عليا على مستوى إداراتهم هي (55 %) والتي تمثل 231 موظف، وهي مرتفعة نوعاً ما مقارنة بـ (45 %) والتي تمثل 192 موظف ممن يشغلون مناصب قيادية حيث تشير هذه الأخيرة إلى تمثيل جيد لفئة الإطارات العليا، وإن كان لذلك أهمية، فهو لربما يعكس تأثير هذه الفئة على الالتزام الأخلاقي في الإدارات العمومية، كما أنها قد تكون الفئة الأكثر إدراكاً لضرورة الالتزام بأخلاقيات الوظيفة بحكم دورها في توجيه السياسات الإدارية وتحفيز من تحت نطاق إشرافهم من الموظفين. ويمكننا القول، أن التوافق بين النسبتين أعلاه تعني أن نتائج الدراسة ستوفر فهماً متكاملًا عن ثقافة الالتزام الأخلاقي على مختلف المستويات الوظيفية، ومن ناحية أخرى، فإن ارتفاع نسبة الفئة الأولى من الموظفين العاديين مقارنة مع نسبة الفئة الثانية قد يعود إلى قلة المناصب العليا في الهياكل التنظيمية بالإدارات العمومية بحكم طبيعة نشاطها.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

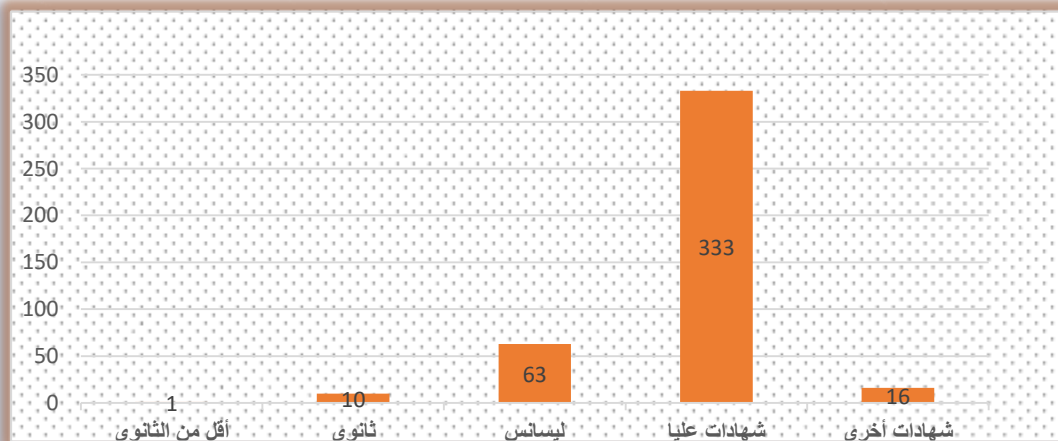
الجدول رقم (13): التوزيع حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار N	المستوى التعليمي
0.2	1	أقل من الثانوي
2.4	10	ثانوي
14.9	63	ليسانس
78.7	333	شهادة عليا
3.8	16	شهادات أخرى
100	423	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وحتى تتضح الرؤيا أكثر، رأى الباحث تمثيل هذه النتائج في المدرج البياني التالي:

الشكل رقم (08): التوزيع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 27

إن ما تشير إليه البيانات من الجدول رقم (13)، وما يظهر في الشكل رقم (08) أعلاه، هو أن الغالبية العظمى من العينة (333 موظف) تمثل ما نسبته (78.7%)، يحملون شهادات عليا، وقد يعكس هذا التوزيع تركيزاً على موظفين ذوي كفاءات تعليمية عالية وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على مدى إدراكهم لأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، فالتعليم العالي يزود الأفراد بالمهارات الفكرية والقيم المهنية، ما يجعلهم أكثر استعداداً لفهم أهمية الأخلاق في حياتهم الشخصية وفي تحسين أدائهم الوظيفي عامة. أما حملة الليسانس (63 موظف) فيمثلون ما نسبته (14.9%)، وهي بذلك تكمل المعيار النوعي للعينة المبحوثة وتوفر منظوراً متوازناً لهذه الدراسة ولربما يعكس ذلك أيضاً نوعية المستويات التعليمية المطلوبة لشغل مختلف الوظائف بالإدارات العمومية الجزائرية. ومن جهة أخرى فإن وجود نسبة صغيرة (2.6%) من ذوي مستوى التعليم الثانوي (10 موظفين) أو الأقل من الثانوي (موظف واحد 01)، قد يفرض الحاجة إلى سياسات تدريبية لدعم الالتزام الأخلاقي لهذه الفئة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

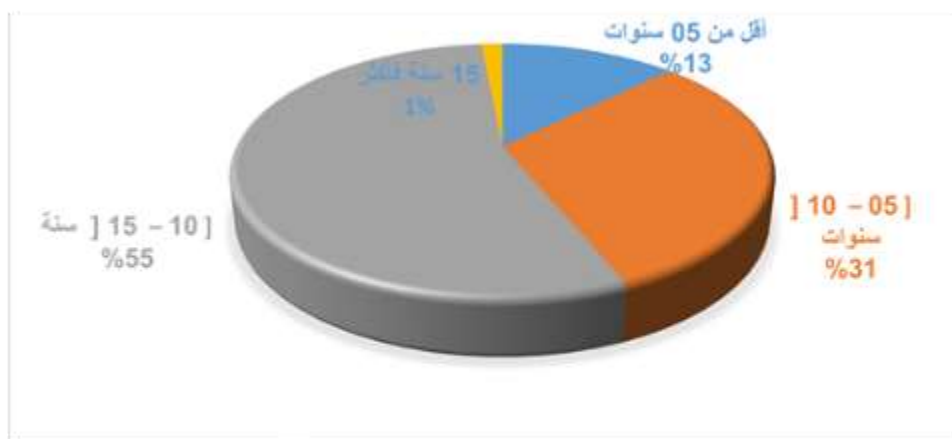
الجدول رقم (14): التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار N	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	38	9.0
(05 – 10) سنوات	93	22.0
(10 - 15) سنوات	164	38.8
أكثر من 15 سنة	128	30.3
المجموع	423	100

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

أما عن التمثيل البياني لهذه البيانات فهو على النحو التالي:

الشكل رقم (09): التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

توضح نتائج الجدول رقم (14) والتمثيل البياني لها في الشكل رقم (09) أن غالبية أفراد العينة (292 موظف) يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة المدة، حيث أن نسبة (38.8%) من إجمالي العينة لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، وما نسبته (30.3%) منه لديهم خبرة تفوق 15 سنة، ما يدعونا إلى القول بأن هذه النتائج تمثل تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة، مما يُضفي مصداقية أكثر على استجابات العينة، إذ أن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة غالباً ما يكون لديهم فهم أعمق للأنظمة الإدارية ووعي أكبر بتأثير الأخلاقيات على أدائهم الوظيفي.

وفي ذات السياق، وإلى حدٍ ما، قد تُسقطُ ذلك على الفئة الثانية مما تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات، حيث كان عددهم معتبراً (93 موظف) مثّلوا ما نسبته (22%)، أما الفئة الأقل خبرة (38 موظف خبرتهم أقل من 5 سنوات) والتي مثلت نسبة (9%) من الذسبة المئوية الكلية، فلا شكّ تدل على أنهم حديثو التوظيف في إداراتهم، وهو ما يُبرز الحاجة إلى ضرورة اعتماد سياسة الترسّخ المبكر للثقافة الأخلاقية من خلال برمجة الدورات التكوينية والتدريبية في المجال الأخلاقي وتسريع وتيرتها، ضماناً لتنمية وعيهم بأهمية الالتزام بالقيم والمبادئ في حياتهم الشخصية والمهنية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بالإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان

والذي نهدف من خلاله إلى تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات كل محور من محاور الاستبيان على حدى، وذلك سعياً منا نحو وصف مستوى استجابات العينة وتحديد الاتجاه العام لها، مع إمكانية تحديد الفقرات الضعيفة والقوية داخل كل محور. وقد تم تطبيق ذلك على جميع محاور الاستبيان الستة، وهو ما ستجدونه في الجداول المرفوعة أدناه.

لكن وقبل الشروع في ذلك، تجدر بنا الإشارة، إلى أن الباحث كان قد أدرج ومضة توجيهية ذيل آخر صفحات الاستبيان الذي تم اعتماده وتوزيعه كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وذلك حرصاً منه على تقريب الفهم وتبسيطه لدى أفراد العينة المبحوثة خاصة، وكل من قد يطلع على هذا العمل عامة، بما يمكنهم من إدراك مدلول العبارات المدرجة ضمن فقرات هذا الاستبيان. ولا بأس أن نُذكّر بأهمها في هذا المقام كما يلي:

◀ الباحث حين يستعمل مصطلح " الموظف " فإنه يقصدك أنت شخصياً كموظف.

◀ الباحث حين يستعمل مصطلح " الإدارة العمومية " فإنه يقصد الجهاز الإداري الذي تنتمي إليه، ممثلة في المسيرين والمسؤولين.

◀ الحرص على اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الأول

وقد تضمن هذا المحور أول أبعاد المتغير المستقل للدراسة، الذي يشير إلى " وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة"، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الأول

رقم الفقرة	عبارات المحور الأول "وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة"	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الوزن الترجيحي
01	مفهوم أخلاقيات الوظيفة وأهميتها واضح لديك.	0.596	0.727	4.24	5	1	مرتفع جدًا
02	الإدارة العمومية على وعي تام بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في نجاح العمل الإداري.	1.385	1.177	3.29	5	1	متوسط
03	الموظف في الإدارة العمومية يدرك أهمية الأخلاق في حياته المهنية والخاصة.	1.346	1.160	3.30	5	1	متوسط
04	الالتزام بأخلاقيات الوظيفة عامل أساسي في تقويم وتوجيه سلوك الموظف العمومي نحو أداء مهامه بفعالية.	0.588	0.767	4.32	5	1	مرتفع جدًا
05	الالتزام الأخلاقي يحفز الموظف في الإدارة العمومية على العمل بمجد أكثر من خوفه من القوانين والعقوبات.	1.207	1.099	3.68	5	1	مرتفع
06	ارتفاع مستويات الالتزام بأخلاقيات الوظيفة بني روح التعاون والاجتهاد ويساهم في تحسين جودة الخدمات.	0.603	0.776	4.25	5	1	مرتفع جدًا
07	الوازع الأخلاقي يدفع الموظف إلى إتقان العمل أكثر من طاعته للأوامر والقوانين.	0.803	0.896	4.27	5	1	مرتفع جدًا
08	الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يساهم في بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.	0.865	0.930	4.09	5	1	مرتفع
09	تحسين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يحقق الاستقرار ويحد من مقاومة التغيير.	0.732	0.856	3.98	5	1	مرتفع
10	رد الاعتبار لمكانة الأخلاق عامل أساسي لتحقيق أهداف الإدارة العمومية.	0.482	0.694	4.43	5	1	مرتفع جدًا
	المعدلات العامة للمحور الأول		0.914	3.99			مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

ما يوضحه الجدول رقم (15) أعلاه، هي مستويات وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وقد أظهرت النتائج أن الوعي بأهمية هذا الالتزام قد سجل مستويات مرتفعة لديهم، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.29) و(4.43). وقد حققت الفقرة 10 {العبارة: "رد الاعتبار لمكانة الأخلاق عامل أساسي لتحقيق أهداف الإدارة لعمومية"} أعلى المتوسطات (4.43)، مما يعكس إدراكاً عالياً لأهمية الأخلاق في تحقيق الأهداف للإدارية العامة. ومن جهة أخرى، فإن أقل متوسط (3.29) كان للفقرة رقم 02 {للعبارة: "الإدارة العمومية على وعي تام بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في نجاح العمل الإداري"}، مما يشير إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية هذا الالتزام لدى المسؤولين وجود حاجة لتحسين السياسات المتعلقة بتعزيز الوعي بأهمية الأخلاق داخل المؤسسة. أما عن المحور الأول، فمدلول انحرافه المعياري العام (0.914)، ومتوسطه الحسابي الكلي (3.99) يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على وجود وعي وبمستويات مرتفعة لدى الموظفين والمسيرين بهذه الإدارات بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في حياتهم الشخصية والمهنية.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثاني

وقد تضمن هذا المحور ثاني أبعاد المتغير المستقل للدراسة، الذي يشير إلى " التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية " وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الثاني

رقم الفقرة	عبارات المحور الثاني التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوزن الترجيحي
01	الموظف كما المسؤول في الإدارة العمومية يلتزم بالأوامر والقوانين الخاصة بأداء واجباته.	1.181	1.087	3.74	1	5	مرتفع
02	لا يمكن في أي ظرف كان أن يستغل الموظف إمكانيات الإدارة العمومية لأغراضه الشخصية.	1.186	1.089	4.04	1	5	مرتفع جدًا
03	الموظف يتحمل الضغوطات ويعمل خارج أوقات العمل الرسمية إذا تطلب الأمر ذلك.	1.381	1.175	3.45	1	5	مرتفع
04	روح المسؤولية تلزم الموظف باحترام تعليمات المسؤولين وسلطة السلطة.	0.798	0.894	3.85	1	5	مرتفع
05	الموظف كما المسؤول ليس بصاحب فضل إنما يتقاضى أجرًا مقابل خدمة الصالح العام.	0.814	0.902	4.16	1	5	مرتفع جدًا
06	الموظف يحترم أوقات العمل وينجز أعماله دون الحاجة إلى رقابة.	1.766	1.329	3.43	1	5	مرتفع
07	الموظف يمارس مهامه بأمانة ونزاهة وبدون تحيز.	1.530	1.237	3.52	1	5	مرتفع
08	الموظف يلتزم بحسن المعاملة واللباقة مع مستعملي المرفق العام.	1.174	1.084	3.82	1	5	مرتفع
09	الموظف يحافظ على كرامته من خلال حفظ كرامة وظيفته.	0.960	0.980	4.01	1	5	مرتفع جدًا
10	الموظف يحافظ على السر المهني ولا يقبل الرشوة.	1.502	1.226	3.93	1	5	مرتفع جدًا
	المعدلات العامة للمحور الثاني		1.000	3.89			مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

تُشير النتائج في الجدول رقم (16) أعلاه، إلى مستويات جيدة فيما يخص التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية في الإدارات العمومية حيث سجلت كل من العبارات رقم 02-05-09-10 متوسطات حسابية كانت على التوالي (4.04) - (4.16) - (4.01) - (3.93)، والتي تُعتبر جد مرتفعة حسب ما تم تحديده في مقياس ليكارت كونها قريبة جدا من 05، ما يدل على موافقة عالية لإجابات أفراد العينة على هذه العبارات في عبارات مثل "الموظف كما المسؤول ليس بصاحب فضل بل يتقاضى أجرًا لخدمة الصالح العام" (4.16) و"لا يمكن تحت أي ظرف أن يستغل الموظف إمكانيات الإدارة لأغراض شخصية" (4.04). مع ذلك، أظهرت بعض العبارات مثل "الموظف يتحمل الضغوطات ويعمل خارج أوقات العمل إذا تطلب الأمر" متوسطات أقل (3.45)، مما يعكس تحديات تتعلق بقدرة الموظفين على التعامل مع

ضغط العمل. كما أن الأوزان الترجيحية تدعم التصنيف المرتفع للأداء في هذا البعد، حيث جاءت معظم العبارات ضمن الفئتين "مرتفعة" و"مرتفعة جداً"، مع وجود وعي وظيفي يعكس التزاماً عاماً بتنفيذ الواجبات بشكل مسؤول.

كما نضيف، أن العبارات التي وصفت التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية قد حظيت بموافقة مرتفعة من طرف أغلبية أفراد العينة وهذا ما أثبتته المعدلات العامة للمحور الثاني من خلال انحرافه المعياري العام (1.000)، ومتوسطه الحسابي الكلي (3.89).

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثالث

وقد تضمن هذا المحور ثالث أبعاد المتغير المستقل للدراسة، الذي يشير إلى "التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين" وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الثالث

رقم الفقرة	عبارات المحور الثالث "التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين"	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الوزن الترجيحي
01	الإدارة العمومية توفر للموظف الظروف والوسائل الملائمة لأداء المهام الموكلة إليه.	1.728	1.315	2.92	5	1	متوسط
02	القرارات الإدارية للمستولين في الإدارة العمومية مدروسة ولا تهتك حرمة القوانين والتشريعات المعمول بها.	1.205	1.098	2.78	5	1	متوسط
03	الإدارة العمومية تتبنى مبدأ العدالة في توزيع الأجور ونظم التحفيز.	1.447	1.203	2.70	5	1	متوسط
04	الإدارة العمومية تتبنى مبدأ المساواة في التعامل باحترام مع كل موظفها.	1.319	1.148	2.68	5	1	متوسط
05	الإدارة العمومية تملك الوسائل والإجراءات الكفيلة بمحاربة التحيز والمحسوبية.	1.449	1.204	2.78	5	1	متوسط
06	إجراءات المساءلة والمحاسبة في الإدارة العمومية تطبق دون تمييز أو تفرقة.	1.121	1.059	2.34	5	1	منخفض
07	الإدارة العمومية تضع بين يدي موظفيها كل القوانين التي تنظم عقود وعلاقات عملهم معها.	1.388	1.178	2.90	5	1	متوسط
08	أنظمة التوظيف، التحفيز، التكوين والتدريب في الإدارة العمومية تخضع لقوانين وإجراءات رقابية واضحة.	1.355	1.164	2.82	5	1	متوسط
09	عمليات الترقية في الرتب والتعيين في المناصب العليا تخضع لمعيار الكفاءة والجدارة.	1.460	1.208	2.33	5	1	منخفض
10	الموظف في الإدارة العمومية يتلقى التكوين اللازم والوري ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية بفعالية.	1.449	1.204	2.67	5	1	متوسط
11	التأمين الصحي، العطل، المنح، الخدمات الاجتماعية والتقاعد هي حقوق تكفلها الإدارة العمومية لموظفيها بموجب القانون	1.469	1.178	2.79	5	1	متوسط
المعدلات العامة للمحور الثالث			1.178	2.79			متوسط

تُبين لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أعلاه وبوضوح، أن هذا البعد المتعلق بـ "التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين"، مع بروز لعبارات الفقرتين 06 و 09، وهما على التوالي: "إجراءات المساءلة والمحاسبة تطبق دون تمييز أو تفرقة"، بمتوسط (2.34) و "عمليات الترقية في الرتب والتعيين في المناصب العليا تخضع لمعيار الكفاءة والجدارة" بمتوسط (2.33). أي متوسطات منخفضة بشكل عام، وهذا إنما يدل على الموافقة المنخفضة لأفراد العينة، كما أن انحرافاتهما المعيارية (1.059) و (1.208) أقرب إلى 01، وذلك دال على تجانس الإجابات حول هاتين العبارتين، وهنا نقول بأن هذه النتائج تعكس قصوراً واضحاً في تطبيق الإدارة العمومية للعدالة والمساواة في أداء حقوق الموظفين، مما يستدعي تحسين وتطوير أنظمة الترقية والتوظيف بما يضمن شفافيتهما ومصداقية نتائجهما، مع التركيز على تحقيق العدالة في توزيع الحقوق.

إضافة إلى ذلك، فإن المعدلات العامة لهذا المحور على غرار انحرافه المعياري العام (1.178)، ومتوسطه الحسابي الكلي (2.79)، تشير صراحة إلى استجابة بموافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، وهذا وإن دلّ على شيء، دلّ على عدم توافق أداء الإدارة والتزامها في أداء حقوق موظفيها مع مستوى تطلعاتهم الوظيفية. أما الأوزان التوجيهية فتوضح أن معظم العبارات تقع ضمن مستوى "متوسط"، باستثناء بعض الجوانب التي جاءت بتقدير "منخفض"، مما يعكس وجود تحديات كبيرة تواجه الإدارات العمومية الجزائرية في تحقيق رضا الموظفين وتوفير بيئة عمل أخلاقية متوازنة وعادلة.

الفرع الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الرابع

وقد تضمن هذا المحور أربع أبعاد المتغير المستقل للدراسة، الذي يشير إلى "النظام الداخلي للإدارة المبني على المبادئ الأخلاقية"، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الرابع

رقم الفترة	عبارات المحور الرابع النظام الداخلي للإدارة المبني على المبادئ الأخلاقية	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الوزن التوجيهي
01	الإدارة العمومية تتبنى مدونة لأخلاقيات الوظيفة وتلتزم بها.	1.064	1.032	2.93	5	1	متوسط
02	الإدارة العمومية تسعى جاهدة لترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل الإداري من خلال نظامها الداخلي.	1.161	1.077	3.01	5	1	متوسط
03	للإدارة العمومية خطة عمل واضحة لإعادة الاعتبار لمكانة الأخلاق بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة فيها.	1.133	1.064	2.72	5	1	متوسط
04	ممثلو الموظفين في الإدارة العمومية يشاركون في إعداد المدونات الأخلاقية ويصادقون عليها.	1.087	1.043	2.61	5	1	متوسط
05	الموظفون يحافظون على الممتلكات العمومية ويسهرون على صيانتها وفقا لتوجيهات النظام الداخلي.	1.116	1.056	3.25	5	1	متوسط
06	توجد بالإدارة العمومية لجان تحقيق وتأديب تعمل وفقا لآليات قانونية محددة في نظامها الداخلي.	1.112	1.054	3.17	5	1	متوسط
07	النظام الداخلي للإدارة العمومية يلزم الموظفين باحترام أوقات العمل.	0.906	0.952	3.76	5	1	مرتفع

متوسط	1	5	3.35	1.089	1.186	النظام الداخلي للإدارة العمومية يكفل حقوق الموظفين بقوة القانون.	08
متوسط	1	5	2.63	1.156	1.337	النظام الداخلي للإدارة العمومية يسري مفعوله على جميع الموظفين دون تمييز.	09
متوسط	1	5	3.38	1.093	1.194	النظام الداخلي للإدارة العمومية معزز بالقوانين والمراسم التي تحدد المسؤوليات والمهام والواجبات.	10
متوسط			3.08	1.062	المعدلات العامة للمحور الثالث		

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر لنا الجدول رقم (18) أعلاه، نتائج تحليل محور " النظام الداخلي للإدارة المبني على المبادئ الأخلاقية"، إذ يتبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.61) و(3.76)، ما يعكس مستوى استجابة متوسطًا يميل إلى الإيجابية، وكانت الفقرة 07 "النظام الداخلي للإدارة العمومية يلزم الموظفين باحترام أوقات العمل" في الصدارة بمتوسط (3.76)، ما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة، ويدل على وضوح هذا الالتزام وسهولة ملاحظته في ممارساتهم اليومية، وفي المقابل، سجلت الفقرة 09 "النظام الداخلي للإدارة العمومية يسري مفعوله على جميع الموظفين دون تمييز" أدنى متوسط (2.63) وأعلى تباين في نفس الوقت، ما يشير إلى تباين كبير في آراء الباحثين حول عدالة تطبيق النظام الداخلي، وهو مؤشر يستدعي الانتباه من طرف الإدارة.

وفي نفس السياق، أظهرت نتائج تحليل الفقرة 05 (3.25) أن الموظفين يدركون نسبيًا أهمية المحافظة على الممتلكات العمومية وصيانتها بينما خلاص تحليل الفقرة 06 بمتوسط (3.17) والفقرة 04 بمتوسط (2.61) إلى إقرار من أفراد العينة بوجود اللجان التأديبية في إداراتهم العمومية ولكنهم أقل اقتناعًا بمشاركتهم في إعداد المدونات الأخلاقية فيها، أو بوجود خطة استراتيجية واضحة لترسيخ الأخلاق فقرة 02 (2.72). وبخصوص الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.95) و(1.15)، فهي تعكس تباينًا نسبيًا في آراء الباحثين، خاصة في الفقرات ذات الطابع المؤسسي إجمالًا.

أما عن المعدلات العامة لهذا المحور على غرار انحرافه المعياري العام (1.062)، ومتوسطه الحسابي الكلي (3.08)، فتدل على أن الاستجابة العامة للمحور تميل إلى المستوى المتوسط، ونقول إن هذه النتائج إنما تعكس جهودًا تنظيمية قائمة لكنها غير مكتملة، فأعلى درجات الاتفاق تم تسجيلها في الفقرات المرتبطة بالضبط الإداري (مثل احترام أوقات العمل)، بينما كانت أضعفها في الفقرات المتعلقة بالمشاركة والعدالة. وهنا تبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية، إشراك الموظفين وتفعيل القيم والمبادئ الأخلاقية في النظم الداخلية المعتمدة في الإدارات العمومية الجزائرية إن وجدت.

الفرع الخامس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الخامس

وقد تضمن هذا المحور خامس أبعاد المتغير المستقل للدراسة، الذي يشير إلى "المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة"، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور الخامس

رقم الفقرة	عبارات المحور الخامس	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الوزن الترجيحي
01	الإدارة العمومية لا تهتم بتكوين موظفيها من أجل توعيتهم بأهمية الأخلاقي العمل الإداري.	1.119	1.058	3.59	5	1	متوسط
02	مسيرة الإدارة العمومية لا يتعاملون مع إطاراتها باحترام وتقدير.	1.197	1.094	3.30	5	1	متوسط
03	الإجراءات والقوانين في الإدارة العمومية يسودها الغموض ويصعب الوصول إليها من قبل الموظفين.	1.233	1.111	3.35	5	1	متوسط
04	النظام الداخلي في الإدارة العمومية لا يخدم مصالح الإدارة والموظفين على حد سواء.	1.145	1.070	3.18	5	1	متوسط
05	معالجة المشاكل في الإدارة العمومية دائما ما تكون خارج إطار القوانين والتعليقات المعمول بها.	1.111	1.054	3.20	5	1	متوسط
06	الإدارة العمومية دائما ما تتأطل في أداء حقوق موظفيها وتتأخر في إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم.	1.159	1.076	3.46	5	1	متوسط
07	لا يخصص مسؤولو الإدارة العمومية مجالا زمنيا للتواصل مع الموظفين ومناقشة انشغالهم.	1.187	1.090	3.54	5	1	متوسط
08	يوجد اصطدام كبير بين المصالح الشخصية ومصلحة العمل في الإدارات العمومية.	1.000	1.000	3.76	5	1	مرتفع
09	الإدارة العمومية لا توفر آليات لضمان المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين خاصة في التحفيز والترقيات.	1.128	1.062	3.75	5	1	مرتفع
10	استغلال النفوذ وتجاوز الحدود واستعمال السلطة التقديرية بالشكل السيئ يعيق الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	1.137	1.031	3.67	5	1	مرتفع
	المعدلات العامة للمحور الخامس		1.065	3.48			مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر لنا الجدول رقم (19) أعلاه نتائج تحليل فقرات المحور الخامس، والتي تشير إلى وجود مشاكل فعلية تعيق الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية، وقد دلَّ على ذلك بوضوح المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.48)، إذ يصنف ضمن مستوى "مرتفع" وفق مقياس ليكرت الخماسي، فنقول بأن ذلك يعكس إدراكا واضحا لدى أفراد العينة لوجود اختلالات أخلاقية حقيقية ملموسة في

بيئة الإدارة العمومية. أما عن المتوسطات الفردية فقد تراوحت بين (3.18) و(3.76)، مع انحراف معياري عام قدره (1.065)، ما يشير إلى تباين نسبي في آراء المبحوثين، لكنه يظل ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

هذا، وقد سجلت الفقرة (08) أعلى متوسط (3.76) مع أدنى انحراف معياري (1.000)، ما يعكس إيجاباً قوياً على وجود تضارب بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة في بيئة العمل، وهو مؤشر خطير على هشاشة البنية الأخلاقية في المرفق العمومي، كما جاءت الفقرتان (09) و(10) بمتوسطين مرتفعين (3.75) و(3.67) على التوالي، مما يبرز غياب آليات المساواة واستدشراء استغلال النفوذ كعقبتين أساسيتين أمام الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، حيث أصبح ذلك سلوكاً شائعاً يهدد مبادئ العدالة والنزاهة ويقوض الثقة في الإدارات العمومية داخليا وخارجيا. وفي المقابل، أظهرت الفقرات (02، 03، 04، 05) متوسطات تراوحت بين (3.18) و(3.35)، ما يشير إلى مستوى متوسط من القصور الإداري في مجالات الاحترام المتبادل، وضوح الإجراءات، وعدالة النظام الداخلي. أما الفقرة (01) فقد سجلت متوسطاً مرتفعاً نسبياً (3.59)، ما يعكس ضعفاً في التكوين الأخلاقي للموظفين، وهو ما قد يفسر جزئياً مظاهر الانحراف السلوكي المسجلة. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج صورة مقلقة نسبياً عن واقع الالتزام الأخلاقي في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث تتجلى مظاهر التسبب، غياب الشفافية، وتضارب المصالح، مما يستدعي إعادة النظر في السياسات التأطيرية والتكوينية، وتعزيز آليات الرقابة والمساءلة وترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على القيم والعدالة التنظيمية، كما تستدعي هذه المؤشرات تدخلاً استراتيجياً لإعادة بناء الثقة داخل الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال إصلاحات تنظيمية وهيكلية تُعيد الاعتبار للعدالة والإنصاف، ليس فقط كقيمة معنوية، بل كأداة حوكمة فعالة لضمان الأداء الإداري الرشيد في بيئة العمل العمومية.

الفرع السادس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور السادس

وقد تضمن هذا المحور المتغير التابع للدراسة، والذي يشير إلى "الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية"، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): النتائج الإحصائية الوصفية للمحور السادس

رقم الفقرة	عبارات المحور السادس "الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية"	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوزن الترجيحي
01	الموظف في الإدارة العمومية على معرفة تامة بطبيعة المهام الموكلة إليه.	1.157	1.076	3.39	1	5	متوسط
02	الموظف في الإدارة العمومية يسعى دائماً إلى تأدية مهامه بكفاءة وفعالية.	1.147	1.071	3.32	1	5	متوسط
03	الموظف في الإدارة العمومية يعتمد على التخطيط الجيد للمهام قبل تنفيذها.	1.264	1.124	3.04	1	5	متوسط
04	الموظف في الإدارة العمومية يجب أن يعمل ضمن فرق العمل ويشجعه ذلك على تنمية روح التعاون لديه.	1.043	1.021	3.62	1	5	مرتفع

05	الموظف في الإدارة العمومية دائماً ما يلتزم في أداء مهامه بتعليمات وتوجيهات رؤسائه في العمل.	0.810	0.900	3.57	5	1	مرتفع
06	الموظف في الإدارة العمومية يمتلك القدرة على بناء علاقات جيدة داخلية وخارجية في إطار تأدية مهامه.	0.829	0.911	3.65	5	1	مرتفع
07	الموظف في الإدارة العمومية يمتلك المهارات اللازمة للتواصل مع الآخرين.	1.007	1.003	3.42	5	1	مرتفع
08	الموظف في الإدارة العمومية يبذل جهداً استثنائياً لأداء مهامه عندما يزيد ضغط العمل.	1.279	1.131	3.40	5	1	مرتفع
09	الموظف في الإدارة العمومية يستطيع التكيف والتأقلم مع جميع التغيرات التي قد تطرأ عليه في مجال عمله.	1.081	1.040	3.35	5	1	متوسط
10	الإدارة العمومية تسعى باستمرار إلى تطوير أداء الموظف من خلال برامج التدريب ودورات تحسين المستوى.	1.354	1.164	2.77	5	1	متوسط
11	الأفظمة والقوانين والسياسات المنتجة والإجراءات المتبعة في الإدارة العمومية تساهم في إنجاز المهام بكفاءة.	1.110	1.054	2.74	5	1	متوسط
12	الإدارة العمومية تعتمد على التنسيق المستمر بين موظفي المستويات الإدارية لتحقيق أداء ذي جودة عالية.	1.083	1.041	2.76	5	1	متوسط
13	الإدارة العمومية تقيم أداء الموظف بطرق موضوعية وبصفة دورية وتسمح لهم بالاطلاع على النتائج.	1.134	1.065	2.55	5	1	منخفض
14	التقييم الإيجابي لإنجازات الموظف العمومي يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة لديه ويشجعه على بذل جهد أكبر.	1.131	1.063	3.64	5	1	مرتفع
15	الإدارة العمومية تختار مواردها البشرية (التوظيف) استناداً إلى معياري المؤهل العلمي والكفاءة معاً.	1.419	1.191	2.55	5	1	منخفض
16	الإدارة العمومية تشجع الموظف على البحث العلمي لتطوير العمل الإداري وترقية الخدمة العمومية.	1.473	1.214	2.43	5	1	منخفض
17	مستوى أداء الموظف في الإدارة العمومية مرضٍ وإيجابي.	1.181	1.087	2.82	5	1	متوسط
المعدلات العامة للمحور السادس		1.068	3.19				متوسط

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (20) أعلاه، الخاصة بالمحور المتعلق بتشخيص "الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية" أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (3.19)، بانحراف معياري قدره (1.068)، وهو ما يُصنّف ضمن مستوى "المتوسط" وفقاً للوزن الترجيحي المعتمد. ويعكس هذا المتوسط تقييماً معتدلاً لأداء الموظفين، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لمجموع فقراته بين (0.900) و(1.214)، ما يدل على تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول بعض العبارات الواصفة للأداء، وفي إدراكهم لمكوناته.

وقد برزت العبارات الأعلى تقييماً (مستوى مرتفع)، على غرار الفقرة 06 ($M = 3.65$): "الموظف يمتلك القدرة على بناء علاقات جيدة داخلية وخارجية"، والفقرة 14 ($M = 3.64$): "التقييم الإيجابي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف ويشجع على بذل جهد أكبر".

والفقرة 04 (M = 3.62) " يجب العمل ضمن فرق ويشجعه على التعاون"، والفقرة 05 (M = 3.57): "يلتزم بتعليمات وتوجيهات رؤسائه"، وهو ما يظهر أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من الالتزام التنظيمي والقدرة على التفاعل الجماعي، وربما يعكس بيئة عمل تتسم بالتعاون والامتثال الإداري.

أما العبارات ذات التقييم المتوسط والتي تراوحت متوسطاتها بين (M = 2.74) و (M = 3.42)، وشملت الفقرات 03-02-01 التي تعلق على الترتيب —: معرفة المهام، الكفاءة والفعالية والتخطيط، والتكيف مع التغيرات، والفقرة 09 (برامج التدريب والتنسيق الإداري) والفقرات 10-11-12-17 التي تناولت (الرضا العام عن الأداء)، فإن نتائج تحليلها تشير إلى وجود تفاوت في الممارسات الإدارية حيث يُدعي الموظفون مستويات مقبولة من الأداء، لكن دون بلوغ مستويات التميز، خاصة في ما يتعلق بالتخطيط والتطوير المهني. وفيما يخص العبارات الأدنى تقييماً (مستوى منخفض)، مثل الفقرة 16 (M = 2.43): "تشجيع البحث العلمي لتطوير العمل الإداري) والفقرة 15 (M = 2.55): "الاعتماد على المؤهل والكفاءة في التوظيف"، والفقرة 13 (M = 2.55): "تقييم الأداء بطرق موضوعية ودورية" فإن النتائج تُبرز نقاط ضعف تتعلق بآليات التوظيف، وتقييم الأداء، وضعف ثقافة البحث والتطوير، وهي مؤشرات تعكس اختلالات هيكلية في إدارة الموارد البشرية، ما قد يُقيد فرص تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل في الإدارات العمومية الجزائرية. أما الأوزان الترجيحية فهي تعكس في مجملها تفاوتاً بين الأداء الفردي المقبول نسبياً، وبين بيئة تنظيمية غير محفزة وغير داعمة، مما يشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين فوري لضمان أداء وظيفي فعال ومتوازن حيث يستدعي ذلك إعادة ضبط السياسات الداخلية بما يضمن الانسجام بين الكفاءة الفردية والإطار التنظيمي.

وفي الأخير، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن هذا المحور يعكس صورة مركبة للأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، والذي يعاني من تفاوت بين القدرات الفردية للموظف وبين البيئة التنظيمية الداعمة، فهو يُظهر الموظف بمستوى مقبول من الالتزام والسلوك المهني من جهة، وبدل على قصور في البعد التنظيمي لأداء الإدارات العمومية من جهة أخرى، وبينما يُظهر الموظف العمومي استعداداً للعمل والتفاعل يواجه تحديات مرتبطة بضعف عملية تقييم الأداء وموضوعيتها، ويُعد هذا التفاوت مؤشراً على الحاجة إلى إصلاحات تنظيمية تُعزز مناخ الأداء وتدعم ثقافة التميز، كما تظل السياسات الإدارية والتكوينية دون المستوى المطلوب، الذي ربما يعود لقصور أو خلل في نظم التحفيز نحو التطوير والبحث في هذه الإدارات، ما يؤكد حاجتها إلى تعزيز ثقافة التخطيط والتكوين والتنسيق. وعليه، توصي هذه النتائج بضرورة إعادة هيكلة منظومة الأداء من خلال تطوير آليات التقييم، وتحسين شروط التوظيف، وتكثيف برامج التدريب، والتشجيع على البحث العلمي في الوسط الإداري العمومية كآلية لتحسين صورة المرفق العام ورفع جودة الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة، وبُغية تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، وبهدف التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي)، تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات، لا بأس في التذكير بها فيما يلي:

- ◀ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
- ◀ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي.
- ◀ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- ◀ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي.
- ◀ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي.
- ◀ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي.

وفي هذا الصدد، قام الباحث باختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع الاعتماد على برنامج

(SPSS/27)، وبالاتناد إلى مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل كما يلي:

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

في البداية، وقبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، قمنا باختبار التوزيع الطبيعي كخطوة أساسية في التحليل الإحصائي لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات هذه الدراسة، فإما استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) التي تتميز بالقوة والدقة في التحليل، في حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أو يمكننا استخدام الاختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests)، إذا لم تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، والتي لا تفترض وجود توزيع طبيعي.

وفي هذه الدراسة، قام الباحث بفحص التوزيع الطبيعي لمتوسطات كل المحاور الستة لأداة الدراسة التي رمزنا لها بالترتيب من البعد (D1) إلى البعد (D6) باستخدام اختباري (Kolmogorov-Smirnov) و (hapiro-Wilk) لتحديد مدى انطباق التوزيع الطبيعي على بيانات الدراسة وتوجيه التحليل الإحصائي بناءً على ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro-Wilk (Sig.)	Kolmogorov-Smirnov (Sig.)	التوزيع الطبيعي؟	التفسير
D1	0.000	0.000	لا	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
D2	0.000	0.000	لا	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
D3	0.004	0.036	لا	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
D4	0.007	0.009	لا	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
D5	0.000	0.000	لا	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
D6	0.079	0.067	نعم	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

تظهر لنا في الجدول رقم (21) أعلاه، نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتوسطات المحاور من (D1) إلى (D6)، باستخدام اختباري (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk)، وقد أظهرت هذه النتائج أن البيانات في المحاور (D1)، (D2)، (D3)، (D4)، (D5) لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0.05) في كلا الاختبارين، وهو ما وجهنا إلى ضرورة استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل بيانات هذه الأبعاد. أما بالنسبة للمحور السادس (D6)، فقد أظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تجاوزت قيم الدلالة الإحصائية 0.05 في كلا الاختبارين، مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل هذا البعد.

وبالتالي، يمكننا القول بأن هذه النتائج قد ساعدتنا في اختيار النهج الإحصائي المناسب لتحليل بيانات كل بعد بما يتوافق مع طبيعته الإحصائية، وذلك حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الاختبارات الإحصائية للبيانات بناء على اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	D1	D2	D3	D4	D5	D6
نوع الاختبار المقترح	لا معلمي	لا معلمي	لا معلمي	لا معلمي	لا معلمي	معلمي

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يوضح لنا الجدول رقم (22) أعلاه، نوع الاختبارات الإحصائية المقترحة لتحليل بيانات الدراسة حسب محاور الاستبيان، وذلك بناءً على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، فنظرًا لأن الأبعاد (D1)، (D2)، (D3)، (D4)، (D5) لا تتبع التوزيع الطبيعي، اقترح الباحث استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (Non-Parametric Tests) لتحليلها، حيث تتسم هذه الاختبارات بالقدرة على معالجة البيانات التي لا تحقق افتراض التوزيع الطبيعي.

وفي المقابل، أظهر البعد السادس (D6) أنه يتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) التي تنسجم بدقتها وقوتها الإحصائية عند تحليل هذا البعد.

قرار الباحث:

اعتماداً على ما ورد من نتائج أعلاه، واستناداً إلى ما تم الاطلاع عليه في العديد من البحوث والدراسات والأدبيات الإحصائية فإننا سنعمد في اختبار فرضيات الدراسة الأساليب الإحصائية التالية مع تبرير كل اختيار:

🔹 استخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney): يستخدم لقياس الفروق في الرتب (Ranks) والمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (مثل ذكر وأُنثى) في تقييمهم لكل بعد (محور)، وذلك عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

🔹 استخدام اختبار (Kruskal-Wallis): لأنه يتيح مقارنة الرتب المتوسطة بين أكثر من مجموعتين عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

🔹 استخدام اختبار (Spearman Correlation): كونه يعتمد على معامل ارتباط غير معلمي، وبما أن أبعاد المتغير المستقل غير طبيعية التوزيع، وأن الارتباط في هذه الحالة لا يفترض السببية وخطية صارمة، فإن هذا الاختبار يعتبر اختياراً صحيحاً ومنطقياً لفحص العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

🔹 تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد): وهو اختبار معلمي يستخدم لقياس التأثير، إلا أنه لا يشترط طبيعية المتغيرات المستقلة، بل طبيعية المتغير التابع مع سلامة الافتراضات التشخيصية، كما يجب أن تكون المتغيرات مقاسة بمقياس ليكارت وحتى بعد التجميع وهذا كله يتحقق في متغيرات دراستنا هذه.

* ولا شك أن هذا القرار قد يطرح عديد التساؤلات ومنها:

- ألا يوجد تعارض بين Spearman والانحدار؟

الإجابة: لا، لأنه ومن المعلوم أن معامل سيرمان يستخدم كتحليل تمهيدي عند عدم تحقق افتراض التوزيع الطبيعي، إذ يوجد بينهما تكامل منهجي فيفحص الأول العلاقة ويقس الثاني التأثير.

- كيف لنا أن نستخدم اختبارات لامعلمية ثم نلجأ للانحدار رغم أنه اختبار معلمي؟

الإجابة: يمكن استخدام الاختبارات اللامعلمية في مرحلة تحليل العلاقات الأولية نظراً لعدم تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات بينما تستخدم نماذج الانحدار الخطي لتحليل الأثر التفسيري اعتماداً على نظرية النهايات المركزية¹ (Central Limit Theorem – CLT)، التي تستخدم لحكمة الانتقال من الوصف اللامعلمي إلى التفسير المعلمي في حالة ما إذا كان حجم العينة كبير، وهو ما يتوفر في دراستنا هذه

¹تنص نظرية النهايات المركزية (Central Limit Theorem – CLT) على أن: توزيع متوسطات العينات يقترب من التوزيع الطبيعي كلما كبر حجم العينة كافياً بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي للمتغيرات ويكون غالباً إما: $n \geq 30$ وذلك تقارب مقبول، أو $n \geq 50$ وهو تقارب قوي، ولذلك فإن عدم تحقق التوزيع الطبيعي للمتغيرات لا يمنع دائماً استخدام الاختبارات المعلمية، إذا كان حجم العينة كبيراً، لأن التحليل يتم على مستوى المتوسطات وليس القيم الخام.

حيث أن حجم عينتنا ($N = 423$)، إضافة إلى تحقق افتراضات الانحدار المتعلقة بطبيعية البواقي، وليس المتغيرات ذاتها، كما أن المتغير التابع لهذه الدراسة طبيعي التوزيع.

ونشير هنا للإفادة والتوضيح، أنه كان من الممكن للباحث الاعتماد على نظرية النهايات المركزية كلياً من البداية دون إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي، كونها تنص على أن توزيع متوسطات العينات يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجم العينة. بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي للبيانات، لكن الباحث انتهج هذا التصنيف بهدف توجيه التحليل الإحصائي بشكل دقيق يتماشى مع طبيعة كل بُعد، مما يسهم في ضمان موثوقية النتائج وتفسيرها بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اعتماداً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي، وبعدما تبينت لنا طبيعة الاختبارات الإحصائية التي سنستخدمها في تحليل بيانات الدراسة حسب محاور أبحاثها الرئيسية، سنشرع في تطبيق ذلك من خلال اختبار فرضيات هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي".

والتي تم جمع بياناتها من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول للاستبيان والذي يعبر عنه بالرمز (D1).

➤ **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

أولاً: مقارنة الفروق

وقد تم في هذا الصدد استخدام اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق في وعي الموظفين والمسيرين بين الذكور والإناث، لأن

البيانات الخاصة بالبعد الأول (D1) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي السابقة.

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار Mann-Whitney لمقارنة وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الاخلاقي حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	مجموع الرتب	الرتب المتوسطة
ذكر	264	55158.00	208.93
أنثى	159	34518.00	217.09
الإجمالي	423		
الإحصاءات			
U de Mann-Whitney			
Z			
Sig/ asymptotique (bilatérale)			
القيمة			20178.000
			-0.667
			0.505

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

تشير نتائج اختبار (Mann-Whitney) في الجدول رقم (23) أعلاه إلى أن الرتب المتوسطة للذكور (208.93) والإناث (217.09) متقاربة نوعاً ما، وأن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.505$) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الذكور والإناث في وعيهم بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة.

أما بالنسبة للمقارنة حسب المستوى التعليمي، فقد تم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis) لأنه يتيح مقارنة الرتب المتوسطة بين أكثر من مجموعتين عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار Kruskal-Wallis لمقارنة وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الاخلاقي حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	N	الرتب المتوسطة
أقل من الثانوي	1	49.00
ثانوي	10	197.80
ليسانس	63	214.71
شهادة عليا	333	202.63
الإجمالي	407	
الإحصاءات		
H de Kruskal-Wallis		
df		
Sig. Asymptotique		
القيمة		2.342
		3
		0.504

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

أما في الجدول رقم (24) أعلاه، فتوضح نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، أن الرتب المتوسطة لمختلف المستويات التعليمية متفاوتة بشكل طفيف، حيث سجلت فئة "اليسانس" أعلى رتبة متوسطة (214.71)، بينما سجلت فئة "أقل من الثانوي" أدنى رتبة (49.00)، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.504$) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية.

بناءً على ما سبق، "يمكن استنتاج أن وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة متجانس نسبيًا بغض النظر عن النوع أو المستوى التعليمي، مما يعكس إدراكًا عامًا لهذه الأهمية عبر مختلف الفئات المبحوثة في الإدارات العمومية".

ثانياً: الارتباط (Correlation)

ولتحديد العلاقة بين هذا البعد (D1) وهو أحد ابعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) الممثل بالبعد (D6) استخدم الباحث نتائج اختبار (Spearman Correlation) فكانت كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين (D1) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- الفرضية H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين (D1) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار Spearman بينوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الاخلاقي (D1) والأداء الوظيفي (D6)

المتغيرات	N	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Spearman's Rho)
وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الاخلاقي (D1) والأداء الوظيفي (D6)	423	0.001	0.409**

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

لقد أظهرت نتائج اختبار (Spearman Correlation) في الجدول رقم (25) أعلاه، قيمة معامل الارتباط ($\text{Rho} = 0.409$) وكانت قيمة ($\text{Sig} = 0.001$)، أي أنها أقل من (0.05) مستوى الدلالة، وبالتالي تقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ، ونقول بوجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وقوية الدلالة الإحصائية بين البعدين (D1) و (D6)، مما يشير إلى أن وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

ثالثاً: قياس الأثر (Impact)

وقد اعتمد الباحث في ذلك على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لأنه وكما قلنا المتغير التابع لدينا طبيعي التوزيع والعينة كبيرة بما يكفي.

الجدول رقم (26): الانحدار الخاص بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.327	1	31.327	83.532	0.000 ^b
	Residual	157.888	421	0.375		
	Total	189.215	422			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية						
b. Predictors: (Constant), وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفي						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

لقد أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) أعلاه، دلالة إحصائية قوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم لتحليل أثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 83.532$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$) وبما أن قيمة Sig (0.000) أقل من $\alpha = 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي دلالة النموذج إحصائياً ونستنتج أن المتغير المستقل يسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية.

الجدول رقم (27): المعاملات الخاصة بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b ₀ 1.077	0.222		4.858	0.000
	وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	b ₁ 0.504	0.055	0.407	9.140	0.000

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

أظهرت نتائج جدول (Coefficients) أعلاه، أن متغير وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، حيث بلغ المعامل غير المعياري ($B = 0.504$) مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة

في مستوى الوعي الأخلاقي تُسهم في رفع الأداء الوظيفي بمقدار (0.504) مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغت قيمة المعامل المعياري (Beta = 0.407)، مما يُشير إلى تأثير متوسط القوة لهذا المتغير. وقد كانت قيمة (t = 9.140) عند مستوى دلالة (p < 0.001)، ما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدًا، ويؤكد أن العلاقة بينها ليست عشوائية.

◀ أما عن علاقة الانحدار فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1 x_1$$

حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).

b_0 ← تمثل رقم ثابت (constant) من الجدول 27 أعلاه.

b_1 ← تمثل معامل الانحدار (slope coefficient) من الجدول 27 أعلاه.

x_1 ← تمثل المتغير المستقل D1 (المؤثر) (وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$y = 1.077 + 0.504 x_1$$

مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.504 في الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية.

معامل التحديد

الجدول رقم (28): معامل التحديد الخاص بأثر وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.407 ^a	0.166	0.164	0.612

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

تشير نتائج جدول (Model Summary) أعلاه، إلى أن معامل الارتباط بين وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي بلغ (R = 0.407)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة. كما أظهر معامل التحديد (R² = 0.166) بأن النموذج يُفسر ما نسبته 16.6% من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية وقد بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R² = 0.164)، مما يُشير إلى استقرار النموذج وعدم وجود متغيرات زائدة قد تؤثر على دقته أما الخطأ المعياري للتقدير فقد بلغ (0.612)، وهو ما يعكس درجة مقبولة من دقة التنبؤ.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية التي تنص على وجود أثر لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد صيغت الفرضيتان على النحو الآتي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

لقد أظهرت نتائج جدول ANOVA دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة F (83.532) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً. كما أظهر جدول Model Summary أن معامل التحديد ($R^2 = 0.166$) يُشير إلى أن 16.6% من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال مستوى وعي الموظفين والمسيرين وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.407$) مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. أما نتائج جدول Coefficients فقد بينت أن معامل الانحدار غير المعياري بلغ ($B = 0.504$)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الوعي تُسهم في رفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.504، مع دلالة إحصائية قوية. ($p < 0.001$) وتُعبّر معادلة الانحدار عن العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$\{\text{الأداء الوظيفي} = 1.077 + 0.504 \times \text{وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة}\}.$$

وبناءً على ما سبق، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 وقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

وعليه، يتضح بأن هذه النتائج الإحصائية إنما تُعزز الطرح النظري وتنسجم مع ما ورد في أدبيات هذه الدراسة، والتي تؤكد أن الوعي الأخلاقي داخل المؤسسة يُمثل حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تُعزز من التزام الأفراد وتُوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف العامة. وتشير أيضاً، إلى أن الموظف أو المسير الذي يدرك أهمية الالتزام الأخلاقي في بيئة العمل لا يكتفي بالامتثال للأنظمة، بل يُارس دوره مستحضراً ضميره المهني ومتحملاً بروح المسؤولية، مما يُسهم في رفع مستوى الانضباط، تحسين جودة الأداء، وتقوية الثقة المتبادلة الداخلية منها والخارجية، وتُبرز أهمية الاستثمار في تنمية الوعي الأخلاقي لدى مختلف الفاعلين داخل الإدارة العمومية الجزائرية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي " :

والتي تم جمع بياناتها من خلال إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني للاستبيان والذي يعبر عنه بالرمز (D2).

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية

ألفا 5 %

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية

ألفا 5 %

أولاً: مقارنة الفروق

وكما سبق، قام الباحث بالاعتماد على اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق في التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية بين الذكور والإناث، لأن البيانات الخاصة بالبعد الثاني (D2) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي السابقة.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار Mann-Whitney لتأثير التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	مجموع الرتب	الرتب المتوسطة
ذكر	264	52748.00	199.80
أثى	159	36928.00	232.25
الإجمالي	423		
الإحصاءات		القيمة	
U de Mann-Whitney		17768.000	
Z		-2.647	
Sig/ asymptotique (bilatérale)		0.008	

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

بالنسبة لتحليل الفروق حسب النوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)، فإن الجدول رقم (29) أعلاه يوضح أن الرتب المتوسطة للإناث (232.25) أعلى بشكل ملحوظ من الرتب المتوسطة للذكور (199.80)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.008) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين الذكور والإناث في التزامهم بالواجبات الوظيفية لصالح الإناث في الإدارات العمومية.

أما بالنسبة للمقارنة حسب المستوى التعليمي، فقد اعتمد الباحث على اختبار (Kruskal-Wallis)، لأنه يتيح مقارنة الرتب المتوسطة بين أكثر من مجموعتين عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم حسب المستوى التعليمي

الرتب المتوسطة	N	المستوى التعليمي
205.50	1	أقل من الثانوي
248.30	10	ثانوي
220.49	63	ليسانس
199.55	333	شهادة عليا
	407	الإجمالي
القيمة	الإحصاءات	
3.141	H de Kruskal-Wallis	
3	df	
0.370	Sig. asymptotique	

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وهنا، تشير النتائج التي تظهر في الجدول رقم (30) أعلاه، إلى اختلافات طفيفة في الرتب المتوسطة بين الفئات التعليمية، حيث سجلت فئة "ثانوي" أعلى رتبة متوسطة (248.30)، وسجلت فئة "شهادة عليا" أدنى رتبة (199.55)، ومع ذلك، كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.370)، أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مختلف الفئات التعليمية.

وبناء على هذه النتائج، نستنتج أنه: "توجد فروق دالة بين الذكور والإناث حول أثر الالتزام بالواجبات الوظيفية على الأداء الوظيفي بينما لا يوجد تأثير ملحوظ للفروق التعليمية على هذا الالتزام".

ثانياً: الارتباط (Correlation)

ومن جهة أخرى، ولتحديد العلاقة بين هذا البعد (D2) وهو أحد ابعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) الممثل بالبعد (D6) استخدم الباحث نتائج اختبار (Spearman Correlation) فكانت كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين (D2) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- الفرضية H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين (D2) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار Spearman Correlation بين التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم (D2) والأداء الوظيفي (D6)

المتغيرات	N	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Spearman's Rho)
التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم (D2) والأداء الوظيفي (D6)	423	0.000	0.457**

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وقد دلّ اختبار (Spearman Correlation) في الجدول رقم (31) أعلاه، على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط كانت ($Rho = 0.457$)، بدلالة إحصائية عالية حسب قيمة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تقول بوجود علاقة بين التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية (D2) وتحسين الأداء الوظيفي (D6)، مما يشير إلى أن الالتزام الأخلاقي للموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

ثالثا: قياس الأثر (Impact)

وقد اعتمد الباحث في ذلك على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لأنه وكما قلنا المتغير التابع لدينا طبيعي التوزيع والعينة كبيرة بما يكفي.

الجدول رقم (32): الانحدار الخاص بآثار التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.394	1	47.394	140.691	0.000 ^b
	Residual	141.821	421	0.337		
	Total	189.215	422			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية						
b. Predictors: (Constant), التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه دلالة إحصائية قوية للنموذج المستخدم لاختبار أثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي. حيث بلغت قيمة ($F (265.420)$) وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن النموذج يفسر -نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يُشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية ويُبرر الانتقال إلى تحليل معاملات الانحدار لتحديد اتجاه هذا الأثر وقوته.

الجدول رقم (33): المعاملات الخاصة بأثر التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b ₀ 1.359	0.148		9.163	0.000
	التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية	b ₁ 0.455	0.038	0.500	11.861	0.000

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

التفسير والتحليل:

- المعامل غير المعياري ($b_1 = 0.455$): يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام الموظف بواجباته تُقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.455 في الأداء الوظيفي، مع ثبات العوامل الأخرى.
- المعامل المعياري ($Beta = 0.500$): يدل على أن هذا المتغير يُعد من أقوى المؤثرات النسبية على الأداء الوظيفي ضمن النموذج حيث يُظهر تأثيرًا متوسطًا إلى قوي.
- قيمة ($t = 11.861$) بالنسبة إلى ($Sig = 0.000$): تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدًا ($p < 0.001$)، مما يعني أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة.
- الثابت ($b_0 = 1.359$): يمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما تكون درجة التزام الموظف بأداء واجباته = 0، وهو تفسير رياضي بحت.

◀ أما عن علاقة الانحدار فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1x_1$$

- حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).
- b_0 ← تمثل الرقم الثابت (constant) من الجدول 33 أعلاه.
- b_1 ← تمثل معامل الانحدار (slope coefficient) من الجدول 33 أعلاه.
- x_1 ← تمثل المتغير المستقل D2 (المؤثر) (التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$y = 1.359 + 0.455 x_1$$

مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.455 أي بنسبة 45.5% في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن هذا المتغير يُعد من المؤثرات القوية نسبيًا على الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية.

معامل التحديد

الجدول رقم (34): نسبة تأثير التزام الموظفين بأداء واجباتهم تجاه الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.500 ^a	0.250	0.249	0.580

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يوضح جدول ملخص النموذج (Model Summary) مدى جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط في تفسير التباين في الأداء الوظيفي من خلال متغير التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية، وقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.500$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.250$)، وهو ما يعني أن 25% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال درجة التزام الموظفين بواجباتهم، بينما تعود النسبة المتبقية (75%) إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.249$)، فهو قريب جدًا من R^2 ، مما يدل على استقرار النموذج وعدم تأثره بعدد المتغيرات، كما أن الخطأ المعياري للتقدير (0.580) يُعد منخفضًا نسبيًا، مما يشير إلى دقة مقبولة في التنبؤ بقيم الأداء الوظيفي من خلال هذا النموذج.

❖ تحليل نتائج اختبار أثر التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر لالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد صيغت الفرضيتان على النحو الآتي:

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

أظهرت نتائج جدول ANOVA أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة F (140.691) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل بكثير من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن المتغير المستقل يسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، كما بين جدول Coefficients أن معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.455$) يُشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام الموظف تُقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.455 في الأداء الوظيفي، أما المعامل المعياري ($Beta = 0.500$) فقد دلّ على أن هذا المتغير يُعد من أقوى المؤثرات النسبية في النموذج. وقد جاءت قيمة t (11.861) مصحوبة بدلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.000$) مما يؤكد أن هذا الأثر ليس عشوائياً بل دال إحصائياً.

ومن جهة أخرى، أظهر جدول Model Summary أن معامل الارتباط ($R = 0.500$) يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين التزام الموظفين والأداء الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.250$)، مما يعني أن 25% من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا المتغير، وهي نسبة معتبرة في الدراسات السلوكية. كما أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.580) تُعزز من موثوقية النموذج.

وبناءً على ما سبق، وبما أن جميع المؤشرات الإحصائية تُشير إلى دلالة معنوية قوية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H_0 لصالح الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لالتزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية. وهو ما تؤكد الأدبيات التي تعتبر التزام الموظف العمومي بالسلوك الأخلاقي في أداء مهامه ركيزة أساسية في تحقيق الفاعلية الإدارية والتنظيمية فالموظف الذي يحرص على الانتان ويتحلّى بالنزاهة وروح المسؤولية يسهم لا محالة في تحسين صورة الإدارة العمومية، ويُعزز من جودة خدمات المرفق العام، وتشير الدراسات إلى أن الالتزام الأخلاقي يُعد مؤشراً على النضج المهني، ويُفضي إلى أداء أكثر اتساقاً مع القيم المؤسسية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي":

والتي تم جمع بياناتها من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث للاستبيان والذي يعبر عنه بالرمز (D3).

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

أولاً: مقارنة الفروق

لقد قام الباحث بالاعتماد على اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق في تقييم الموظفين أفراد العينة المبحوثة لالتزام الإدارة بأداء حقوقهم بين الذكور والإناث، لأن البيانات الخاصة بالبعد الثالث (D3) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي السابقة.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار Mann-Whitney لتأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	مجموع الرتب	الرتب المتوسطة
ذكر	264	55856.00	211.58
أنثى	159	33820.00	212.70
الإجمالي	423		
الإحصاءات		القيمة	
U de Mann-Whitney		20876.000	
Z		-0.092	
Sig/ asymptotique (bilatérale)		0.927	

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

بالنسبة لتحليل الفروق حسب النوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)، فإن الجدول رقم (35) أعلاه يوضح أن الرتب المتوسطة للإناث (212.70) متقاربة جداً من الرتب المتوسطة للذكور (211.58)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.927) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لالتزام الإدارة بأداء حقوقهم الإدارات العمومية المنتمون إليها.

أما بالنسبة للمقارنة حسب المستوى التعليمي، فقد اعتمد الباحث على اختبار (Kruskal-Wallis)، لأنه يتيح مقارنة الرتب المتوسطة بين أكثر من مجموعتين عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	N	الرتب المتوسطة
أقل من الثانوي	1	127.50
ثانوي	10	304.70
ليسانس	63	217.25
شهادة عليا	333	198.70
الإجمالي	407	
الإحصاءات		القيمة
H de Kruskal-Wallis		9.239
df		3
Sig. asymptotique		0.026

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وفيما يتعلق بتحليل الفروق حسب المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، فإن النتائج في الجدول رقم (36) أعلاه، تُظهر وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية ($Sig = 0.026$)، حيث أن الفئة "ثانوي" حققت أعلى رتبة متوسطة (304.70)، مما يشير إلى تقييم أعلى لالتزام الإدارة بأداء حقوق موظفيها مقارنة بالفئات الأخرى، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اختلاف التوقعات أو الخبرات المرتبطة بالمستويات التعليمية المختلفة لأفراد العينة المبحوثة.

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن: "الالتزام بالواجبات الوظيفية له تأثير إيجابي على تحسين الأداء، مع وجود فروق دالة بين الذكور والإناث، بينما لا يوجد تأثير ملحوظ للفروق التعليمية على هذا الالتزام.

❖ الارتباط (Correlation)

ومن جهة أخرى، ولتحديد العلاقة بين هذا البعد (D3) وهو أحد ابعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) الممثل بالبعد (D6) استخدم الباحث نتائج اختبار (Spearman Correlation) فكانت كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين (D3) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- الفرضية H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين (D3) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار Spearman Correlation بين التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين (D3) والأداء الوظيفي (D6)

المتغيرات	N	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Spearman's Rho)
التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين (D3) والأداء الوظيفي (D6)	423	0.000	0.623**

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وقد أظهرت نتائج اختبار (Spearman Correlation) كما هو مبين في الجدول رقم (37) أعلاه، قيمة معامل الارتباط ($Rho = 0.632$)، تدل على وجود علاقة ارتباط وقوية كونها تُصنّف ضمن فئة الارتباط القوي نسبياً، وهي علاقة إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين زاد مستوى أدائهم الوظيفي، كما أنها علاقة دالة إحصائياً بين التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين (D3) وتحسين الأداء الوظيفي (D6)، حيث أن قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل بكثير من (0.01)، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية. وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 .

ثالثاً: قياس الأثر (Impact)

وقد اعتمد الباحث في ذلك على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لأنه وكما قلنا المتغير التابع لدينا طبيعي التوزيع والعينة كبيرة بما يكفي.

الجدول رقم (38): الانحدار الخاص بأثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.164	1	73.164	265.420	0.000 ^b
	Residual	116.051	421	0.276		
	Total	189.215	422			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية						
b. Predictors: (Constant), التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر الجدول الخاص بتحليل التباين (ANOVA) أعلاه، أن نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم لتقدير أثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة (F (265.420)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قدرة

النموذج على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، ويُشير إلى أن المتغير المستقل (التزام الإدارة بأداء الحقوق) يُسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الأداء الوظيفي. لذا نقول بأن هذه النتائج تُبرر الانتقال إلى تحليل معاملات الانحدار لتحديد اتجاه العلاقة وقوة هذا التأثير بدقة.

الجدول رقم (39): المعاملات لخاص بأثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b_0 1.670	0.091		18.437	0.000
	التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	b_1 0.507	0.031	0.622	16.292	0.000

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

التفسير والتحليل:

- المعامل غير المعياري ($b_1 = 0.507$): كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تُقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.507 في الأداء الوظيفي، مع ثبات العوامل الأخرى.
- المعامل المعياري ($Beta = 0.622$): يُشير إلى أن هذا المتغير يُعد من أقوى المؤثرات النسبية في النموذج، حيث تجاوزت قيمته 0.6 وهو ما يعكس تأثيراً قوياً نسبياً.
- قيمة ($t = 16.292$) المرتفعة، وقيمة ($Sig = 0.000$): تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً ($p < 0.001$)، مما يعني أن العلاقة ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.
- الثابت ($b_0 = 1.670$): يمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما تكون درجة التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين = 0، وهو تفسير رياضي بحت.

أما عن علاقة الانحدار فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1 x_1$$

حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).

b_0 ← تمثل رقم ثابت (constant) من الجدول 39 أعلاه.

b_1 ← تمثل معامل الانحدار (slope coefficient) من الجدول 39 أعلاه.

x_1 ← تمثل المتغير المستقل D3 (المؤثر) (التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$y = 1.670 + 0.507 x_1$$

مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.507 أي بنسبة 50.7 % في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن هذا البعد يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في تفسير الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية.

معامل التحديد

الجدول رقم (40): نسبة تأثير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين تجاه الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.622 ^a	0.387	0.385	0.525

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُوضح جدول ملخص النموذج (Model Summary) مدى جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط في تفسير التباين في الأداء الوظيفي من خلال متغير التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين، وقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.622$)، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.387$)، وهو ما يعني أن 38.7% من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وهي نسبة معتبرة تعكس أهمية هذا العامل في تفسير الأداء. أما معامل التحديد ($R \text{ Adjusted} = 0.385$) فقد جاء قريباً جداً من ($R^2 = 0.387$)، مما يُشير إلى استقرار النموذج، كما أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.525) تُعزز من موثوقية النموذج ودقته في التنبؤ.

تحليل نتائج اختبار أثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، المتعلقة بأثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

الجزائرية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد صيغت الفرضيتان كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة F (265.420) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النموذج يفسر -نسبة معتبرة من التباين في الأداء الوظيفي، كما بين جدول Coefficients أن معامل الانحدار غير المعياري ($b_1 = 0.507$) يُشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام الإدارة تُقابلها زيادة متوقعة بنسبة 50.7 % في الأداء الوظيفي أما المعامل المعياري ($Beta = 0.622$) فقد دلّ على أن هذا البُعد يُعد من أقوى المؤثرات النسبية في النموذج، وقد جاءت قيمة t (16.292) مصحوبة بدلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). ومن جهة أخرى، أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط ($R = 0.622$) يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين التزام الإدارة والأداء الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.387$)، مما يعني أن 38.7 % من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا المتغير، وهي نسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات السلوكية، كما أن الخطأ المعياري للتقدير (0.525) يُعزز من دقة النموذج في التنبؤ.

وبناءً على ما سبق، وبما أن جميع المؤشرات الإحصائية تُشير إلى دلالة معنوية قوية، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H_0 لصالح

الفرضية البديلة H_1 ، مما يُثبت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لالتزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

كما تجدر بنا الإشارة هنا، إلى أن هذه النتائج جاءت منسجمة مع ما ورد في أدبيات هذه الدراسة، والتي تؤكد أن العدالة التنظيمية والالتزام الإداري بحقوق الموظفين تُعد من المحددات الجوهرية للأداء الوظيفي، إذ يسهم ذلك في ترسيخ أوصل الثقة والالتزام، حيث يشعر الموظف بالتقدير والالتزام عندما تُحترم حقوقه، مما ينعكس إيجاباً على دافعيته، التزامه، فاعليته، وجودة أدائه. وبهذا الخصوص نلتزم ضرورة تعزيز دور الإدارة في الالتزام بأداء حقوق الموظفين كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال مراجعة السياسات الداخلية، وتفعيل آليات الإنصاف، وضمان الشفافية في المعاملات الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي ":

والتي تم جمع بياناتها من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع للاستبيان والذي يعبر عنه بالرمز (D4).

❶ الفرضية العدمية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي عند مستوى

معنوية 5 %.

❷ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي عند مستوى

معنوية ألفا 5 %.

أولاً: مقارنة الفروق

وبنفس الطريقة، كرر الباحث اعتماده على اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق في تقييم أفراد العينة المبحوثة للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية بين الذكور والإناث، لأن البيانات الخاصة بالبعد الرابع (D4) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي السابقة.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار Mann-Whitney لتقييم تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	مجموع الرتب	الرتب المتوسطة
ذكر	264	56138.50	212.65
أنثى	159	33537.50	210.93
الإجمالي	423		
الإحصاءات		القيمة	
U de Mann-Whitney		20817.500	
Z		-0.140	
Sig/ asymptotique (bilatérale)		0.889	

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

بالنسبة لتحليل الفروق حسب النوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)، فإن الجدول رقم (41) أعلاه يوضح أن الرتب المتوسطة للإناث (210.93) متقاربة جداً من الرتب المتوسطة للذكور (212.65)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.889) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وبالتالي فإن تقييم أفراد العينة للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية لا يتأثر بنوعهم الاجتماعي، كما أنه يعكس تجانس الآراء بين الذكور والإناث في هذا الجانب.

➤ أما بالنسبة لمقارنة الفروقات حسب المستوى التعليمي، فقد اعتمد الباحث أيضاً على اختبار (Kruskal-Wallis)، لأنه يتيح مقارنة الرتب المتوسطة بين أكثر من مجموعتين عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، كما في حالتنا هذه.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتقييم تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	N	الرتب المتوسطة
أقل من الثانوي	1	182.00
ثانوي	10	287.30
ليسانس	63	228.62
شهادة عليا	333	196.91
الإجمالي	407	
الإحصاءات		القيمة
H de Kruskal-Wallis		9.035
df		3
Sig. asymptotique		0.029

المصدر: من أعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

أما بالنسبة لتأثير المستوى التعليمي على تقييم أفراد العينة للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، فقد أظهر اختبار (Kruskal-Wallis)، وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية ($Sig = 0.029$)، كما أن الفئة "ثانوي" سجلت أعلى رتبة متوسطة (287.30)، مما يشير إلى تقييم أعلى للنظام الداخلي من قبل هذه الفئة مقارنةً بالفئات الأخرى، بينما سجلت الفئة "شهادة عليا" أدنى رتبة متوسطة (196.91). ما قد يعكس هذا الاختلاف تبايناً في التوقعات أو الخبرات المتعلقة بتقييم النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية بناءً على المستوى التعليمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تقييم أفراد العينة المبحوثة للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، سجل اختلافات دالة إحصائية بين الفئات التعليمية، في حين أن النوع الاجتماعي لأفرادها لا يؤثر على تقييمهم لهذا النظام.

❖ الارتباط (Correlation)

ومن جهة أخرى، ولتحديد العلاقة بين هذا البعد (D4) وهو أحد أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) والمتغير

التابع (الأداء الوظيفي) الممثل بالبعد (D6) استخدم الباحث نتائج اختبار (Spearman Correlation) فكانت كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين (D4) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- الفرضية H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين (D4) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار Spearman Correlation بين النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية (D4) والأداء الوظيفي (D6)

المتغيرات	N	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Spearman's Rho)
النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية (D4) والأداء الوظيفي (D6)	423	0.000	0.615**

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وقد أظهرت نتائج اختبار (Spearman Correlation) كما هو موضح في الجدول رقم (43) أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين بُعد النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية (D4) وبُعد الأداء الوظيفي (D6)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($Rho = 0.615$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما تؤكدُه القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، التي تقل بكثير عن العتبة المعتمدة، مما يعني أن النتائج ليست عشوائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية. وبالتالي تقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 .

كما أشارت هذه النتائج أيضاً، إلى أن النظام الداخلي للإدارة قد يتحسن عندما يُبنى على أسس أخلاقية واضحة كالمساواة والشفافية والعدالة التنظيمية، كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، فكلما شعر الموظف بأن النظام الداخلي يعكس قيماً أخلاقية راسخة، كلما زادت همته في أداء مهامه وحدة التزامه بها، وتحسنت جودة أدائه.

كما أن هذه العلاقة تكتسي أهمية خاصة في السياق الراهن الذي تعيشه الإدارات العمومية الجزائرية، حيث تواجه تحديات متزايدة كثيراً ما تتعلق بالثقة المؤسسية، وغياب الفعالية في الأداء، وضعف درجات رضا المرتفقين، ومن ثم، فإن تعزيز البعد الأخلاقي في بنية النظام الداخلي لهذه الإدارات لا يُعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل ضرورة استراتيجية لإعادة بناء ثقافة العمل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة العمومية بما يتوافق مع تطلعات متعاملي المرفق العام، وهو حقاً أمر يستدعي ضرورة مراجعة الأنظمة الداخلية للإدارات العمومية بما يضمن مواءمتها مع المبادئ الأخلاقية وتفعيل آليات الإنصاف والشفافية، بما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز مستويات الانتماء لدى موظفيها.

ثالثاً: قياس الأثر (Impact)

وقد اعتمد الباحث في ذلك على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لأنه وكما قلنا المتغير التابع لدينا طبيعي التوزيع والعينة كبيرة بما يكفي.

الجدول رقم (44): الانحدار الخاص بأثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.072	1	73.072	264.873	0.000 ^b
	Residual	116.143	421	0.276		
	Total	189.215	422			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية						
b. Predictors: (Constant), النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه، أن نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم لتقدير أثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة F (264.873)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قدرة النموذج على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة معنوية عالية، وأن المتغير المستقل (النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية) يسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (45): المعاملات الخاص بأثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b_0 1.440	0.104		13.808	0.000
	النظام الداخلي للإدارة المبني على المبادئ الأخلاقية	b_1 0.534	0.033	0.621	16.275	0.000

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

التفسير والتحليل:

- المعامل غير المعياري ($b_1 = 0.534$): كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام النظام الداخلي بالمبادئ الأخلاقية تُقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.534 في الأداء الوظيفي، مع ثبات العوامل الأخرى.
- المعامل المعياري ($Beta = 0.621$): يُشير إلى أن هذا المتغير يُعد من أقوى المؤثرات النسبية في النموذج، حيث يعكس تأثيراً قوياً على الأداء الوظيفي.

- قيمة (t=16.275) المرتفعة مع (Sig = 0.000): تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدًا (p < 0.001)، مما يعني أن العلاقة موثوقة إحصائيًا.

- الثابت (b₀ = 1.440): يُمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي عندما تكون درجة التزام النظام الداخلي = 0.

◀ أما عن علاقة الانحدار فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1 x_1$$

حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).

b₀ ← تمثل رقم ثابت (constant) من الجدول 45 أعلاه.

b₁ ← تمثل معامل الانحدار (slope coefficient) من الجدول 45 أعلاه.

x₁ ← تمثل المتغير المستقل D4 (المؤثر) (النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$y = 1.440 + 0.534 x_1$$

مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.534 أي بنسبة 53.4 % في الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية.

معامل التحديد

الجدول رقم (46): نسبة تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية تجاه الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.621 ^a	0.386	0.385	0.525

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُوضح جدول ملخص النموذج (Model Summary) مدى جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط في تفسير التباين في الأداء الوظيفي من خلال متغير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.621)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R² = 0.386)، وهو ما يعني أن 38.6% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وهي نسبة معتبرة تُعكس أهمية هذا العامل في تفسير الأداء. أما معامل التحديد المعدل

(Adjusted $R^2 = 0.385$) فقد جاء قريباً جداً من R^2 ، مما يُشير إلى استقرار النموذج. كما أن الخطأ المعياري للتقدير (0.525) يُعزز من موثوقية النموذج ودقته في التنبؤ.

❖ تحليل نتائج اختبار أثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد صيغت الفرضيتان كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H_0):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة F (264.873) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النموذج يفسر —نسبة معتبرة من التباين في الأداء الوظيفي. كما يبين جدول Coefficients أن معامل الانحدار غير المعياري ($b_1 = 0.534$) يُشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التزام النظام الداخلي بالمبادئ الأخلاقية تُقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.534 في الأداء الوظيفي. أما المعامل المعياري ($Beta = 0.621$) فقد دلّ على أن هذا البُعد يُعد من أقوى المؤثرات النسبية في النموذج، وقد جاءت قيمة t (16.275) مصحوبة بدلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

ومن جهة أخرى، أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط ($R = 0.621$) يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين التزام النظام الداخلي بالمبادئ الأخلاقية والأداء الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.386$)، مما يعني أن 38.6 % من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا المتغير، وهي نسبة معتبرة في الدراسات السلوكية. كما أن الخطأ المعياري للتقدير (0.525) يُعزز من دقة النموذج في التنبؤ.

وبناءً على ما سبق، وبما أن جميع المؤشرات الإحصائية تُشير إلى دلالة معنوية قوية، فإنه يتم تأكيد صحة الفرضية البديلة (H_1)

ورفض الفرضية العدمية (H_0)، مما يُثبت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية في تفسير الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية، وهي نتائج قد تُعزز ما ورد في الأدبيات، حيث أشار الكثير منها إلى أن اللوائح التنظيمية التي تستند إلى قيم أخلاقية واضحة تُسهم في ضبط السلوك الإداري، وتوفر بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية والانضباط. كما أكدت على أن اعتماد نظام داخلي أخلاقي في الإدارات العمومية الجزائرية يُعد أداة وقائية وتنظيمية تُعزز من الالتزام الذاتي، وتُقلل من الانحرافات السلوكية مما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات أدائها وتحسين جودة خدماتها.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي".

والتي تم جمع بياناتها من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس للاستبيان والذي يعبر عنه بالرمز (D5).

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

أولاً: مقارنة الفروق

وقد تم في هذا الصدد استخدام اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق في تقييم المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي بين الذكور والإناث، لأن البيانات الخاصة بالبعد الخامس (D5) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي السابقة.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار Mann-Whitney لتقييم تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	N	مجموع الرتب	الرتب المتوسطة
ذكر	264	54807.00	207.60
أنثى	159	34869.00	219.30
الإجمالي	423		
الإحصاءات			
U de Mann-Whitney			
Z			
Sig/ asymptotique (bilatérale)			
القيمة			
19827.000			
-0.955			
0.340			

المصدر: من اعداد الطالب، بناءً على مخرجات SPSS 27

بالنسبة لتحليل الفروق حسب النوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)، كما يظهر في الجدول رقم (47) أعلاه، فإن الرتب المتوسطة للذكور (207.60) والإناث (219.30) متقاربة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.340) أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين الذكور والإناث في تقييمهم للمشاكل والعراقيل التي تواجههم وتحد من التزامهم بأخلاقيات الوظيفة أثناء أداء مهامهم.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتقييم تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	N	الرتب المتوسطة
أقل من الثانوي	1	207.00
ثانوي	10	233.80
ليسانس	63	187.79
شهادة عليا	333	206.16
الإجمالي	407	
الإحصاءات		القيمة
H de Kruskal-Wallis		1.957
df		3
Sig. Asymptotique		0.581

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

فيما يتعلق بتحليل الفروق حسب المستوى التعليمي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، كما هو موضح في الجدول رقم (48) أعلاه، فإن الفروق بين الرتب المتوسطة للفئات التعليمية المختلفة (أقل من الثانوي، ثانوي، ليسانس، شهادة عليا) كانت طفيفة، مع أعلى متوسط رتبة لفئة "ثانوي" (233.80) وأدنى متوسط لفئة "ليسانس" (187.79). ومع ذلك، فإن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.581) أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييم المشاكل والعراقيل التي تحد من التزامهم بأخلاقيات الوظيفة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين أو المستويات التعليمية المختلفة في تقييم المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام أفراد العينة المبحوثة بأخلاقيات الوظيفة، ويعكس ذلك أن تأثير هذه المشاكل والعراقيل يُعتبر عامًا وغير مرتبط بخصائص ديموغرافية محددة.

ثانياً: الارتباط (Correlation)

ولتحديد العلاقة بين هذا البعد (D5) وهو أحد ابعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) الممثل بالبعد (D6) استخدم الباحث نتائج اختبار (Spearman Correlation) فكانت كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين (D5) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- الفرضية H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين (D5) و (D6) عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (49): نتائج اختبار (Spearman) بين المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي (D5) والأداء الوظيفي (D6)

المتغيرات	N	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Spearman's Rho)
المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي (D5) والأداء الوظيفي (D6)	423	0.000	-0.361**

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

وقد أظهرت نتائج اختبار (Spearman Correlation) في الجدول رقم (49) أعلاه، وجود علاقة ارتباط سلبية متوسطة وقوية الدلالة الإحصائية ($Rho = -0.361$)، ($Sig = 0.000$)، بين بعد المشاكل والعراقيل التي قد تعيق الالتزام الأخلاقي (D5) والأداء الوظيفي (D6)، ويشير هذا إلى أنه كلما زادت المشاكل والعراقيل في الإدارات العمومية، انخفض مستوى التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة، مما يدعم الفرضية القائلة بأن المشاكل والعراقيل تؤثر سلباً على الالتزام.

ثالثاً: قياس الأثر (Impact)

وقد اعتمد الباحث في ذلك على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لأنه وكما قلنا المتغير التابع لدينا طبعي التوزيع والعينة كبيرة بما يكفي.

الجدول رقم (50): الانحدار الخاص بأثر المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.422	1	21.422	53.749	0.000 ^b
	Residual	167.793	421	0.399		
	Total	189.215	422			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية						
b. Predictors: (Constant), المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة, (Constant)						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه، أن نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم لتقدير أثر المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة F (53.749)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قدرة النموذج على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يُشير إلى أن النموذج ذو دلالة معنوية عالية، ويُبرر الانتقال إلى تحليل معاملات الانحدار لتحديد اتجاه العلاقة وقوة التأثير.

الجدول رقم (51): المعاملات الخاص بأثر المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b ₀ 4.206	0.156	/	26.995	0.000
	المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة	b ₁ -0.325	0.044	-0.336	-7.331	0.000

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

التفسير والتحليل:

- المعامل غير المعياري ($b_1 = -0.325$): ويشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة وجود مشاكل أو عراقيل تُقابلها انخفاض متوقع بمقدار 0.325 في الأداء الوظيفي.
- المعامل المعياري ($Beta = -0.336$): يُشير إلى وجود أثر سلبي متوسط القوة لهذا المتغير على الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس طبيعة هذا البُعد كعامل معيق.
- قيمة ($t = -7.331$) السالبة مع ($Sig = 0.000$): تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدًا ($p < 0.001$)، مما يعني أن العلاقة سلبية ومعنوية.
- الثابت ($b_0 = 4.206$): يُمثل القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي في حال غياب المشاكل والعراقيل تمامًا (أي عندما تكون قيمتها 0).

أما عن علاقة الانحدار فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1 x_1$$

- حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).
- b_0 ← تمثل رقم ثابت (constant) من الجدول 51 أعلاه.
- b_1 ← تمثل معامل الانحدار (slope coefficient) من الجدول 51 أعلاه.
- x_1 ← تمثل المتغير المستقل D5 (المؤثر) (المشاكل والعراقيل التي قد تعيق الالتزام الأخلاقي).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$y = 4.206 + (-0.325) x_1$$

مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد المشاكل والعراقيل التي قد تعيق الالتزام الأخلاقي تؤدي إلى نقصان بنسبة متوقعة قدرها 32.5 % في الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على أن هذا البعد يُعد من العوامل المؤثرة والمعوقة نسبياً لتحسين ورفع نسب الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية.

معامل التحديد

الجدول رقم (52): نسبة تأثير المشاكل والعراقيل التي تعيق الالتزام الأخلاقي تجاه الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.336 ^a	0.113	0.111	0.631

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يُوضح جدول ملخص النموذج (Model Summary) مدى جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط في تفسير التباين في الأداء الوظيفي من خلال متغير المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة. وقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.336$)، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.113$) وهو ما يعني أن 11.3 % من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وهي نسبة محدودة لكنها دالة إحصائياً. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.111$) فقد جاء قريباً من R^2 ، مما يُشير إلى استقرار النموذج، كما أن الخطأ المعياري للتقدير (0.631) يُشير إلى انخفاض نسبي في دقة النموذج مقارنة بالأبعاد الأخرى.

❖ تحليل نتائج اختبار أثر المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بأثر المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد صيغت الفرضيتان كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H₀):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- **الفرضية البديلة (H₁):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

حيث أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج المستخدم يتتبع بدلالة إحصائية معتمدة، إذ بلغت قيمة $F (53.749)$ عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن المتغير المستقل يسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. كما بين جدول Coefficients أن المعامل غير المعياري ($b_1 = -0.325$) يُشير إلى أن كل زيادة في حجم وحدة المشاكل والعراقيل تُقابلها انخفاض متوقع في الأداء الوظيفي بمقدار 32.5 %، مع ثبات العوامل الأخرى. أما المعامل المعياري ($Beta = -0.336$) فقد دلّ على أن هذا البعد يُعد من العوامل السلبية المؤثرة على الأداء. وقد جاءت قيمة t السالبة ($t = -7.331$) مصحوبة بدلالة إحصائية قوية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً.

ومن جهة أخرى، أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط ($R = 0.336$) يُشير إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ضعيفة إلى متوسطة بين المشاكل والعراقيل والأداء الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.113$)، مما يعني أن 11.3 % من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد، ورغم أن هذه النسبة محدودة مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إلا أن الدلالة الإحصائية للنموذج تؤكد أهمية هذا العامل في التأثير على الأداء.

وبناءً على ما سبق، وبما أن جميع المؤشرات الإحصائية تُشير إلى دلالة معنوية واضحة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (H₀) لصالح الفرضية البديلة (H₁)، مما يُثبت وجود أثر سلبي ودال إحصائياً للمشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، وهو ما يتوافق مع ما ورد في أدبيات الدراسة التي أشارت إلى أن وجود عراقيل تنظيمية أو ثقافية أو إدارية تُضعف من قدرة الموظف العمومي مهما كان موقعه في الهرم التنظيمي على الالتزام الأخلاقي، كما أكدت على أن غياب بيئة تنظيمية داعمة، أو غموض المعايير الأخلاقية، أو ضعف آليات الرقابة، كلها عوامل تُسهم في خلق بيئة عمل غير محفزة، وتؤثر سلباً على الالتزام والسلوك المهني للموظفين، وتؤدي إلى تراجع في الانضباط والسلوك الوظيفي، كما تُشير العديد من الأدبيات أيضاً، إلى أن هذه المشاكل والعراقيل سواء كانت ناتجة عن تضارب القيم، أو غياب القدوة الإدارية، أو ضعف التكوين الأخلاقي، تُعد من أبرز العوامل التي تُقوّض فعالية الأداء وتُضعف من جودة الخدمات العمومية. وعليه، نقول بأن النتائج الإحصائية لهذه الدراسة تُعزز هذا الطرح النظري، وتبرز

الحاجة إلى معالجة هذه العراقيل من خلال مراجعة السياسات الداخلية، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتدعيم ثقافة أخلاقية مؤسسية تُبَسِّر - الالتزام وتُقلل من فرص الانحراف السلوكي.

٩/ ملخص تحليل النتائج العامة لاختبار الفرضيات الفرعية

لقد أظهرت النتائج العامة لاختبار الفرضيات الفرعية، والتي تناولت على العموم أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء، حيث يسهم وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي في رفع مستوى الانضباط وتحقيق الكفاءة في إنجاز المهام، كما أن التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم وفق المبادئ والقيم الأخلاقية وضمن بيئة تنظيمية داعمة يعزز من الإنتاجية ويقلل من التجاوزات الإدارية. من جهة أخرى، يعد التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين وتحقيق العدالة الوظيفية عاملاً محفزاً يساهم في زيادة الرضا المهني والولاء المؤسسي-، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود نظام داخلي مبني على القيم الأخلاقية يحد من السلوكيات غير المهنية ويعزز من ثقافة الاحترام والشفافية. ومع ذلك، فإن الدراسة أشارت أيضاً إلى أن بعض المشاكل والعراقيل مثل ضعف الرقابة وعدم وضوح القوانين، والتي قد تؤثر سلباً على مدى الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية، مما يتطلب اتخاذ تدابير لتعزيز بيئة العمل الأخلاقية.

وعليه، يمكن القول بأن نتائج اختبار الفرضيات السابقة الذكر أعلاه، كانت جازمة في إثبات أن تعزيز الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرع السادس: إختبار الفرضية الرئيسية: إختبار أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية الجزائرية

لقد اعتمد الباحث في هذه المرحلة على تحليل الانحدار الخطي المتعدد باعتباره الأنسب لقياس أثر الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل (أخلاقيات الوظيفة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك استنادًا إلى طبيعة العلاقة السببية المفترضة بين المتغيرات، وقد أظهرت نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي وكما ذكرنا سابقًا، أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، في حين لا تتبع أبعاد المتغير المستقل هذا التوزيع. ونظرًا لأن شرط التوزيع الطبيعي في نماذج الانحدار المعلمية يرتبط ببواقي النموذج وليس بالمتغيرات المستقلة، فقد تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي باعتباره الأنسب لاختبار هذه الفرضية والتي تُذكر أنه قد تم صياغتها كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

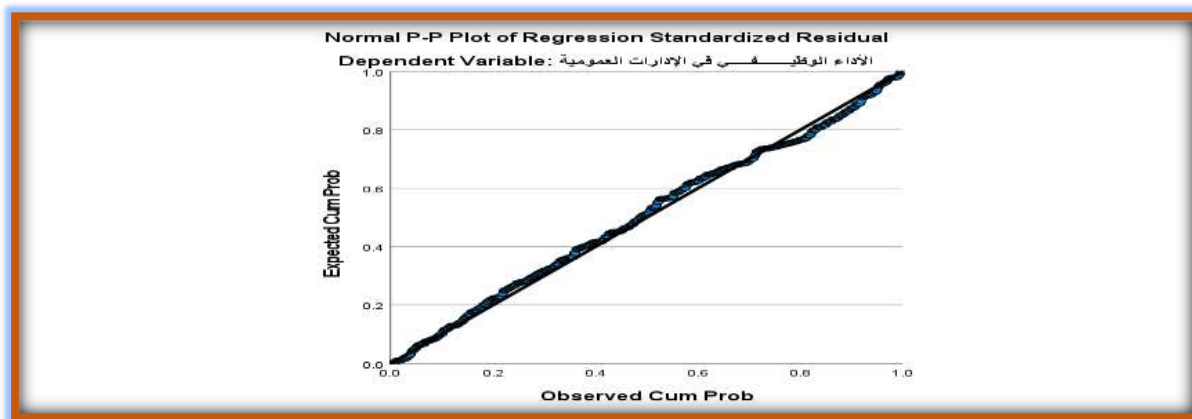
أولاً: التحقق من توفر شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد

وكان ذلك لضمان سلامة النموذج الإحصائي، حيث تم إجراء مجموعة من الاختبارات التشخيصية، شملت اختبار طبيعية البواقي، واختبار تعدد الارتباط الخطي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار تجانس التباين، إضافة إلى اختبار استقلالية الأخطاء. وقد أظهرت النتائج أن النموذج المستعمل يستوفي الشروط الإحصائية المطلوبة، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في تفسير العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة.

Ⓒ اختبار طبيعية البواقي (Normality of Residuals):

وذلك من خلال تحليل شكل P-P Plot للبواقي المعيارية والمدرج التكراري لتوزيع المتبقيات المعيارية للانحدار، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (10): شكل P-P Plot للبواقي المعيارية

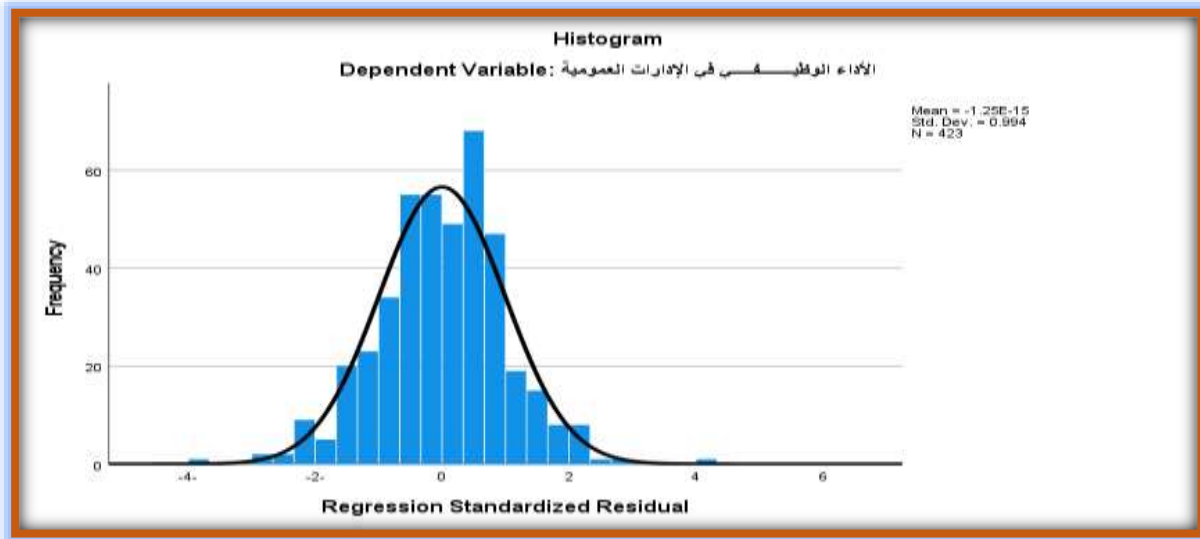


المصدر: بناء على مخرجات SPSS 27

إن هذا الرسم البياني الظاهر أعلاه في شكل (P-P Plot) للبواقي المعيارية يُظهر أن:

- النقاط تتبع الخط القطري (0.0) بشكل قريب جدًا من البداية إلى النهاية.
- لا توجد انحرافات واضحة أو تباعد كبير عن الخط.

الشكل رقم (11): مدرج تكراري (Histogram) لتوزيع المتبقيات المعيارية للانحدار



المصدر: بناء على مخرجات SPSS 27

أما المدرج التكراري أعلاه، فيظهر لنا أن المتوسط $= -1.25E-15$ وهي قيمة قريبة جدا من الصفر 0، والانحراف المعياري هو (0.994)، مما يشير إلى أن المتبقيات موزعة بشكل معتدل حول الصفر، كما أن الشكل العام للمدرج التكراري يُشبه التوزيع الطبيعي وهذا يُشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يحقق أحد أهم شروط الانحدار الخطي، وهو أن المتبقيات (البواقي) تتبع توزيعًا طبيعيًا، مما يعزز من موثوقية النتائج الإحصائية والاستنتاجات المستخلصة.

النتيجة: بناء على ما سبق، نقول أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي تقريبًا، وهو ما يُحقق أحد أهم شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت النتائج تطابقًا جيدًا بين القيم المرصودة والمتوقعة، مما يدل على تحقق هذا الافتراض وصلاحيه هذا النموذج الإحصائي المستخدم.

اختبار تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity):

وكان ذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وهو مقياس يُستخدم لتحديد مدى ارتباط كل متغير مستقل ببقية المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، فيكون مثالًا إذا كان أقرب إلى 01، ويكون الارتباط معتدلاً ومقبولاً غالبًا إذا كان بين (5 - 1)، فإذا كان المتغير المستقل مرتبطًا بشدة ببقية المتغيرات، فإنه سيكون مرتفعًا ($VIF > 5$)، مما يُشير إلى وجود تعدد خطي قد يُضعف دقة النموذج. وهذا ما سيظهر لنا في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): معامل تضخم التباين (VIF)

Coefficients ^a				
Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.010		
	وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	0.198	0.708	1.412
	التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية	0.000	0.743	1.347
	التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	0.000	0.327	3.060
	النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية	0.000	0.313	3.193
	المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة	0.324	0.752	1.330

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

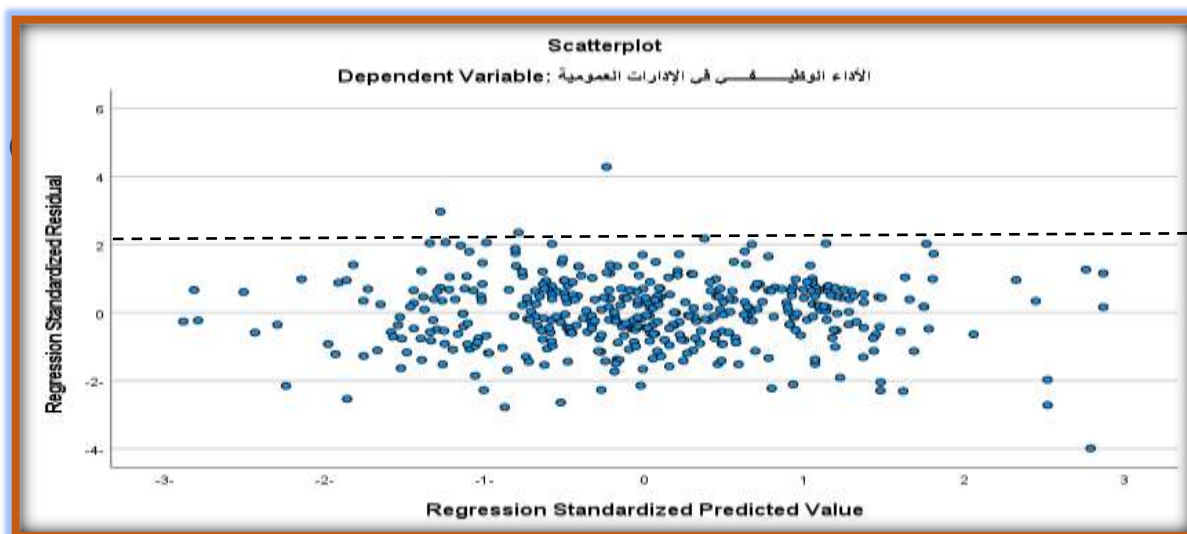
المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

النتيجة: لقد تم فحص مشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الخمسة المكونة لمتغير الالتزام بأخلاقيات الوظيفة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وكما يظهر لنا في الجدول أعلاه، فقد تراوحت القيم بين (1 و 3.2)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي مؤثر بين أبعاد المتغير المستقل قد يُعيق موثوقية هذا النموذج التفسيري.

اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity) لبواقي النموذج:

وهو أحد افتراضات الانحدار الخطي، ويعني أن: "تباين الأخطاء (البواقي) يبقى ثابتاً عبر جميع القيم المتوقعة للمتغير التابع"، بمعنى آخر، كلما تغيرت القيم المتوقعة للأداء الوظيفي، يجب أن تبقى درجة تشتت الأخطاء ثابتة لا تزداد ولا تنقص. وقد تم التحقق منه باستخدام الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (12): اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity) لبواقي النموذج



المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

🔗 **النتيجة:** في الشكل رقم (12) أعلاه، نلاحظ أن النقاط منتشرة بشكل متوازن نسبيًا حول الخط الأفقي (0)، دون وجود نمط توسعي أو تضيق واضح، ما يشير إلى أنتجانس التباين متحقق في هذا النموذج، مما يدل على تحقق هذا الافتراض وصلاحيه هذا النموذج الإحصائي المستخدم.

🔗 اختبار استقلالية الأخطاء:

وذلك بالاعتماد على اختبار (Durbin-Watson)، وهو اختبار إحصائي يُستخدم لفحص استقلالية الأخطاء (البواقي) في نموذج الانحدار الخطي، أي التأكد من أن الأخطاء لا ترتبط ببعضها البعض زمنياً أو تسلسلياً، حيث يُعد تحقق هذا الافتراض ضرورياً لضمان أن النموذج لا يعاني من الارتباط الذاتي (Autocorrelation) بين البواقي، مما قد يُضعف دقة التقدير. وهو ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): اختبار استقلالية الأخطاء

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of	Durbin-Watson
1	0.712 ^a	0.507	0.501	0.473	1.955
a. Predictors: (Constant) ; (D1), (D2), (D3), (D4), (D5).					
b. Dependent Variable: (D6) الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية					

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

🔗 **النتيجة:** بعدما تم التحقق من افتراض استقلالية الأخطاء باستخدام اختبار (Durbin-Watson)، يظهر لنا في الجدول أعلاه أن القيمة قد بلغت (1.955)، وهي قريبة جداً من القيمة المثالية (2.0)، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويُعزز من موثوقية هذا النموذج التفسيري المعتمد.

نتائج التحقق:

قبل تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، تحقق الباحث من مدى استيفاء الافتراضات الإحصائية الأساسية لضمان صلاحية النموذج. وقد أظهرت نتائج تحليل البواقي المعيارية تشتتاً عشوائياً حول الخط الأفقي، مما يدل على تحقق افتراض الخطية، كما أظهر الرسم البياني بين القيم المتوقعة والبواقي توازناً في الكثافة، مما يؤكد تحقق تجانس التباين. وبالرجوع إلى شكل (P-P Plot)، تبين أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مقبول، مما يُثبت تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي. أما اختبار (Durbin-Watson) فقد أسفر عن قيمة بلغت 1.955، وهي قريبة من القيمة المثالية (2.0)، مما يدل على استقلالية الأخطاء. وأخيراً، تراوحت قيم معامل VIF بين (1 و 3.2)، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يُشير إلى عدم وجود تعدد خطي مؤثر بين المتغيرات المستقلة.

وبناءً عليه، نقول أننا قد تحققنا من ثلاثة أمور أساسية تتمثل في؛ أن القيم المتوقعة من النموذج ليست منحازة، الاختبارات الإحصائية مثل (F و t) ستعطي نتائج دقيقة، وأن هذا النموذج صالح للاستدلال والتعميم على المجتمع المدروس، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد بثقة لتحليل أثر محاور الالتزام بأخلاقيات الوظيفة (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع).

ثانياً: الارتباط (Correlation)

وذلك حسب ما ورد في الجدول التالي:

الجدول رقم (55): الارتباط (العلاقة) بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي

		الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	الأداء الوظيفي
الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	Pearson Correlation	1	0.712 ^a
	Sig. (1-tailed)		0.000
	N	423	423
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	0.712 ^a	1
	Sig. (1-tailed)	0.000	
	N	423	423

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

لقد أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية قوية بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.712$)، أي أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، أما قيمة الدلالة الاحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) فهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، ولا يمكن اعتبارها ناتجة عن الصدفة. وتُشير هذه النتائج أيضاً إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين يساهم في ارتفاع في مستوى أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ مما يؤكد على أن الالتزام الأخلاقي يُعد من المحددات الجوهرية لجودة الأداء في القطاع العمومي.

كما نضيف أن هذه النتيجة تتماشى مع ما ورد في أدبيات الدراسة، والتي تؤكد أن التزام الموظف العمومي بالمبادئ والقيم الأخلاقية في بيئة العمل يُساهم في ترسيخ ثقافة الثقة والانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة، ويُفضي إلى أداء أكثر فاعلية واستدامة. وعليه، فإن هذه العلاقة الإحصائية القوية تُبرز أهمية ترسيخ القيم الأخلاقية في السياسات الإدارية والتكوينية، كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

ثالثاً: قياس الأثر (Impact)

الجدول رقم (56): الانحدار الخاص بأثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.913	5	19.183	85.734	0.000 ^b
	Residual	93.302	417	0.224		
	Total	189.215	422			
a. Predictors : (Constant) ; الالتزام بأخلاقيات الوظيفة						
b. Dependent Variable : الأداء الوظيفي						

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

يبرز جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه، فعالية نموذج الانحدار المتعدد الذي تم اعتماده لاختبار أثر أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية. وقد بلغت قيمة F (85.734)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة النموذج في تفسير التباين الكلي في المتغير التابع، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) تشير إلى أن النموذج ككل يتمتع بدلالة معنوية عالية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تسهم بشكل جوهري في تفسير الفروق في مستويات الأداء الوظيفي.

كما نلاحظ أن مجموع المربعات العائد للانحدار ($Regression \text{ Sum of Squares} = 95.913$) يمثل أكثر من نصف التباين الكلي ($Total \text{ Sum of Squares} = 189.215$)، وهو ما يشير إلى أن النموذج يُفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء الوظيفي، مقارنةً بالباقي ($Residual = 93.302$)، كما أن متوسط مربعات الانحدار ($Mean \text{ Square} = 19.183$) يفوق بكثير متوسط مربعات الخطأ (0.224) مما يعزز من موثوقية النموذج ويبرر الانتقال إلى تحليل معاملات الانحدار لتحديد مساهمة كل بُعد على حدى.

وبناءً على هذه النتائج، ومع تحقق شرط الدلالة الإحصائية، نرفض الفرضية العدمية H_0 وقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُعد من العوامل المؤثرة بشكل دال في تفسير الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية. كما وتُعد هذه النتيجة دعماً تجريبياً لمضامين الإطار النظري للدراسة، الذي يبرز مركزية البعد الأخلاقي في تحسين مستوى الأداء وجودته، إضافة إلى أن هذه النتائج توحد العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، وتؤكد على أن نموذج الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُعد إطاراً تفسيرياً قوياً ومتناسكاً لفهم محددات الأداء الوظيفي في السياق الإداري العمومي، مما يعزز من مشروعية تبني هذا البعد كمرتكز استراتيجي في إصلاح هذه المنظومة الإدارية وتعزيز جودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم (57): المعاملات الخاصة بأثر أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	b0 = 0.663	0.256	0.010	2.592	0.010
	وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة	b1 = 0.065	0.051	0.198	1.289	0.198
	التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية	b2 = 0.257	0.036	0.000	7.095	0.000
	التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين	b3 = 0.202	0.049	0.000	4.127	0.000
	النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية	b4 = 0.244	0.053	0.000	4.615	0.000
	المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة	b5 = -0.038	0.038	0.324	-0.986	0.324

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

❖ القراءة التحليلية: من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم (57) أعلاه، تم استخلاص النتائج التالية:

- وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة: لم يُسجل تأثيراً دالاً ($\text{Sig} = 0.198$)، رغم أن معامل Beta المعياري (0.198) يُشير إلى وجود اتجاه إيجابي، إلا أن ضعف قيمة t (1.289) يُضعف من موثوقية هذا التأثير، وهذا قد يُعزى إلى أن الوعي وحده لا يكفي لتحفيز الأداء ما لم يُترجم إلى سلوك فعلي.
- التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية، حيث بلغ معامل ($B = 0.257$)، وهو الأعلى بين جميع المتغيرات، مع دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يُشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد تُقابلها زيادة متوقعة قدرها 0.257 في الأداء الوظيفي، مع ثقة عالية في هذا التأثير.
- التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين والنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية أظهر أيضاً تأثيراً دالاً إحصائياً، بقيم B متقاربة (0.202 و 0.244 على التوالي)، مما يُبرز دور البيئة التنظيمية في دعم الأداء.
- المشاكل والعراقيل أظهرت تأثيراً سلبياً غير دال ($B = -0.038$)، وكانت قيمة ($\text{Sig} = 0.324$)، مما يُشير إلى أن هذا البعد، رغم طبيعته السلبية، لم يُسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء ضمن هذا النموذج. وقد يُعزى ذلك إلى تداخل هذا البعد مع متغيرات أخرى أو إلى ضعف إدراك الموظفين لتأثير هذه العراقيل على أدائهم.

❖ **الاستنتاجات:** تُظهر النتائج أنه ومن بين الأبعاد الخمسة، هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تُسهم بشكل دال في تفسير الأداء الوظيفي وهي: التزام الموظفين بواجباتهم، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين، والنظام الداخلي الأخلاقي، أما بُعدا الوعي والعراقل، فرغم أهميتهما النظرية، ورغم العلاقة التي ظهرت بينها في اختبار الارتباط إلا أنها لم يُظهرها دلالة إحصائية في هذا النموذج، مما يدعو إلى ضرورة تعزيز الترجمة العملية للوعي الأخلاقي، ومعالجة العراقل بشكل أكثر منهجية. كما أننا نقول بأن هذه النتائج تُشير إلى أن السلوك الأخلاقي الفعلي والحقيقي للموظف العمومي والثقافة التنظيمية الأخلاقية هما المحدد الأبرز للأداء الوظيفي، أكثر من النوايا أو الإدراك المجرد، وهو ما يتماشى مع الأدبيات التي تُميز بين القيم المعلنة والقيم الممارسة في السياق التنظيمي.

◀ أما عن علاقة الانحدار المتعدد فإنها تتمثل في شكل نموذج المعادلة التالي:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

حيث أن: y ← تمثل المتغير التابع (المتأثر) (درجة الأداء الوظيفي).

b_0 ← تمثل رقم ثابت (constant) من الجدول 57 أعلاه.

B_{1-5} ← تمثل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (slope coefficient) من الجدول 57 أعلاه.

x_{1-5} ← تمثل المتغيرات المستقلة (المؤثرة) وهي (أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة).

لتصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد الشاملة المبدئية لهذا النموذج كما يلي:

$$y = \{ 0.663 + 0.065 x_1 + 0.257 x_2 + 0.202 x_3 + 0.244 x_4 + (-0.038) x_5 \}$$

ولكن، وبالرغم من أن قيمة F قد بلغت (85.734)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة النموذج في تفسير التباين الكلي في المتغير التابع وأن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) تُشير إلى أن النموذج ككل يتمتع بدلالة معنوية عالية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تُسهم في تفسير الفروق في مستويات الأداء الوظيفي عامة، إلا أنه ومن خلال تفسيرنا لقيم الدلالة الإحصائية (Sig) الظاهرة في الجدول رقم (62) أعلاه، تبين أن هناك علاقات غير جوهرية مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، على غرار البعد الأول (وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة)، الذي لم يُسجل تأثيراً دالاً (Sig = 0.198)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، رغم أن معامل Beta المعياري (0.198) يُشير إلى وجود علاقة ذات اتجاه إيجابي، إلا أن ضعف قيمة t (1.289) يُضعف من موثوقية هذا التأثير. وكذلك البعد الخامس (المشاكل والعراقل) الذي أظهر تأثيراً غير دال إحصائياً حيث كانت قيمة (Sig = 0.324)، وتشير قيمة (B = -0.038) إلى أن هذا البعد وبالرغم من طبيعته علاقته السلبية، لم يُسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء ضمن هذا النموذج.

وبناء على هذه النتائج، رأى الباحث استبعاد هذين البعدين من النموذج النهائي العام للانحدار الخطي المتعدد، والإبقاء على الأبعاد الثلاثة الأخرى (التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين، النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية)، كونها المتغيرات المستقلة ذات التأثير الجوهري على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك حرصاً على تحقيق الموثوقية في نتائج هذا النموذج وجودة مخرجاته.

وبالتالي، ستصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد الشاملة النهائية لهذا النموذج كما يلي:

$$y = \{ 0.663 + 0.257 x_2 + 0.202 x_3 + 0.244 x_4 \}$$

وبمعنى ذلك أن:

الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية = $0.663 + 0.257$ (التزام الموظفين بأداء واجباتهم)
 $+ 0.202$ (التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين) $+ 0.244$ (النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية)

فنلاحظ أن هذا النموذج يُفسر - نسبة معتبرة من التباين في الأداء الوظيفي، ويُثبت أن الالتزام الأخلاقي متعدد الأبعاد يُعد محددًا جوهريًا للأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز هذه الأبعاد من خلال التكوين، مراجعة الأنظمة الداخلية وتفعيل آليات الإنصاف والرقابة الأخلاقية. كما نقول بأن هذه المعادلة ربما تُقدّم لنا أداة كمية لتقدير الأداء، ويمكن استخدامها في التنبؤ بأداء هذه الإدارات أو تقييم مستوياته.

رابعاً: معامل التحديد

الجدول رقم (58): معامل التحديد الخاصة بأثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.712 ^a	0.507	0.501	0.473
a. Predictors : (Constant) ; الالتزام بأخلاقيات الوظيفة				
b. Dependent Variable : الأداء الوظيفي				

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على مخرجات SPSS 27

القراءة التحليلية: من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم (58) أعلاه، تم استخلاص النتائج التالية:

☞ قوة العلاقة التفسيرية: حيث تُشير قيمة ($R = 0.712$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام الأخلاقي)، مما يُعكس انسجامًا عامًا بين النموذج والبيانات.

☞ نسبة التباين المفسر: وهو ما تظهره قيمة ($R^2 = 0.507$) التي تشير إلى أن النموذج يُفسر حوالي 50.7 % من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة معتبرة في الدراسات الاجتماعية، وتُشير إلى أن نصف التغيرات في الأداء يمكن عزوها إلى أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة.

☞ R^2 المعدلة ($Adjusted R^2 = 0.501$): تُعد هذه القيمة أكثر دقة لأنها تُصحح R^2 وفقًا لعدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة حيث أن استمرار ارتفاعها يؤكد أن إدراج الأبعاد الخمسة لم يؤدي إلى تضخم مصطنع في التفسير، بل ساهمت فعليًا في تحسين النموذج ولو بنسب متفاوتة.

☞ الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate): الذي بلغت قيمته (0.473)، وهو يُمثل متوسط الفروق بين القيم الفعلية والمتوقعة للأداء الوظيفي، وكلما كانت هذه القيمة أقل، دلّ ذلك على دقة أعلى في التنبؤ.

وبناء على ما سبق، نقول أن هذه المؤشرات مجتمعة تُشير إلى أن نموذج الانحدار المتعدد المعتمد في هذه الدراسة يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، ويُعد مناسبًا لفهم أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي. كما تُعزز هذه النتائج قرار قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، وتؤكد أن البعد الأخلاقي يُمثل متغيرًا حاسمًا في تفسير الفاعلية الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية.

خامسا: تحليل نتائج اختبار أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية:

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وقد صيغت الفرضيتان كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

وقد أظهرت النتائج أن ثلاثة من أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة تُسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، حيث جاءت جميع معاملات التأثير موجبة وذات دلالة معنوية قوية ($Sig < 0.05$)، ويُشير ذلك إلى أن الالتزام الأخلاقي داخل الإدارات العمومية، بمختلف تجلياته السلوكية والتنظيمية، يُعد محددًا جوهريًا لأداء الموظف والإدارة على حد سواء. فالالتزام الموظف العمومي بواجباته يُمثل أقوى مؤثر مباشر ($B = 0.257$)، يليه النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية ($B = 0.244$)، ثم التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين ($B = 0.202$)، بينما لم يحقق كل من بعد (وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة) وبعد (المشاكل والعراقيل) شرط الدلالة الإحصائية رغم إثبات العلاقة بينها وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا ما دفع بنا إلى استبعادهما من معادلة الانحدار المتعدد النهائية لهذا النموذج كما تظهر أعلاه، حيث تبرز هذه المعادلة الأثر التفسيري لأبعاد أخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

وقد أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى ما يلي:

- ✓ **أولوية السلوك المهني الأخلاقي الفعلي:** حيث يُعد التزام الموظفين بأداء واجباتهم العامل الأكثر تأثيرًا في الأداء الوظيفي، وهو يُسهم بنسبة 25.7 % في كل وحدة تغير، وتبرز هذه النتيجة أن السلوك العملي الأخلاقي الواقعي الملموس للموظف، هو المحدد الأهم لجودة الأداء، وليس مجرد وعيه أو إدراكه بأهمية ذلك، مما يُعزز أهمية ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط الذاتي في بيئة العمل العمومية.
- ✓ **أثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية:** حيث يُساهم في الأداء الوظيفي بنسبة معتبرة 24.4 %، مما يُشير إلى أن وجود لوائح تنظيمية عادلة وشفافة يُعزز الانضباط المؤسسي، ويُوفر إطارًا مرجعيًا يُوجه السلوك المهني نحو الالتزام الأخلاقي، ويُقلل من الغموض والانحرافات السلوكية.
- ✓ **العدالة الإدارية كرافعة للأداء:** حيث يُظهر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين أثرًا إيجابيًا واضحًا، ويثبت ما نسبته 20.2 % من المساهمة في الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية العدالة التنظيمية في خلق بيئة عمل محفزة، تُعزز الثقة المتبادلة وترفع درجات الانتماء وتُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

✓ استبعاد الأبعاد غير الدالة: حيث اقتصرَت المعادلة على الأبعاد الثلاثة التي أثبتت دلالتها الإحصائية، وتأثيرها الجوهرى على الأداء الوظيفى فى الإدارات العمومية الجزائرية، بينما لم يُدرج بُعدا "وعى الموظفين والمسيرين" و "المشاكل والعراقيل" لعدم تحقق شرط الدلالة الإحصائية، ويُشير ذلك إلى أن التحول من الإدراك إلى الممارسة، وتجاوز المشاكل والعراقيل التى تعيق الالتزام الأخلاقى فى هذه الإدارات، يتطلبان تدخلات تنظيمية أعمق تتجاوز مجرد الوعى النظرى بأهمية هذا الالتزام.

✓ قابلية التوظيف العملى الميدانى لهذا النموذج: حيث أظهرت مؤشرات النموذج الكلى ($R^2 = 0.507$) أن أكثر من نصف التباين فى الأداء الوظيفى يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد، مما يعزز من قوة النموذج وملائمته للسياق الإدارى العمومى، كما تبرز هذه النتائج أهمية الانتقال من الخطاب الأخلاقى النظرى إلى ممارسات مؤسسية ملموسة تُترجم الالتزام إلى أداء فعلى. كما نشير إلى أن هذه المعادلة هى أداة كمية فعالة لتقدير الأداء الوظيفى بناءً على مؤشرات أخلاقية قابلة للقياس، ويمكن توظيفها فى التقييم المؤسسى، أو فى تصميم سياسات تحسين الأداء، مما يعزز من القيمة التطبيقية لهذه الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، ومع تحقق شرط الدلالة الإحصائية للنموذج ككل، حيث أن قيمة ($F = 85.734$)، وقيمة ($\text{Sig} = 0.000$) فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفى فى الإدارات العمومية الجزائرية عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

خلاصة الفصل الثالث

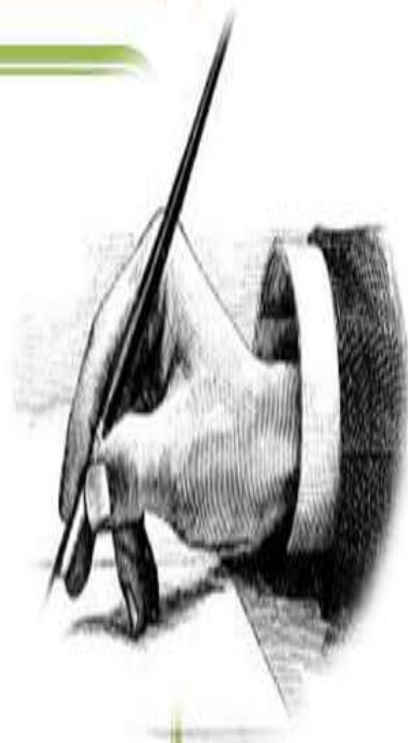
في ضوء ما تم عرضه من نتائج وتحليلات إحصائية دقيقة، يُمكن القول إن الفصل التطبيقي لهذه الدراسة قد كشف بوضوح عن الأثر الفعّال للالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تفسير الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية، حيث أظهرت اختبارات فرضيات الدراسة أن العلاقة بين متغيراتها ليست فقط طردية، بل ذات دلالة إحصائية قوية، مما يُعزز من مصداقية الفرضية الرئيسية ويُؤكد صحتها.

وقد بينت معادلة الانحدار أن الأبعاد الثلاثة الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي هي: التزام الموظفين بأداء واجباتهم، التزام الإدارة بأداء حقوق موظفيها، والنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية. أما بُعد الوعي والعراقل، فرغم أهميتها النظرية، لم يُظهرها دلالة إحصائية في النموذج، مما يُشير إلى أن السلوك الفعلي والبيئة التنظيمية العادلة أكثر تأثيراً من الإدراك المجرد أو التحديات المعوقة، كما أظهرت مؤشرات النموذج ($R^2 = 0.507$) أن أكثر من نصف التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على جودة النموذج وملاءمته للسياق الإداري العمومي الجزائري.

وعليه، يُمكن التأكيد على أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لا يُمثل مجرد إطار قيمي نظري، بل يُعد رافعة حقيقية لتحسين الأداء الوظيفي في هذه الإدارات، مما يُجتم على صناع القرار الإداري تبني سياسات واضحة لترسيخ هذا البعد في الثقافة التنظيمية، وتعزيز آليات التكوين والتحفيز، والمساءلة الأخلاقية.

وبناءً على ما سبق، يُمكن القول إن هذا الفصل قد وُفّر أساساً تجريبياً متيناً يدعم الإطار النظري للدراسة، ويُمهّد الطريق نحو بلورة توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تُسهم في ترسيخ ثقافة أخلاقية فعالة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، بهدف تعزيز آليات تحسين أدائها وضمان نجاعة وجود خدماتها بما يتوافق وتطلعات أفراد هذا المجتمع.

الخلاصة العامّة



الخاتمة العامة:

لقد تمحورت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة حول مدى تأثير الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث يُعد الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية أثناء أداء المهام المهنية عنصراً أساسياً في تحقيق النزاهة والشفافية وتعزيز الفعالية داخل هذه الإدارات. وقد أظهرت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة مجموعة من المؤشرات المهمة المتعلقة بتأثير الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، إذ تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث ظهر ذلك بوضوح في الأبعاد المختلفة، مثل تأثير النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية والالتزام الموظفين بهذه الأخلاقيات أثناء أداء واجباتهم الوظيفية. كما أظهرت الاختبارات اللامعلمية أن تقييم الذكور والإناث للالتزام بأخلاقيات الوظيفة لا يختلف بشكل كبير، مما يعكس تجانس الآراء بين الجنسين. من ناحية أخرى، تم الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات التعليمية حيث أظهرت بعض الفئات، مثل "ثانوي"، تقيماً أعلى لبعض الجوانب الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت العلاقة السلبية بين المشاكل والعراقيل ومستوى الالتزام بالأخلاقيات أن بيئة العمل المتوازنة والحالية من العراقيل تعزز الالتزام الأخلاقي. وقد جاءت هذه النتائج لتدعم أهمية تعزيز الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية كعامل أساسي لتحسين الكفاءة وضمان استدامة فعالية الأداء العام للإدارات العمومية الجزائرية.

❖ النتائج العامة للدراسة:

- بعد الانتهاء من المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأدوات المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تُجسد العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج العامة التي أسفرت عنها الدراسة، والتي تُشكل أساساً لتفسير الظاهرة المدروسة وتقييم مدى تحقق أهداف هذه الدراسة.
- ✓ الوظيفة العامة من منظوري الإسلام والتشريع الجزائري، ليست مجرد تكليف إداري، بل أمانة ذات بعد أخلاقي وروحي تُمارس في ضوء قيم العدل، النزاهة، والإحسان؛
- ✓ الموظف العمومي، باعتباره فاعلاً محورياً في تجسيد سياسات الدولة الخاصة بتسيير شؤون المرفق العام، وناقلاً للقيم المؤسسية يُفرض عليه التزاماً مزدوجاً: قانوني وأخلاقي؛
- ✓ أخلاقيات الوظيفة تشير بشكل عام إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل؛
- ✓ قانون الوظيفة العمومية الجزائري (الأمر 03/06) لا يُقدم فقط إطاراً قانونياً، بل يُجسد منظومة قيمية متكاملة، تتقاطع بعمق مع أبعاد دراستنا، وتُشكل مرجعية صلبة لفهم وتحليل العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؛
- ✓ الأخلاقيات القانونية الضمنية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، تتضمن إشارات قوية إلى قيم المسؤولية، الشفافية، واحترام المرفق العام، مما يفتح المجال لتأويلات تأصيلية تُغني النقاش النظري وتدعم التوجهات الإصلاحية للدولة؛

- ✓ أخلاقيات الوظيفة العمومية في السياق الجزائري، وإن كانت مؤطرةً بمرجعيات قانونية ونصوص تشريعية، إلا أنها تتجاوز البعد القانوني لتلامس أبعادًا أخلاقية وثقافية وسلوكية تتطلب ترسيخًا مؤسسيًا ومجتمعيًا مدروسًا وموضوعيًا.
- ✓ الاعداد والتأهيل الأخلاقي للمورد البشري دائمًا ما يؤثر إيجاباً في تحسين جودة الخدمات العمومية؛
- ✓ يوجد تأثير إيجابي للالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، وعلى مردوديتها المقاسة بجودة خدمات المرافق العمومية؛
- ✓ يسهم وعي الموظفين والمسيرين بأهمية الالتزام الأخلاقي في رفع مستوى الانضباط وتحقيق الكفاءة في إنجاز المهام؛
- ✓ إلزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم ضمن بيئة تنظيمية أخلاقية داعمة يعزز من الإنتاجية ويقلل من التجاوزات الإدارية؛
- ✓ التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين وتحقيق العدالة الوظيفية يُعد عاملاً محفزاً يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين ويعزز درجة ولائهم وانتمائهم لإداراتهم، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء؛
- ✓ وجود نظام داخلي مبني على القيم الأخلاقية في الإدارات العمومية الجزائرية يرفع مستويات الثقة، يكرس العدالة، يحد من السلوكيات غير المهنية ويعزز من ثقافة الاحترام والشفافية؛
- ✓ التحسين المستمر للخدمات العمومية له أهمية بالغة، كونه المؤشر الرئيسي على نجاح إصلاحات القطاع العمومي في الجزائر بصفته الفاعل الأساسي في تنفيذ السياسات العمومية للدولة في الجزائر؛
- ✓ وجود أزمة قيم حقيقية داخل بيئة العمل الإداري العمومي، حيث تفتقر المعايير الأخلاقية إلى التنفيل رغم إدراكها النظري من طرف الموظفين؛
- ✓ ضعف في الدور التوجيهي لإدارة الموارد البشرية، وتأثر العاملين بالماديات على حساب القيم المهنية؛
- ✓ الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يساهم في رفع مستويات الانضباط، تحسين بيئة العمل، وتعزيز نسب الولاء الوظيفي؛
- ✓ توافق القيم الفردية مع أهداف الإدارة يعزز الانسجام الوظيفي ويضمن الاستقرار والاستمرارية في بيئة العمل؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لترسيخ المبادئ والقيم الأخلاقية في البيئة الإدارية العمومية؛
- ✓ غياب القدوة وضعف التوجيه الأخلاقي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؛
- ✓ وجود بعض المشاكل والعراقيل مثل ضعف الرقابة وعدم وضوح القوانين قد تؤثر سلبًا على مدى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، مما يتطلب اتخاذ تدابير لتعزيز بيئة العمل الأخلاقية؛
- ✓ تعزيز الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان استدامة الفعالية داخل الإدارات العمومية الجزائرية؛

- ✓ الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُسهم في تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية، حيث يُصبح الموظف واعيًا بتبعات قراراته وسلوكياته، مما يُقلل من الهدر الإداري ويُعزز جودة الأداء؛
- ✓ في بيئة العمل الأخلاقية يشعر الموظف بالأمان النفسي- والمهني، مما يُشجعه على المبادرة والابتكار، واقتراح حلول جديدة، وهو ما يُعد من مؤشرات الأداء العالي؛
- ✓ الالتزام بالقيم الأخلاقية يُقلل من مظاهر التحيز، الظلم، أو الاستغلال، يساهم في الحد من التوترات والصراعات التنظيمية ويُأسس لخلق مناخ تنظيمي متوازن يُساعد على التركيز والإنتاجية؛
- ✓ الأخلاقيات تُوجه سلوك الأفراد نحو تحقيق المصالح العامة، وتُقلل من النزعة الفردية أو الأنانية المهنية، مما يُعزز الانسجام بين أهداف الموظف وأهداف الإدارة العمومية؛
- ✓ الأداء الأخلاقي لا ينعكس فقط على البيئة الداخلية، بل يُعزز ثقة المواطن في الإدارات العمومية، ويُجسّن من صورتها العامة ويرفع سمعتها، مما يُسهم في استقرارها وفعاليتها المجتمعية؛

القيمة العلمية والعملية لنتائج الدراسة

تُقدّم نتائج هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المعرفة النظرية في مجال الإدارة العمومية، من خلال تأكيدها التجريبي على أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لا يُعد مجرد إطار قيمي تجريدي، بل يُمثل متغيرًا تفسيريًا حاسمًا في فهم وتحسين الأداء الوظيفي. وقد ساهمت الدراسة في بناء نموذج كمي متكامل يُبرز الأبعاد السلوكية والتنظيمية للأخلاقيات المهنية، ويُحدد بدقة مساهمة كل بُعد في تفسير الأداء وهو ما يُثري الأدبيات السابقة التي غالبًا ما تناولت العلاقة بشكل وصفي أو جزئي.

أما من الناحية العملية، فإن النتائج تُوفر أساسًا علميًا يُمكن توظيفه في تطوير السياسات العمومية، من خلال التركيز على تعزيز التزام الموظفين بواجباتهم، وضمان احترام الإدارة لحقوقهم، وتفعيل نظام داخلي قائم على مبادئ أخلاقية واضحة المعالم وقابلة للتطبيق، كما تُبرز أهمية الانتقال من الوعي النظري إلى الممارسة الفعلية على أرض الواقع، وتُحفّز صناع القرار على تبني آليات تكوين ومتابعة تُرسخ السلوك الأخلاقي كرافعة قوية لمستويات الأداء الوظيفي، وتحقيق فعالية الخدمة العمومية وتحسين جودتها.

❖ توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، تُوصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات العملية التي يُمكن أن تُسهم في ترسيخ الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية الجزائرية، والتي نذكر أبرزها فيما يلي:
- ✓ ضرورة مراجعة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وإدراج ميثاق أخلاقي رسمي، يكتسي -خاصية الالتزام القانوني، بما يضمن إدماج البعد الأخلاقي في أنظمة التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ ضرورة إدماج القيم الأخلاقية في سياسات إدارة الموارد البشرية، كتحفيز برامج التكوين الأخلاقي والتحسيس المستمر حول أخلاقيات الوظيفة العامة، مع التركيز على البعد التطبيقي والمهني، وليس فقط النظري؛

- ✓ تفعيل آليات الرقابة الأخلاقية من خلال إنشاء مكاتب ولجان أخلاقيات مهنية داخلية مستقلة، تُتابع مدى احترام القيم المهنية تُشخص، تُحلل، وتُعالج التجاوزات السلوكية بطرق تربوية وتأديبية متوازنة، وتقدم التوصيات؛
- ✓ ضمان التوازن بين الحقوق والواجبات، من خلال التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين، مما يُعزز العدالة التنظيمية ويُحفّز على التحسين المستمر للأداء؛
- ✓ إعادة هيكلة النظم الداخلية الموجودة حاليًا في بعض الإدارات العمومية، لتُصبح أكثر وضوحًا وارتباطًا بالقيم الأخلاقية، مع إشراك الموظفين في صياغته لضمان الالتزام بمضامينها؛
- ✓ ضرورة العمل على تطوير مؤشرات قياس السلوك الأخلاقي داخل الإدارات العمومية بالاعتماد على الطرق والأساليب الحديثة؛
- ✓ تعزيز القيادة الأخلاقية باختيار القادة بناءً على النزاهة والسلوك المهني، ومن خلال إدماج الأخلاقيات في الهيكل التنظيمي وليس فقط في البرامج التدريبية؛
- ✓ ضرورة الاقتناع التام بحتمية تطبيق الأساليب الحديثة في تطوير نظم تقييم الأداء لتشمل الجوانب السلوكية والأخلاقية؛
- ✓ يجب الشروع في إجراءات التغيير المتوسطة المدى لمعالجة الأزمة الأخلاقية وتعزيز دور الموظف الفاعل داخل الإدارات العمومية؛
- ✓ العمل على تنمية الوعي بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لرد مكانة الأخلاق في البيئة الإدارية العمومية؛ من خلال الحرص على توفير المناخ الأخلاقي داخليًا وتضمينه لمتغيرات الصدق والأمانة والاستقامة والاحترام والثقة والرفق والمسؤولية والعدالة والمواطنة؛
- ✓ تحفيز الموظفين على تطوير معارفهم ومستويات التزامهم الأخلاقي من خلال تشجيعهم على إنجاز بحوث ودراسات علمية ولما لا عرضها داخل الإدارات العمومية في شكل أيام دراسية مثلاً، وتكريمهم على ذلك؛
- ✓ التحلي بالجدية والاستمرارية في البحث عن المعوقات والعراقيل التي قد تحول دون الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتشخيصها بموضوعية لتفادي المخاطر التي قد تنجر على ذلك؛
- ✓ فتح باب المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات التي لها علاقة بتحسين جودة الخدمة العمومية وحثين الجهود المبذولة في ذلك؛
- ✓ الحرص على التحليل المنطقي لانشغالات وشكاوى الموظف العمومي، والمعالجة الموضوعية لمشاكله التي قد تؤثر سلباً على جودة الخدمة العمومية؛

❖ قيود الدراسة:

رغم الجهود المنهجية المبذولة من طرف الباحث، إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من بعض الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها، ومن أبرزها:

- ◀ خصوصية السياق الإداري الجزائري، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الإدارات العمومية في بيئة ثقافية وتنظيمية محددة الخصوصية والمعالم، مما قد يُحدّ من قابلية تعميم النتائج المتوصل إليها على سياقات تنظيمية وإدارية أخرى؛
- ◀ حجم العينة وتركيبها، إذ اقتضت الدراسة على عينة محدودة من الموظفين والمسيرين في الإدارات الخاضعة لنظام الوظيفة العمومية في عين تموشنت، وهو ما قد لا يُعبّر بدقة عن جميع الفئات الوظيفية الأخرى، على غرار القطاع العمومي الاقتصادي، أو في حدود جغرافية أخرى؛
- ◀ الاعتماد على أداة الاستبيان، التي رغم دقتها، تبقى عرضة لتحيزات ذاتية في الإجابة، خاصة في المواضيع ذات البعد القيمي والأخلاقي؛

❖ آفاق البحث المستقبلي

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة وقيودها، يُمكن اقتراح مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم وتوسيع نطاق التحليل، ولعل أهمها:

- ◀ إجراء دراسات مقارنة بين الإدارات العمومية والقطاع الخاص، أو بين دول مختلفة، لرصد الفروقات في تجليات الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية وأثره على الأداء الوظيفي؛
- ◀ توسيع حجم العينة لتشمل مستويات وظيفية متعددة، وخصائص أخرى، بما يُعزز من تمثيلية النتائج ويُتيح تحليلاً أكثر دقة؛
- ◀ إدراج متغيرات وسيطة أو معدّلة مثل الرضا الوظيفي، جودة الحياة، المناخ التنظيمي، أو القيادة الأخلاقية، لفهم آليات هذا التأثير بشكل أعمق؛
- ◀ استخدام منهجيات نوعية مكّمة (مثل المقابلات أو تحليل الوثائق التنظيمية) لتفسير النتائج الكمية وتقديم قراءة أكثر شمولاً لهذه الظاهرة؛

خلاصة:

تُعد هذه الدراسة محاولة علمية لفهم أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال بناء نموذج نظري وتطبيقي يجمع بين الأبعاد السلوكية والتنظيمية للأخلاقيات المهنية، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: إلى أي مدى قد يؤثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟ سعى الباحث للإجابة عنها عبر اختبار فرضيات رئيسية وفرعية، مستندة إلى إطار نظري متين، ومنهج وصفي تحليلي قائم على الاستبيان لجمع البيانات والتحليل الإحصائي المتعدد الطرق.

وقد أظهرت النتائج أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُمثل متغيرًا تفسيريًا ذا دلالة إحصائية قوية في تفسير الأداء الوظيفي حيث تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية لصالح الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. كما بينت معادلة الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة الأكثر تأثيرًا هي: التزام الموظفين بأداء واجباتهم الوظيفية، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين والنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، وهي أبعاد تُجسّد التفاعل المتبادل بين السلوك الفردي والبيئة التنظيمية في صياغة الأداء.

وقد ساهمت هذه النتائج في تعزيز الطرح النظري الذي يعتبر الأخلاقيات المهنية ركيزة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة وفي دعم جودة الخدمات العمومية. كما أظهرت الدراسة أن مجرد الوعي بأهمية الأخلاقيات، أو وجود عراقيل تنظيمية، لا يكفيان وحدهما لتفسير الأداء، ما لم يُترجم الوعي بأهمية الالتزام الأخلاقي إلى ممارسة فعلية على أرض الواقع، وتُعالج المشاكل والعراقيل المعيقة لهذا الالتزام ضمن رؤية إصلاحية شاملة.

وعليه، تُوصي الدراسة بضرورة إدماج البعد الأخلاقي في سياسات الوظيفة العمومية، من خلال مراجعة الأنظمة الداخلية وتكثيف برامج التكوين والتأهيل الأخلاقي للموظف العمومي، وتعزيز آليات الرقابة والمساءلة الأخلاقية، التحسيس بأهمية رد مكانة الأخلاق في البيئة الإدارية العمومية، بما يُسهم في ترسيخ ثقافة الالتزام، وتحقيق مستويات أداء مرموقة تجمع بين الكفاءة والفاعلية.

وفي الأخير، ورغم ما حققته هذه الدراسة من نتائج معتبرة، فإنها لا تدعي الإحاطة الكاملة بالموضوع، بل تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية قد تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، أو تُقارن بين قطاعات إدارية مختلفة، بما يُثري الحقل المعرفي ويُسهم في تطوير الممارسة الإدارية في السياق الجزائري خاصة والعربي عمومًا.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. أحمد بن عبد اللطيف الزبيدي، مختصر صحيح البخاري، دار الامام مالك، ط1، الجزائر، 2007.
3. أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لإدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 2005.
4. إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة-بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2008.
5. الامام مسلم بن الحجاج مسلم، صحيح مسلم (المسند المختصر من السنن)، دار الكتب العلمية، بيروت، 2010.
6. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، دار كولاج للنشر، فلسطين. 2016.
7. الشيباني محمد بن حسن، الكسب (تحقيق سهيل زكار)، دمشق، 1980.
8. بن جميل محمود، موطأ الامام مالك، دار الامام مالك للكتاب، الجزائر، 2006.
9. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. بوضيف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
11. جاد حمودة، تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
12. جمال محمد معاطي موافي، مكافحة الفساد الإداري بين الشريعة الإسلامية والشرائع الوضعية، دار الكتب والدراسات العربية، مصر، 2019.
13. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
14. رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث، مطبعة النجاح الجديدة، ط1، المغرب، 2003.
15. سامي جمال الدين، ميادة عبد القادر، أصول القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2013.
16. سعيد بن ناصر الغامدي، علي بن عمر بادحدح، الثقافة الإسلامية -أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية-، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010.
17. سليمان بن الأشعث السجستاني، سنن أبي داوود (كتاب الأدب)، الجزء الرابع، دار الفكر، بيروت، 1990.
18. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسام، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 2007.
19. صلاح الشنوني، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
20. عادل حرحوش، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
21. عامر خضير الكيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، دار الكتب والوثائق القومية، الرياض، السعودية، 2018.
22. عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجد لاوي للنشر، ط3، الاردن، 2017.
23. عصام بن عبد المحسن الحميدان، أخلاقيات المهنة في الإسلام، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2010.
24. فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018.
25. فاطمة عبد المنعم عوض، هشام محمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021.
26. فاطمة فاضل محمد عبد الرقيب، أخلاقيات العمل، شبكة الألوكة للنشر، الرياض، السعودية، 2018.
27. فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1، الرياض، 1999.

28. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
29. مجدي صلاح طه رمضان، العوامل البيئية وغدارة المعرفة وأثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها، منشورات المجلة العربية للإدارة، مصر، 2020.
30. المحدث البغوي، شرح السنة (تحقيق زهير الشاويش)، المكتب الإسلامي، ط 02، جزئ 02، بيروت، 1983.
31. محمد إبراهيم آدم عثمان، تنمية الأداء المهني الأخصائي الاجتماعي مع جماعات الشباب، دار الكتب والوثائق القومية للنشر، مصر، 2019.
32. محمد ابراهيم، محمد حسنين، الادارة التربوية، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، الأردن، 2010.
34. محمد السعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
35. محمد بدران محمد، القانون الإداري والوظيفة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.
36. محمد بن صالح العثيمين، شرح العقيدة الواسطية، المكتبة التوفيقية، مصر، 1415هـ.
37. محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 01، عمان، 2015.
38. محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، وائل للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2011.
39. محمد محمود الخزندار، هذه اخلاقنا حيث نكون مؤمنين حقاً، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، السعودية، 1997.
40. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
41. محدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، 1983.
42. محدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، دار البيازوري العلمية، ط 1، الأردن، 2021.
43. نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006.
44. يحيى عطوة الزنط، إدارة أداء المؤسسات العمومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2019.

أطروحات الدكتوراه:

1. بدر بن سليمان آل مزروع، نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية -بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
2. بلغاري مولاي إبراهيم، الأنماط القيادية وأثرها على تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2021.
3. زاوي صورية، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية النعامة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
4. عبد العزيز بن سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته كما يراها العاملون بالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد مقارنة مع ما يراه المدانون في قضايا الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
5. قادم جواد، مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2024.

مذكرات الماجستير:

1. أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
2. جلال الدين بوعبيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-مؤسسة سونلغاز عناية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.

3. ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

المقالات:

1. أبكر عبد البنات آدم إبراهيم، إسماعيل صديق عثمان، أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق، السجل الوطني، السودان، 2017.
2. أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي-المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2016.
3. أحمد خلف حسين الدخيل، المنهج الأخلاقي في الاقتصاد الإسلامي وأثره في التنمية البيئية المستدامة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة تكريت، العراق، 2020.
4. أحمد عباس حادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين-الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2016.
5. أحمد عربي، الأزهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة-دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، 2017، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
6. أستاذ فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة علوم انسانية، العراق، 2006، من موقع: www.transparency.org.kw.au-ti.org
7. إسماعيل قشام، شقراني محمد، التزامات الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة ودورها في رفع مستوى الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، الجزائر، 2019.
8. أكرور ميريام، مكانة المرفق العام في القانون الإداري الفرنسي، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.
9. أمينة عثمان، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها-دراسة حالة الجامعة الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المدية، الجزائر، 2015.
10. بشير عبد العالي، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022.
11. بن طيب هدايات خديجة، بن طيب رضية، أثر التغيب على الأداء الوظيفي، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2022، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
12. الجعيفري كزار حيدر حسون، هندرة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة المستقبل، 2024.
13. جلال عبد الله محمد، نيطار علي محمد، أثر أخلاقيات العمل الإداري في الأداء المنظمي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
14. حديدان صبرينة، خالد أساء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية—قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية، جيجل، الجزائر، 2021، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
15. حسام حسين شياح، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، 2019.
16. حنان إيكدموي، مريم يحياوي، قراءة سوسيولوجية لأخلاقيات المهنة، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022، من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
17. خالد عبد الرحمن، بوضياف مليكة، معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون العضوي رقم 15-18، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الشلف، الجزائر، 2024.

18. خديجة بلعلاء، عبد الحق جدادو، أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية-المؤسسة العمومية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2020.
19. راضية بن مبارك، مكانة التعلّيم في القانون الجزائري، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة البليدة 02، 2017.
20. زين العابدين شهنار، أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، 2012.
من موقع www.iasj.net
21. سعاد بعجي، أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية— من منظور إسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
22. سعد العززي، مؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة-مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 03، بغداد، 2002.
23. سليمان مليكة، مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة "دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة معسكر، الجزائر، 2024.
24. سهام راجحي، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات تفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
25. سهيلة إيمصوران، أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور الفكر الإسلامي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الجزائر 3، 2021.
26. طريف أمينة، سلمى عطوات، بوكري بوسالم، أخلاقيات العمل كأحد مستلزمات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية-دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021. من موقع <https://asjp.cerist.dz>
27. عائشة بوعلالة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أدرار، الجزائر، 2021.
28. عباد عبد الهادي، بن سادات نصر الدين، أخلاق الإدارة العمومية كآلية لتقويم السلوك الإداري في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2022.
29. عبد الرحمن بوكثير، أخلاقيات الوظيفة العمومية الحاجة إليها وسبل تجسيدها، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2023.
30. عبد الهادي عباد، نصر- الدين بن سادات، آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة وهران 2، 2020.
31. عبدو علي الطاهر، مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، إيليزي، 2022. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
32. عبود سعاد، قوادرية ريحة، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وبحاث، الجلفة، 2017.
33. عثمانى أمينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها-دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المدينة، الجزائر، 2015.
34. علا ممي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2019.
35. علي بن أحمد، الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، 2011. عدد 02. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
36. علي بن أحمد، الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2011.

37. علي حاش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة المدية، الجزائر، 2020.
38. عيسى- مزار، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
39. غربي أحسن، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.
40. فاطمة الزهراء يحياوي، رأس المال الفكري ودوره في تعزيز جودة الخدمات البنكية — دراسة ميدانية في البنوك العمومية بالمدية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، الجزائر، 2017. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
41. فاطمة بوداود، نسمة بحوص، أثر أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري-دراسة حالة خزانة ولاية تيارت، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة تسمسيلت، الجزائر، 2021.
42. قوتال ياسين، عميدة فائزة، الموائيق الأخلاقية كآلية قانونية للحد من الفساد في مجال الصفقات العمومية "مدون أخلاقيات المهنة نموذجاً"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، خنشلة الجزائر، 2023.
43. لهر بن عيسى، أخلاقيات المهنة في المنظمة وفقا للأمر 03/06 بين الإلزامية والرهانات المستقبلية، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
44. لهر بن عيسى، أخلاقيات المهنة في المنظمة وفقا للأمر 03/06 بين الإلزامية والرهانات المستقبلية، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
45. لعقابي سميحة، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
46. لعل بوكيش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، 2010.
47. لواهم رضا، أخلاقيات المهنة والحوكمة: قراءة في مدونة أخلاقيات سوناطراك، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2023.
48. محمد أكرم حبار، الطيب خليح، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
49. محمد جبري، أخلاقيات الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019.
50. مختار بونقاب، لزهاري زواويد، دور الإسلام في ترسيخ أخلاقيات المهنة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
51. مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023.
52. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
53. مريم رحاني، علاء الدين قادري، قياس جودة الخدمة المصرفية — دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.
54. مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، 2019.
55. محمدي بنجدة، نظام التقييم في التشريع الوظيفي الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2025.
56. موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في أداء العاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.

57. نصيرة قاسم، محمد بشير غوالي، مدى مساهمة البنية التشريعية الجزائرية في التزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة-دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، 2019. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
 58. نعمة شبوعات، محمد قوجيل، دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2020.
 59. نوال يونس، أثار عبد الرزاق، انوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي-المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2013.
 60. نور الدين صراب، أخلاقيات الإدارة-مقاربة إدارية لتكريس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، الجزائر، 2022.
 61. وفاء عوادي، عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة: أهدافها وخطواتها وطرقها، أخطاءها والصعوبات التي تواجهها، مجلة ضياء لبحوث النفسية والتربوية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2025.
 62. ياسين ربوح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، 2018. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
 63. يحيى عبد الرزاق الصوصاع، علي عبد الجليل الغزالي، مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة-دراسة ميدانية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، العدد 02، الجزائر، 2024. من موقع: <https://asjp.cerist.dz>
- المدخلات (المؤتمرات، الدورات والندوات العلمية):**

1. مولاي لخضر— عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية-تجارب دولية، مداخلة (المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
 2. مسفر القحطاني، "أخلاقيات المهنة"، دورة علمية، جامعة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2008. من موقع: <https://faculty.kfupm.edu.sa>
 3. مصباح منصور موسى مطاوع، الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي، حولية علمية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2016.
 4. نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة (المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، ورقلة، 2005.
- النصوص القانونية والتنظيمية:**

1. قانون رقم 01/16 يتضمن تعديل الدستور، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد رقم 14، الجزائر، 2016.
2. قانون الخدمة المدنية، الجريدة الرسمية المصرية، عدد 43 مكررا (أ)، مصر، 2016. من موقع manshurat.org/mode/13128.
3. القانون 02-90 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 07 فبراير سنة 1990، العدد 06، المادة 14، ص. 232.
4. القانون 09-08 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد رقم 21، المؤرخة في 23 أبريل سنة 2008.
5. الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد رقم 46، الجزائر، 2006.
6. النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم، الظهير الشريف رقم 1.58.008 المؤرخ في 1958/02/24، المملكة المغربية. من موقع mms.gov.ma
7. المرسوم التنفيذي 322-17 المؤرخ في 02 نوفمبر سنة 2017، يحدد الأحكام المطبق على المترتب في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 66، الصادرة في 12 نوفمبر 2017، ص. 12.

8. المرسوم التنفيذي 165-19 المؤرخ في 27 مايو سنة 2019، يحدد كفاءات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 37، الجزائر، 2019.
9. التعليم الوزارية رقم 02 المؤرخة في 04 ماي 2023، المتعلقة بمدونة أخلاقيات موظفي وأعاون وزارة المالية، وزارة المالية الجزائرية، الجزائر، 2023.
10. ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، الجزائر، 2023.

المعاجم والقواميس:

1. المعجم الفلسفي، دار الثقافة الجديدة للنشر، طبعة 3، القاهرة، 1979.
2. المعجم الوسيط، دار المعارف للطباعة، الجزء 1، طبعة 2، القاهرة، 1980.
3. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، مصر، 2000.
4. محمد بن يعقوب الفيروز ابادي، القاموس المحيط (نسخة محققة)، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 2005.

المواقع الإلكترونية:

1. الامام البخاري، "صحيح البخاري-الدرر السنية"، على الرابط: dorar.mak/hadith/148914. تاريخ الاطلاع: 2024/11/10.
2. الامام ابن باز، فتاوى على الدرب، من الموقع الرسمي لساحة الشيخ بن باز رحمه الله، <https://binbaz.org.sa>. تاريخ الاطلاع: 2024/11/18.
3. تفسير ابن كثير لسورة النحل، من الموقع: quran.ksu.edu. تاريخ الاطلاع: 2024/11/08.
4. تمارا حداد، "مفاتيح التأثير الأساسية على أخلاقيات الموظف في الوظيفة العامة في الواقع الفلسطيني"، مجلة رأي اليوم الإلكترونية، بتاريخ 21 أوت 2020، من موقع: <https://www.raiayoum.com>. تاريخ الاطلاع: 2025/11/18.
5. سارة نبيل، "تعريف الوظيفة العمومية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، من الموقع: redisaission.com. تاريخ الاطلاع: 2025/11/10.
6. صالح بن عبد الله الفوزان، "الوفاء بالعقود خطبة منبرية"، من الموقع الرسمي للشيخ الفوزان: alfawzan.of.org.sa. تاريخ الاطلاع: 2024/11/15.
7. عبد الهادي بن صالح محسن الربيعي، حسن الخلق، مجلة صيد الفوائد الإلكترونية، من الموقع: saaid.org/nasail. تاريخ الاطلاع: 2024/11/25.
8. فؤاد عبد المنعم أحمد، "أخلاقيات أنظمة العمل في الإسلام، شبكة الألوكة"، الرياض، 2009. من الموقع: www.alukah.net. تاريخ الاطلاع: 2024/11/13.
9. مدونة "menaitech"، "الفرق بين الوظيفة والمهنة"، 2019، من الموقع: menaitech.com. تاريخ الاطلاع: 2024/12/10.
10. محمد حميد عبد، مفهوم الموظف العام في فرنسا، 2022، من الموقع: www.almerja.com. تاريخ الاطلاع: 2025/11/12.
11. محمد المباركفوري، تحفة الأحوذ بشرح جامع الترمذي، جزء 06، نسخة إلكترونية من الموقع: www.islamweb.net. تاريخ الاطلاع: 2024/11/10.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdessatar Ouanes, Subhasr Thakur, Macroeconomic accounting and analysis transition economies, International monetary fund, June 2017
2. Martinez, L., & Chen, Y."Ethical Climate and Employee Performance in Public Organizations: A Cross-National Study."International Journal of Public Sector Management, V. 37, 2023.
3. Michael, Armstrong, Performance Management-Key strategies and practical guidelines, 3^e éd, London, Kogan Page, 2006.
4. Musa Abderrahmane Alsaudi, Hamdan Alonaizat, Lafi Solayman Almkhareez, Impact of Training on Employees Performance in the Ministry of Social Development, Dirasat Administrative Sciences, V 43, 2016
5. Nickolson, Nigel (1994), ethics in organizations: a framework for theory and research, journal of business ethics, volume 13, n8.
6. Nik Mutasim, Sharmin Shahid, Syed Shah Alam, " Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study ", Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, 2013.
7. Q. Miao, Alexander Newman, Xu Huang, The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, The International Journal of Human Resource Management, Vol 25, N° 20, 2014.
8. Rahman, A., & Khalid, S. "Work Ethics and Job Performance: Evidence from Public Sector Organizations in Malaysia." Journal of Business Ethics, Vol. 189, 2024.
9. Saeed Hameed Aldulaimi, "Fundamental Islamic perspective of work ethics", Journal of Islamic Accounting and Business Research, V 7. 2016.

الملحق رقم (01): نموذج بطاقة تقييم الموظف العمومي المتربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة

المدىة

المصلحة

الرقم: / 2026

بطاقة تقييم دورية

الإسم واللقب (المتربص):

تاريخ التوظيف:

السلك:

الرتبة:

المصلحة:

مقرر التوجيه: رقم: التاريخ:

إسم المسؤول السلمي: السيد: "....."

الرتبة:

الوظيفة:

التقدير العام: / 20

توقيع المسؤول على التقييم

بطاقة التقييم الدوري

متوسطة	حسنة	عالية	ضعيفة	
				القدرة في أداء المهام الموكلة للمعني (capacites)
				الفعالية في العمل (Efficacité)
				روح المبادرة (Esprit d'initiative)
				كيفية أداء الخدمة وتسيرها
				علاقته مع رؤسائه المباشرين
				علاقته مع زملاءه
				علاقته مع متعاملي المرفق العمومي
				السيرة
				المواظبة والانضباط

الملحق رقم (02): نموذج بطاقة تقييم الموظف العمومي المرسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة

الدرجة

الصفة

إستمارة التقييم

لسنة:

اللقب:

الرتبة:

الدرجة الحالية:

تاريخ الميلاد:

الوظيفة:

تاريخ التقييم: / /

اللقب:

الاسم:

تاريخ الميلاد:

الحالة العائلية:

الشهادات:

رق في الدرجة الحالية (الحد الأدنى / المتوسط / الأقصى)

تخصيب الأفضلية الى غاية: 12/31 /

التقييم

20 /

يجوز للمعني بالأمر أن يبدل بتلاخيصات في هذا الشأن ويذكر أن

يجلب أيضا البيانات المتعلقة بوضعيته والمهام التي يراها أكثر

ملائمة لكتائبه إذ وجد لزوما لذلك.

.....

.....

.....

وبناءً على التقييم بالتقييم توضع النقط

من الى

* بعد وضع النقط تقدم الاستمارة الى المعني بالأمر للاطلاع عليها.

* التقدير العام يدرج خلف الاستمارة ويطلع عليه من طرف المعني.

يصرح المعني بالأمر أنه اطلع على النقط

.....

توقيع المعني

التقدير العام للقائم بالتنقيط.

تتم هذا التقدير يجب أن لا يكون مخالفا لتقدير العلامة السابقة (الوجه الأول) يجب أن يعبر خاصة عن كتابة المعنى بالأمر للممارسة الوظيفية ذات طابع المسؤولية ويتناسب رتبة أعلى.

السلطة التي صلاحية التعيين

أو ممثلها الموهل

اسم و صفة السلطة ذات الحق في التنقيط

رأي اللجنة المتساوية الاعضاء

اطلعت اللجنة على النقطه و التقدير العام في جلستها المتعقده بـ:

تطلب اللجنة من السلطة التي لها صلاحية التعيين بموجب المادة 101 و 102 من الامر 03.06 المؤرخ في 2006.07.15 المتضمن القانون الاساسي العام

لوظيفة العمومية بمراجعة التنقيط للأسباب التالية:

الكاتب

الرئيس

إعادة السلطة التي لها صلاحية التعيين عن طلب المعنى بمراجعة التنقيط:

السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها الموهل

الملحق رقم (03): الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان)



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تدخل هذه الدراسة في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه
في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والموسومة بعنوان:

« أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية »

السادة والسيدات/ موظفي وموظفات الإدارات والهيئات العمومية المحترمين والمحترمات،
نظرا لأهمية آرائكم ودوركم البارز في نجاح هذا العمل، آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا
الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة
تعتمد على دقة إجاباتكم وموضوعيتها. مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها سوف تحظى
بالسرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والاحترام، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالب: منداس ميلود

- 1- النوع : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المسمى الوظيفي (الرتبة):
- 3- وظيفة عليا / منصب عالي: نعم ☐ لا ☐
- 4- المستوى التعليمي: قل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ شهادة عليا ☐ شهادات أخرى ☐
- 5- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ [05 - 10] سنوات ☐ [10 - 15] سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
- الجزء الثاني: الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والأداء الوظيفي

المحور الأول: بُعد وعي الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	مفهوم أخلاقيات الوظيفة وأهميتها واضح لدى الموظف في الإدارة العمومية				
02	الإدارة العمومية على وعي تام بأهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في نجاح العمل الإداري				
03	الموظف في الإدارة العمومية يدرك أهمية الأخلاق في حياته المهنية والخاصة				
04	الالتزام بأخلاقيات الوظيفة عامل أساسي في تقويم وتوجيه سلوك الموظف العمومي نحو أداء مهامه بفعالية				
05	الالتزام الأخلاقي يحفز الموظف في الإدارة العمومية على العمل بمجد أكثر من خوفه من القوانين والعقوبات				
06	ارتفاع مستويات الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لدى الموظف العمومي ينمي روح التعاون والاجتهاد ويساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية				
07	الوزاع الأخلاقي يدفع الموظف في الإدارة العمومية إلى إتقان العمل والاجتهاد في أداء واجباته أكثر من طاعته للأوامر				
08	الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يساهم في بناء علاقات بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة العمومية مبنية على الثقة				

09	تحسين الإدارة العمومية لمستويات التزام موظفيها بأخلاقيات الوظيفة يحقق لها الاستقرار ويحد من مقاومة التغيير				
10	رد الاعتبار لمكانة الأخلاق في العمل الإداري يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف الإدارة العمومية				

المحور الثاني: بُعد التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	الموظف كما المسؤول في الإدارة العمومية كل يلتزم بالأوامر والقوانين الخاصة بأداء واجباته و يضعها فوق كل اعتبار					
02	لا يمكن تحت أي ظرف أن يستغل الموظف إمكانيات الإدارة العمومية لأغراضه الشخصية					
03	الموظف في الإدارة العمومية يتحمل الضغوطات ويعمل خارج أوقات العمل الرسمية إذا تطلب الأمر ذلك					
04	روح المسؤولية لدى الموظف في الإدارة العمومية تلزمه أن يتقيد بتعليمات المسؤولين وفرض احترام سلطة الدولة					
05	الموظف كما المسؤول في الإدارة العمومية ليس بصاحب فضل على أحد إنما يتقاضى أجراً مقابل خدمة الصالح العام					
06	الموظف في الإدارة العمومية يحترم أوقات العمل وينجز أعماله دون الحاجة إلى رقابة على ذلك					
07	الموظف في الإدارة العمومية يمارس مهامه بكل أمانة ونزاهة وبدون تحيز					
08	الموظف في الإدارة العمومية يلتزم بالأدب وحسن المعاملة واللباقة مع مستعملي المرفق العام					
09	الموظف في الإدارة العمومية يحافظ على كرامته من خلال حفظ كرامة وظيفته					
10	الموظف في الإدارة العمومية يحافظ على السر المهني، ولا يقبل الرشوة					

المحور الثالث: بُعد التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	الإدارة العمومية توفر للموظف الظروف والوسائل الملائمة لأداء المهام الموكلة إليه					
02	القرارات الإدارية للمسؤولين في الإدارة العمومية مدروسة ولا تنتكح حرمة القوانين والتشريعات المعمول بها					
03	الإدارة العمومية تتبنى مبدأ العدالة في توزيع الأجور ونظم التحفيز					

04	الإدارة العمومية تتبنى مبدأ المساواة في التعامل باحترام مع كل موظفيها				
05	الإدارة العمومية تملك الوسائل والإجراءات الكفيلة بمحاربة التحيز والحسوية والوساطة والخاباة				
06	إجراءات المساءلة والمحاسبة في الإدارة العمومية تطبق دون تمييز أو تفرقة				
07	الإدارة العمومية تضع بين يدي موظفيها كل القوانين التي تنظم عقود وعلاقات عملهم معها				
08	أنظمة التوظيف، التحفيز، التكوين والتدريب في الإدارة العمومية تخضع لقوانين و إجراءات رقابية واضحة				
09	عمليات الترقية في الرتب والتعيين في المناصب العليا في الإدارة العمومية تخضع لمعاري الكفاءة والجدارة				
10	الموظف في الإدارة العمومية يتلقى التكوين اللازم والدوري ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية بفعالية				
11	التأمين الصحي، العطل، المنح، الخدمات الاجتماعية والتقاعد هي حقوق تكفلها الإدارة العمومية لموظفيها بموجب القانون				

المحور الرابع: بُعد النظام الداخلي للإدارة مبني على المبادئ الأخلاقية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الإدارة العمومية تتبنى مدونة لأخلاقيات الوظيفة وتلتزم بها					
02	الإدارة العمومية تسعى جاهدة لترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل الإداري من خلال نظامها الداخلي					
03	للإدارة العمومية خطة عمل واضحة لإعادة الاعتبار لمكانة الأخلاق بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة فيها					
04	تمثلي الموظفون في الإدارة العمومية يشاركون في إعداد مدوناتها الأخلاقية ويصادقون عليها					
05	يحافظ الموظفون على الممتلكات العمومية ويسهرون على صيانتها وفقا لتوجيهات النظام الداخلي					
06	توجد بالإدارة العمومية لجان تحقيق وتأديب ومراقبة تعمل وفقا لآليات قانونية محددة في نظامها الداخلي					
07	النظام الداخلي للإدارة العمومية يلزم الموظفين باحترام أوقات العمل					
08	النظام الداخلي للإدارة العمومية يكفل حقوق الموظفين بقوة القانون					
09	النظام الداخلي للإدارة العمومية يسري مفعوله على جميع الموظفين دون تمييز					

10	النظام الداخلي للإدارة العمومية معزز بالقوانين والمراسيم التي تحدد المسؤوليات والواجبات و المهام حسب الرتب								
المحور الخامس: بُعد المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة									
الرقم	العبارات				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الإدارة العمومية لا تحتم بتكوين موظفيها من أجل توعيتهم بأهمية الأخلاق في العمل الإداري								
02	مسيرو الإدارة العمومية لا يتعاملون مع إطاراتها باحترام وتقدير								
03	الإجراءات والقوانين في الإدارة العمومية يسودها الغموض ويصعب الوصول إليها من قبل الموظفين								
04	النظام الداخلي في الإدارة العمومية لا يخدم مصالح الإدارة والموظفين على حد سواء								
05	معالجة المشاكل في الإدارة العمومية دائما ما يكون خارج إطار القوانين والتعليمات المعمول بها								
06	دائما ما تتماطل الإدارة العمومية في أداء حقوق موظفيها وتأخر في إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم								
07	لا يخصص مسئولو الإدارة العمومية مجالا زمنيا للتواصل مع الموظفين واستقبال ومناقشة انشغالاتهم								
08	يوجد اصطدام كبير بين المصالح الشخصية ومصصلحة العمل في الإدارات العمومية								
09	الإدارة العمومية لا توفر آليات لضمان المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين خاصة فيما يخص التحفيز								
10	استغلال النفوذ وتجاوز الحدود واستعمال السلطة التقديرية بالشكل السيئ يعيق الالتزام بأخلاقيات الوظيفة								
المحور السادس: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية									
الرقم	العبارات				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الموظف في الإدارة العمومية على معرفة تامة بطبيعة المهام الموكلة إليه								
02	الموظف في الإدارة العمومية يسعى دائما إلى تأدية مهامه بكفاءة وفعالية								
03	الموظف في الإدارة العمومية يعتمد على التخطيط الجيد للمهام قبل تنفيذها								
04	الموظف في الإدارة العمومية يحب أن يعمل ضمن فرق العمل ويشجعه ذلك على تنمية روح التعاون لديه								

05	الموظف في الإدارة العمومية دائما ما يلتزم في أداء مهامه بتعليمات وتوجيهات رؤسائه في العمل				
06	الموظف في الإدارة العمومية يمتلك القدرة على بناء علاقات جيدة داخلية وخارجية في إطار تأدية مهامه				
07	الموظف في الإدارة العمومية يمتلك المهارات اللازمة للتواصل مع الآخرين				
08	الموظف في الإدارة العمومية يبذل جهدا استثنائيا لأداء مهامه عندما يزيد ضغط العمل				
09	الموظف في الإدارة العمومية يستطيع التكيف والتأقلم مع جميع التغيرات التي قد تطرأ عليه في مجال عمله				
10	الإدارة العمومية تسعى باستمرار إلى تطوير أداء الموظف من خلال برامج التدريب ودورات تحسين المستوى				
11	الأنظمة والقوانين والسياسات المنتهجة والإجراءات المتبعة في الإدارة العمومية تساهم في إنجاز المهام بكفاءة				
12	الإدارة العمومية تعتمد على التنسيق المستمر بين موظفي المستويات الإدارية لتحقيق أداء ذو جودة عالية				
13	الإدارة العمومية تقيم أداء الموظف بطرق موضوعية وبصفة دورية وتسمح لهم بالاطلاع على النتائج				
14	التقييم الإيجابي لإنجازات الموظف العمومي يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة لديه ويشجعه على بذل جهد أكبر				
15	الإدارة العمومية تختار مواردها البشرية (التوظيف) استنادا على معياري المؤهل العلمي و الكفاءة معا				
16	الإدارة العمومية تشجع الموظف على البحث العلمي قصد تطوير العمل الإداري وترقية الخدمة العمومية				
17	مستوى أداء الموظف في الإدارة العمومية مقبول وإيجابي				

إرشادات للإجابة على الاستبيان

- الباحث حين يستعمل مصطلح " الموظف " فإنه يقصدك أنت.
- الباحث حين يستعمل مصطلح " الإدارة العمومية " فإنه يقصد الجهاز الإداري الذي تنتمي إليه.

تقريب المفاهيم

☞ مفهوم أخلاقيات الوظيفة:

تمثل أخلاقيات الوظيفة في مجموع السلوكيات والأنظمة والعادات والتقاليد والقيم التي يتميز بها الموظف، والتي تتطابق مع المعايير المقبولة من المجتمع عامة وتتوافق مع أنظمة وقواعد العمل خاصة. فأبعاد (عناصر) أخلاقيات الوظيفة كثيرة لا تحصى ولا تعد، لذا فقد اخترنا منها أهم ما يتوافق وموضوع دراستنا على سبيل العموم لا الحصر ما يلي:

➤ **النزاهة:** تعرف النزاهة بأنها: " مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة بدلاً من المصلحة الخاصة والابتعاد عن جميع أنواع الانحرافات المالية والإدارية (مثل الرشوة والاختلاس والتسهيلات الإدارية الغير قانونية) "، وتشمل أيضاً الشفافية في العمل، والإبداع والإتقان والتعاون والبعد عن الغش والاجتهاد في أداء الخدمة العامة...

➤ **العدالة:** ومنها الرفق والعفو والإنصاف وعدم التحيز واجتناب المحسوبية والمحاباة والالتزام بالحيادية وأداء الحقوق لأصحابها وكذا التطبيق الصارم لإجراءات التوظيف والترقية ومنها أيضاً الحفاظ على حقوق المواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات العمومية...

➤ **الالتزام بالأنظمة والقوانين:** ومن مظاهره تجنب انتهاك القانون، طاعة الأوامر، تحمل المسؤولية، السرية المهنية، احترام الأوقات الرسمية للعمل والحفاظ على الممتلكات العامة، التعاون مع أجهزة الرقابة والتبليغ عن الفساد...

➤ مفهوم الأداء الوظيفي:

➤ يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

➤ أما **الأداء الوظيفي**، فهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام). ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

الملحق رقم (04): القائمة الاسمية للمحكمين

الاسم واللقب	الصفة / الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
درويش عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كوديد سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
بن مسعود نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
توزان فاطمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
بن عمارة أحمد	مفتش الوظيفة العمومية	مفتشية الوظيفة العمومية - عين تموشنت

الفهرس العام

المقدمة العامة

21	مقدمة
23	الإشكالية العامة للدراسة
23	فرضيات الدراسة
24	أهمية الدراسة
25	أهداف الدراسة
25	حدود الدراسة
25	مرجعية الدراسة
26	منهج الدراسة
26	نموذج الدراسة
26	المتغير المستقل: (أخلاقيات الوظيفة)
27	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
28	هيكل الدراسة
29	التعاريف الإجرائية للدراسة
30	الدراسات السابقة
30	أولاً: عرض الدراسات السابقة
	الدراسات باللغة العربية. 30
39	الدراسات باللغة الأجنبية
41	ثانياً: مقارنة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية والتعليق عليها
41	المستوى الأول: مختصر الدراسات السابقة
43	المستوى الثاني: مصفوفة الابعاد الخمسة
44	المستوى الثالث: الخلاصة النقدية
45	ثالثاً: تحديد الفجوة البحثية

الفصل الأول: أخلاقيات الوظيفة

47	تمهيد
48	المبحث الأول: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
48	المطلب الأول: الأخلاق في الإسلام
48	الفرع الأول: تعريف الأخلاق في الإسلام
49	الفرع الثاني: مكانة الأخلاق في الإسلام
50	الفرع الثالث: أهداف دراسة الأخلاق الإسلامية
52	الفرع الرابع: خصائص التربية الأخلاقية في الإسلام
54	المطلب الثاني: الوظيفة العامة في الإسلام
54	الفرع الأول: تعريف الوظيفة (العمل) في الإسلام

55	الفرع الثاني: شروط الوظيفة العامة في الإسلام
56	الفرع الثالث: مكانة الوظيفة العامة وأهميتها في الإسلام
56	المطلب الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
57	الفرع الأول: أهم أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
57	القسم الأول: أخلاقيات الموظف المحمود (المشروعة)
58	القسم الثاني: أخلاقيات الموظف الغير المحمود (المنهي عنها)
59	الفرع الثاني: الصفات الواجبة لتنفيذ أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام
59	المبحث الثاني: أخلاقيات الوظيفة العمومية
59	المطلب الأول: ماهية الأخلاق وأخلاقيات الوظيفة العمومية
59	الفرع الأول: ماهية الأخلاق (MORAL-ETHICS)
60	أولا: تعريف الأخلاق (MORAL-ETHICS)
60	ثانيا: مصادر الأخلاق:
61	ثالثا: تأصيل علم الأخلاق:
62	رابعا: النظريات الأخلاقية:
62	النظرية التجريبية (Empirical theory):
63	النظرية العقلانية (Rational theory):
63	النظرية النفعية (Utilitarianism theory):
64	نظرية الحدس (Intuitionism theory):
65	نظرية الإلهام / الوحي (Revelation/Inspiration -theory):
65	نظرية الواجب (Deontological Theory):
67	الفرع الثاني: ماهية أخلاقيات الوظيفة العمومية
67	أولا: تعريف أخلاقيات الوظيفة العمومية وخصائصها
67	1- تعريف أخلاقيات الوظيفة العمومية
68	2- خصائص أخلاقيات الوظيفة العمومية
69	ثانيا: محددات أخلاقيات الوظيفة العمومية
71	ثالثا: مصادر أخلاقيات الوظيفة العمومية
73	رابعا: أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية
73	خامسا: الظواهر السلبية المناهية لأخلاقيات الوظيفة العمومية
75	المطلب الثاني: عموميات عن الوظيفة العمومية
75	الفرع الأول: ماهية الوظيفة العمومية
75	أولا: الوظيفة العمومية في التشريعات الأجنبية
76	ثانيا: الوظيفة العمومية في التشريعات العربية
77	ثالثا: الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري
78	الفرع الثاني: ماهية الموظف العام (العمومي)
79	أولا: مفهوم الموظف العام (العمومي) في التشريعات الدولية
80	ثانيا: مفهوم الموظف العام (العمومي) في التشريع الجزائري
80	المبحث الثالث: أخلاقيات الوظيفة بالإدارات العمومية الجزائرية
80	المطلب الأول: المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة في الجزائر
80	الفرع الأول: تعريف المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة

81	الفرع الثاني: مصادر المرجعية القانونية لأخلاقيات الوظيفة
83	المطلب الثاني: الأخلاقيات القانونية الضمنية في الأمر 03-06 (قراءة تحليلية وظيفية)
83	الفرع الأول: الأبعاد الأخلاقية الإيجابية
83	القسم الأول: الالتزامات الأخلاقية للموظف (الواجبات)
86	القسم الثاني: الالتزامات الأخلاقية للإدارة (القيادة) (أداء الحقوق)
88	الفرع الثاني: الأبعاد الأخلاقية السلبية
90	الفرع الثالث: تصنيف الأخلاقيات الضمنية في الأمر 03-06 حسب أبعاد متغير أخلاقيات الوظيفة في دراستنا
92	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

94	تمهيد:
95	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
95	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
95	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
95	أولاً: تعريف الأداء لغة
95	ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً
96	ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي
97	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء الوظيفي
97	الفرع الثالث: المفاهيم المترابطة بالأداء الوظيفي
98	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
99	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده
99	أولاً: مفهوم تقييم الأداء: (Performance Evaluation)
100	ثانياً: أهمية تقييم الأداء وفوائده
100	1- أهمية تقييم الأداء:
100	2- فوائد تقييم الأداء:
101	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
102	أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء
102	طريقة التدرج البياني: (Graphical Rating Scale Method)
102	طريقة الترتيب البسيط: (Simple Ranking Method)
103	طريقة القوائم أو (قوائم المراجعة): (Check Lists Method)
104	طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method):
105	ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء
105	طريقة الإدارة بالأهداف: (Management by Objectives - MBO)
106	طريقة التقييم الشامل 360 درجة: (360-Degree Feedback)
106	الفرع الثالث: خصائص التقييم الجيد للأداء ومجالات استخدام نتائجه
106	أولاً: خصائص التقييم الجيد للأداء
108	ثانياً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
108	الفرع الرابع: الصعوبات والتحديات التي قد تواجه تقييم الأداء
109	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
109	المطلب الأول: دراسة الأداء الوظيفي

110	الفرع الأول: أهمية دراسة الأداء الوظيفي
111	الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء الوظيفي
112	الفرع الثالث: مراحل تحسين الأداء الوظيفي
113	المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية الجزائرية
113	الفرع الأول: الإطار القانوني المنظم لتقييم الأداء في التشريع الجزائري
113	أولا: عرض النصوص القانونية الأساسية التي تناولت نظام التقييم
116	ثانيا: نقاط القوة والقصور في نظام التقييم الحالي
117	الفرع الثاني: معوقات تطبيق نظام التقييم في الإدارات العمومية
118	المبحث الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
118	المطلب الأول: واقع الإدارة العمومية الجزائرية
118	الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية
119	أولا: تعريفها في علوم الإدارة العامة
119	ثانيا: تعريفها في التشريعات الدولية
120	ثالثا: تعريفها في التشريع الجزائري
121	الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية ومعاييرها
121	أولا: تعريف الخدمة العمومية
121	ثانيا: معايير الخدمة العمومية
121	ثالثا: جودة الخدمة العمومية
122	المطلب الثاني: واقع أخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية
122	الفرع الأول: مظاهر الخلل الأخلاقي في الأداء الوظيفي العمومي
124	المطلب الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية
124	الفرع الأول: أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في الإدارات العمومية
125	الفرع الثاني: سبل تفعيل أخلاقيات العمل في الإدارات العمومية
125	أولا: الإرساء القانوني لأخلاقيات الوظيفة
125	ثانيا: الحرص على ترسيخ أخلاقيات العمل
126	الفرع الثالث: التأهيل الأخلاقي للموظف في الإدارات العمومية
126	أولا: مفهومه
126	ثانيا: أهميته في الإدارات العمومية
127	المطلب الرابع: نحو أداء وظيفي أخلاقي متميز: مقارنة تكاملية بين مراحل مقترحة وأبعاد الدراسة الحالية
129	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

131	تمهيد:
132	المبحث الأول: منهجية الدراسة
132	المطلب الأول: منهج الدراسة
132	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
132	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
132	الفرع الثاني: عينة الدراسة
132	المطلب الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة
132	الفرع الأول: إجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

133	الفرع الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
138	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة
138	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة (البيانات الشخصية)
138	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب النوع
140	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة)
141	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية (وظيفة عليا / منصب علي)
142	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
143	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
144	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بالإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان
144	الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الأول
146	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثاني
147	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثالث
148	الفرع الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الرابع
150	الفرع الخامس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الخامس
151	الفرع السادس: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور السادس
154	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
154	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
157	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
157	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
162	تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
163	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
168	تحليل نتائج اختبار أثر التزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على الأداء الوظيفي
169	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
174	تحليل نتائج اختبار أثر التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين على الأداء الوظيفي
175	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
180	تحليل نتائج اختبار أثر النظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية على الأداء الوظيفي
181	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
186	تحليل نتائج اختبار أثر المشاكل والعراقيل التي قد تحول دون التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي
187	ملخص تحليل النتائج العامة لاختبار الفرضيات الفرعية
188	الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية
188	أولاً: التحقق من توفر شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد
188	اختبار طبيعية البواقي (Normality of Residuals)
189	اختبار تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity)
190	اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity) لبواقي النموذج
191	اختبار استقلالية الأخطاء
191	نتائج التحقق
192	ثانياً: الارتباط (Correlation)
193	ثالثاً: قياس الأثر (Impact)
197	رابعاً: معامل التحديد

198	خامسا: تحليل نتائج اختبار أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية
200	خاتمة الفصل الثالث
	الخاتمة العامة
202	الخاتمة العامة
202	النتائج العامة للدراسة
204	القيمة العلمية والعملية لنتائج الدراسة
204	توصيات الدراسة
206	قيود الدراسة
206	آفاق البحث المستقبلي
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	خاتمة
209	المراجع باللغة العربية
216	المراجع باللغة الأجنبية
217	الملحق رقم (01): نموذج بطاقة تقييم الموظف العمومي المترص
219	الملحق رقم (02): نموذج بطاقة تقييم الموظف العمومي المرسم
221	الملحق رقم (03): الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان)
228	الملحق رقم (04): القائمة الاسمية للمحكمين
229	الفهرس العام
235	الملخصات العامة للدراسة

الملخص

تُعد هذه الدراسة محاولة علمية تهدف إلى فهم أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية الخاضعة لنظام الوظيفة العمومية، من خلال بناء نموذج نظري وتطبيقي يجمع بين الأبعاد السلوكية والتنظيمية للأخلاقيات المهنية، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: إلى أي مدى قد يؤثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟، سعى الباحث للإجابة عنها عبر اختبار فرضيات رئيسية وفرعية مستندة إلى إطار نظري متين، ومنهج وصفي قائم على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ حجمها (423 موظف)، شملت مجموعة متنوعة الخصائص من موظفين وموظفات بإدارات عمومية مختلفة من داخل ولاية عين تموشنت، تم بعد ذلك تحليل و معالجة هذه البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS)، والتحليل الإحصائي المتعدد الطرق.

وقد أظهرت النتائج أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يُمثل متغيراً تفسيرياً ذا دلالة إحصائية قوية في تفسير الأداء الوظيفي حيث تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية لصالح الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. كما بينت معادلة الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة الأكثر تأثيراً هي: التزام الموظفين بأداء واجباتهم الوظيفية، التزام الإدارة بأداء حقوق الموظفين والنظام الداخلي المبني على المبادئ الأخلاقية، وهي أبعاد تُجسّد التفاعل المتبادل بين السلوك الفردي والبيئة التنظيمية في صياغة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، أكدت العلاقة السلبية بين المشاكل والعراقيل ومستوى الالتزام بالأخلاقيات أن بيئة العمل المتوازنة والحالية من العراقيل تعزز الالتزام الأخلاقي.

وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة إدماج البعد الأخلاقي في سياسات الوظيفة العمومية من خلال مراجعة الأنظمة الداخلية وتكثيف برامج التكوين والتأهيل الأخلاقي للموظف العمومي، وتعزيز آليات الرقابة والمساءلة الأخلاقية، التحسيس بأهمية رد مكانة الأخلاق في البيئة الإدارية العمومية بما يُسهم في ترسيخ ثقافة الالتزام الأخلاقي كرافعة قوية نحقق من خلالها مستويات أداء مرموقة تجمع بين الكفاءة والفاعلية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الوظيفة، التزام الأخلاقي، أداء وظيفي، وظيفة العمومية، إدارة العمومية.

Abstract:

This study represents a scientific attempt to understand the impact of adherence to professional ethics on job performance within Algerian public administrations governed by the civil service system. It is based on the construction of a theoretical and applied model that integrates both behavioral and organizational dimensions of professional ethics, and on their analysis using rigorous statistical tools. The study originated from a central research question: To what extent does adherence to professional ethics influence job performance in Algerian public administration? The researcher sought to answer this question by testing both primary and subsidiary hypotheses, grounded in a solid theoretical framework and a descriptive methodology relying on the questionnaire as the main tool for data collection. The sample consisted of 423 employees, selected randomly, and included a diverse group of male and female staff from different public administrations within the Wilaya of Aïn Témouchent. The collected data were subsequently processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and multi-method statistical analysis.

The findings revealed that adherence to professional ethics constitutes a statistically significant explanatory variable in interpreting job performance, as the main null hypothesis was rejected in favor of the alternative hypothesis. This confirms the existence of a positive and meaningful relationship between the two variables. Furthermore, the multiple regression equation demonstrated that the three most influential dimensions are: employees' commitment to fulfilling their professional duties, the administration's commitment to safeguarding employees' rights, and the internal system founded upon ethical principles. These dimensions embody the reciprocal interaction between individual behavior and the organizational environment in shaping performance. In addition, the negative relationship between problems and obstacles, on the one hand, and the level of ethical commitment, on the other, confirmed that a balanced work environment free of hindrances fosters ethical adherence.

Based on these findings, the study recommends the integration of the ethical dimension into civil service policies, through revising internal regulations, intensifying ethical training and qualification programs for public employees, strengthening mechanisms of ethical oversight and accountability, and raising awareness about restoring the centrality of ethics within the administrative environment. Such measures would contribute to consolidating a culture of ethical commitment as a powerful lever for achieving distinguished levels of performance that combine efficiency and effectiveness.

Keywords: Work ethics, Ethical commitment, job performance, public service, public administration.

