

أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة  
للخدمات العامة

أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة  
للخدمات العامة

*Public service ethics between reality and mechanisms to improve the  
Department's performance for the activation of public services*

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على طبيعة أخلاقيات الوظيفة العمومية داخل النظام الإداري وواقعها وسبل تفعيلها وأيضاً تأثيرها في تحسين الأداء وانعكاس ذلك على مستوى تقديم الخدمة العامة، حيث تحتل الأخلاقيات أهمية بالغة بالنسبة للإدارة وبالأخص للموظف والمواطن وللمجتمع بشكل عام مما يوجب تحديد الإطار القانوني لها وتنميتها وتجسيدها ميدانياً لتحسين الخدمات العامة .

**الكلمات المفتاحية:** الأخلاقيات، الوظيفة العمومية، الموظف العام، الإدارة

**Abstract:**

This paper aims to identify the nature of the public service ethic within the administrative system and reality and ways to activate it, and also impact on improving performance, reflected on the level of public service delivery, where ethics occupies extremely important for administration and especially for the employee, and the citizen and society of which requires identifying its legal framework and development and reflected on the ground to improve public service .

**Key words :** Ethics, public service, Public employee, administration.



مقدمة :

تسعى الإدارات والمؤسسات بشكل عام إلى تحقيق رضا الجمهور بما تقدمه من خدمات ومنافع عن طريق أداء مهامها بكفاءة وفعالية تقود بالضرورة لتطويرها وتحسين مستوى تقديم هذه الخدمات لذلك تتجه معظم هذه الإدارات إلى ترسيخ وتجسيد السلوكيات الايجابية المتمثلة في أخلاقيات الوظيفة أو العمل، وبالنظر إلى أن القطاع الحكومي هو الأكثر تضرراً من نقص وتراجع الأخلاقيات فإن تنمية أو أخلقة المرافق العامة تعدّ أهمّ المطالب التي يفرضها الواقع المعاش كون أنّ الوظيف العمومي يعاني من مظاهر وصور الفساد المختلفة التي تقود بالضرورة إلى تراجع مستوى الأداء وبالتالي تؤثر على نوعية ومستوى تقديم الخدمات العمومية وبذلك عدم تلبية الحاجات العامة التي هي مطلب الجمهور، ولذلك يقتضي البحث في موضوع الأخلاقيات انطلاقاً من مفهومها كقواعد تنظيمية مرتبطة بالسلوك الفردي وبالنظر لواقع السلوك الأخلاقي على مستوى الإدارة وفي المجتمع ككل، الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى حاجة التّنظيمات أو الإدارات لتفعيل الأخلاقيات الوظيفية؟ وما تأثيرها على الأداء؟

وللإجابة على الإشكالية تمّ تقسيم الموضوع إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: مفهوم الأخلاقيات الوظيفية.

المحور الثاني: واقع الأخلاقيات الوظيفية وأسباب انحصارها.

المحور الثالث: سبل تفعيل الأخلاقيات الوظيفية وأثرها على تحسين الأداء.



## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

### المحور الأول: مفهوم الأخلاقيات الوظيفية

تعتبر الأخلاقيات الوظيفية من أساسيات شغل الوظائف والتي يتم التأكيد عليها بصفة مستمرة من منطلق أن الموظف العام تقع على عاتقه مسؤوليات إدارية تتضمن مفاهيم أخلاقية ينبغي التقييد بها من أجل أداء أحسن داخل الإدارة

#### أولاً: تعريف الأخلاقيات الوظيفية

الخلق عموماً هو السجية أو الطبع والسلوك السليم والتعامل الإيجابي، والأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتتصف بالحسن أو القبح، وباعتبار السلوك هو أثر الخلق وشكله الظاهر فإنه يعتبر الأساس أو المعيار الذي يقاس به خلق الفرد<sup>1</sup>.

كما يقصد بها: ممارسة المهام وفق قوانين الشرف والاستقامة والتزاهة علاوة على الالتزام والتفرغ لممارسة الوظيفة أي عدم الجمع بين أكثر من وظيفة والكتمان المهني، كما يشترط في الموظف من جهة أخرى الإنصاف والسلوكيات الحميدة<sup>2</sup>.

وبذلك فإن أخلاقيات الوظيفة العمومية أو الأخلاقيات الوظيفية هي مجمل المبادئ والقيم والالتزامات التي ينبغي على الموظفين التحلي بها وهم يمارسون واجباتهم وأعمالهم الوظيفية وهذه الأخلاقيات تتأثر وتستمد من قوانين وعادات وثقافة المجتمع وكذا طبيعة المهنة.

#### ثانياً: عناصر الأخلاقيات الوظيفية

تتمثل عناصر أخلاقيات الوظيفة العمومية في الواجبات المترتبة على الموظف العام التي يحددها القانون والأنظمة واللوائح والتي تشكل إطاراً أخلاقياً لسلوكه وأدائه لمهامه الوظيفية حيث أنّ مستوى سلوكه الأخلاقي مرتبط بمستوى التزام الموظف بواجباته الوظيفية وتتمثل هذه العناصر في الواجبات الإيجابية والواجبات السلبية .



1- الواجبات الايجابية: وتتمثل في مجموعة التصرفات التي ينبغي على الموظف العام الالتزام بالقيام بها أثناء تأدية مهامه وهي:

أ-الأداء الشَّخصي للمهامّ الوظيفية: ويتمثل هذا الالتزام في اضطلاع الموظف العام بالمهام المتعلقة بالمنصب الوظيفي المعين فيه بصفة شخصية والتقيّد بقواعد المصلحة، ولا يمكن أن يتنصّل من التزامه ومسؤوليته إلا عن طريق التفويض المرخّص به قانوناً، ذلك أنّ الأداء الفعلي والشَّخصي للخدمة التزام أخلاقي بالتّظر إلى أنّ الموظف ارتضى ممارسة الوظيفة دون إكراه أو ضغط ومن ثم فهو مطالب بالوفاء بالتزامه وما تملّيه عليه مقتضيات الممارسة المهنية وضميره المهني<sup>3</sup>.

ب-طاعة الرؤساء: يلتزم الموظف في إطار تأدية مهامه بطاعة السّلطة الرئاسية وتنفيذ الأوامر إلا إذا كانت غير مشروعة، حيث نصت المادة 40 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية أنّه على الموظف احترام سلطة الدّولة وفرض احترامها وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وذلك باعتباره قائماً على خدمة المصلحة ومؤتمناً على مصالح الدّولة<sup>4</sup>، فبالنّظر لوضعية التّبعية التي تفرض عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه مهما كانت رتبته في السّلم الإداري (المادّة 97 من قانون الوظيفة العمومية).

ج-الالتزام بالتّزاهة والاستقامة: يقع على عاتق الموظف العام تحري المصلحة العامّة في أدائه لمهامه الوظيفية واجتناب التّحيز والمحاباة وكل أشكال المساس بمبادئ الصّالح العام<sup>5</sup>، حيث أنّ الموظف ملزم بممارسة مهامه بكلّ أمانة وبدون تحيّر (المادّة 41 الأمر 03/06).

د-احترام القوانين واللّوائح: يشمل احترام القانون احترام الدّستور وكذا العمل بمقتضى اللّوائح والأوامر والتّعليمات ولا يمكن بأيّ حال تجاوز القوانين لأيّ ظرف ولا تجاوز الحدود<sup>6</sup>.

هـ-المحافظة على كرامة الوظيفة: إنّ سلوك وتصرفات الموظف في الوظيفة وفي حياته محسوبة عليه وعلى الوظيفة التي يشغلها فمن منطلق كونه ممثلاً للدّولة وخادماً للشّعب يتعيّن على الموظف تجنّب كلّ ما من شأنه أن يسيء إلى الوظيفة التي



## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

يشغلها وأن يتجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو خارج الخدمة (المادة 42 الأمر 03/06)<sup>7</sup> ..

و- المحافظة على أوقات العمل: يجب على الموظف الالتزام بأوقات العمل الرسمية وتجنب تضيق الوقت في غير خدمة الوظيفة، فمثل هذه السلوكات ستؤدي إلى تراكم الأعمال وتعطيل المصالح من ذلك فقدان ثقة الجمهور في مستوى الخدمات المقدمة من طرف الأجهزة الإدارية ولجوءهم إلى طرق أخرى للحصول على الخدمة من وساطة ومحابة وغيرها وبالتالي انتشار داخل الإدارة<sup>8</sup>.

ز- الحفاظ على المال العام: انطلاقاً من كون المال العام يعدّ الوسيلة الأهمّ في تحقيق الأهداف وتمكين الأجهزة الإدارية من تقديم الخدمات للجمهور فانه يقع لزاماً على الموظف العام الحفاظ على هذه الأموال عن طريق ترشيد الاستهلاك والاستعمال وذلك بتخفيض مستوى الإنفاق دون الإضرار بمستوى الأداء ومن ذلك الموازنة بين الكفاءة والفعالية<sup>9</sup>، كما يجب على الموظف الامتناع عن استخدام المال العام والموارد الموجودة داخل الإدارة لأيّ أغراض شخصية غير مرتبطة بالوظيفة (المادة 50-51 الأمر 03/06).

ح- التزام الأدب وحسن التعامل مع الجمهور: بالنظر لكون الوظيفة العمومية وجدت من أجل تلبية حاجات الجمهور فإنّ على الموظف العام كمثل للدولة ومقدم للخدمات أن يكون لبقاً وحسن التعامل مع المرتفقين طالبي الخدمة (المادة 153 الأمر 03/06) وعم المماثلة في أداء الخدمات، كما ينبغي عليه التزام الآداب واحترام زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه<sup>10</sup>.

2- الواجبات السلبية: تتمثل في:

أ- عدم إفشاء الأسرار المهنية: يجب على الموظف العمومي أن يحافظ على أسرار وظيفته وكل ما يطلع عليه بحكم وظيفته سواء كانت معلومات سرية أو معلومات صدرت بشأنها تعليمات



معينة، ويتوسّع مفهوم عدم إفشاء الأسرار المهنية إلى عدم احتفاظ الموظف بأية وثائق أصلية للمعلومات أو نسخ منها أو صور عنها بصفة شخصية لدى الموظف<sup>11</sup>.

ب-عدم قبول الهدايا: يؤدي قبول الهدايا من قبل الموظف إلى نزع هيبة الوظيفة العمومية وسيء إلى سمعة الموظف ويؤثر في نزاهته وموضوعيته عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة ويخلّ بمبدأ المساواة في تقديم الخدمات للجمهور مما يؤدي إلى زعزعة الثقة في الأجهزة الإدارية<sup>12</sup> وبالتالي يلجأ الأفراد إلى اتباع أساليب ملتوية للحصول على الخدمات مما يؤدي بالموظف للوقوع في أخطاء تستلزم المساءلة.

ج- عدم الجمع بين الوظيفة العمومية والأعمال المحظورة بالنص: يمنع على الموظف أن يجمع بين وظيفته العامة وبين أعمال أو وظائف أخرى فذلك يؤثر على نزاهة وموضوعية الموظف وكذلك فإنّ انشغال الموظف بأعمال أخرى غير مهام وظيفته يؤدي إلى استنزاف جهوده مما يؤثر على مستوى أدائه<sup>13</sup>.

د- عدم تجاوز الحدود في ممارسة النّشاطات العمومية: وذلك باحترام الموظف لحدود تمتعه بحقوقه في ممارسة النّشاطات الخاصة كالاشتراك في الإضرابات والمظاهرات أو المشاركة النّقابية وغيرها، كلّ ذلك من أجل الحفاظ على نزاهة وموضوعية الموظف وعدم الدّخول في متاهات تضارب المصالح والانتماءات<sup>14</sup>.

ه-عدم استغلال نفوذ الوظيفة: يتوجّب على الموظف عدم استغلال منصبه الوظيفي لتحقيق أية مكاسب سواء كانت مادية أو معنوية حيث أنّ ذلك يؤدي إلى ضياع المصلحة العامة ويفتح المجال إمام انتشار صور ومظاهر الفساد والاتّجار بالوظيفة العمومية<sup>15</sup> ومن ذلك هدم الثقة بين المواطن والأجهزة الإدارية التي تقدّم الخدمة.

ثالثا: مصادر الأخلاقيات الوظيفية :

1-الدّات: باعتبار أنّ الخلق في أساسه هو فطرة وسجّية يتميّز بها الفرد وتظهر في شكل سلوكيات وبالتالي فإنّ ذات الموظف لها تأثير في أخلاقياته وسلوكياته على مستوى الإدارة<sup>16</sup>.



## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

2-الدين: تعدّ أخلاقيات الوظيفة العمومية في أصلها قيما وسلوكيات مستمدة من العقيدة والدين، حيث أنّ المبادئ والقيم التي تشكّل محور وأساس هذه الأخلاقيات هي في أصلها مبادئ نصّ عليها الدين<sup>17</sup>، وبالتالي فإنّ الضوابط التي يحتكم إليها الموظف في سلوكه داخل الإدارة وفي إطار وظيفته لا تختلف عن تلك التي تضبط سلوكه الخاص كفرد في المجتمع.

3-الدستور: يعتبر الدستور القانون الأساسي لتنظيم الدولة وهو يتضمّن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الواجب احترامها من طرف أعوان الدولة، وقد نصّ الدستور الجزائري على مجموعة من المبادئ التي تمثل قواعد أخلاقية واجبة التطبيق منها<sup>18</sup>:

الالتزام بالقواعد الأخلاقية ونبذ السلوك المخالف للدين الإسلامي، محاربة كلّ علاقات الاستغلال والتبعية، نبذ الممارسات الإقطاعية والجهوية والمحسوبية، مساواة المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات، عدم انتهاك حرمة الإنسان، تكريس مبدأ حرية التجارة والصناعة في إطار القانون، حماية الاقتصاد الوطني من التلاعب والاختلاس والمصادرة غير المشروعة، المحافظة على حرية المراسلات والاتصالات الخاصة بكل أشكالها...

4-القانون: هدف القانون هو تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية وبالتالي يسعى إلى ما تسعى إليه الأخلاق ولذلك لا بد أن يكون متماشيا مع البيئة الاجتماعية باعتباره مصدرا نافذا داخل الإدارة، هذه الأخيرة التي لا يمكن أن تعمل إلا في إطار تنظيم قانوني يضبط سلوك الموظف ويحدّ من التصرفات التي من شأنها عرقلة السير الحسن للأجهزة الإدارية وتحقيق المصلحة العامة<sup>19</sup> وقد نصّ قانون الوظيفة العمومية على عدّة مبادئ وأخلاقيات يتعيّن على الموظف الالتزام بها .

5-القيم الاجتماعية: يتأثر الإنسان بثقافة محيطه الذي يعيش فيه حيث أنّ لقيم المجتمع تأثيرا كبيرا في ظهور سلوكيات وأخلاقيات معينة وبذلك فإنّ التنظيم أو الإدارة تتأثر بمكونات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي هي جزء منها



وبالتالي ترسخ لدى الموظف قيم ومبادئ معينة مرتبطة ببيئته الاجتماعية فيلتزم بأخلاقيات معينة سواء استمدّها من العائلة باعتبارها الوحدة الأساسية في بناء المجتمع وهي المؤسسة الأولى التي تبني للموظف أخلاقياته وسلوكياته، أو يستمدّها من المدرسة بالنظر لكونها مسؤولة عن التربية والتنشئة التعليمية وتنمية القيم الأخلاقية، وتلعب المدارس والمعاهد والجامعات دورا مهما في تكوين الإطارات الوظيفية دون إهمال تأثير المجتمع<sup>20</sup> بحيث أنّ هذا التكوين يمكن المؤسسات والأجهزة الإدارية من التطور وتحسين مستوى خدماتها لتحقيق المصلحة العامة.

وبالرغم من تنظيم القانون لمختلف عناصر الأخلاقيات الوظيفية وكذا تضمينها في مختلف الممارسات إلا أنّ هناك العديد من النقائص التي تسببت في تراجع الأخلاقيات وانتشار العديد من الانحرافات.

#### المحور الثاني: واقع الأخلاقيات الوظيفية وأسباب انحصارها

على الرغم من كون الأخلاقيات مطلبا اجتماعيا وجماعيا إلا أنّ الواقع يبرز الكثير من المظاهر السلبية التي تعبر على حقيقة وواقع الأخلاقيات بشكل عام وأخلاقيات الوظيفة بشكل خاص .

#### أولاً: واقع الأخلاقيات الوظيفية

تعدّ الأخلاقيات في إطار الوظيفة العامة مزيجا متداخلا بين الأخلاقيات المرتبطة بالتزامات الموظف الملقاة على عاتقه في إطار وظيفته وبين سلوكياته كفرد داخل الإدارة، ومن ذلك فإنّها تخضع للعديد من الموازنات وتعاني من عدّة عوائق ومشاكل تسببت في عدّة ظواهر سلبية وتعود لأسباب مختلفة أبرزها:





## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

- 1- سوء استعمال السلطة التقديرية: حيث يمنح المشرع في مسائل معينة خاضعة للتغيرات لاختلاف المكان أو الزمان أو الأشخاص مقداراً من الحرية للموظفين في اتخاذ قرارات وبذلك فإنّ منح السلطة التقديرية يسمح بحصول تجاوزات تعود لسوء استخدام السلطة بشكل يؤثر على الأخلاقيات الوظيفية بسبب نقص الشفافية وضعف المساءلة أو غياب الإعلام وغيرها.
- 2- نوعية الخدمات المقدمة: إذ تفتقر في معظمها لمعايير الجودة والتنوع ناهيك عن عدم تقييد الموظفين بالأجال والتكلفة وهذا ما يؤثر سلباً على الخدمات العامة ويؤدي إلى اهتزاز مكانة القطاع العام في نظر الجمهور وفقدان الثقة في الخدمات العامة المقدمة لتلبية لاحتياجاته.
- 3- انتشار الممارسات اللاأخلاقية بين الموظفين: من أبرز مظاهر الإساءة للمنصب الوظيفي وتفشي الممارسات غير الأخلاقية بين أعوان الدولة أو الموظفين العموميين<sup>21</sup>:
  - انتشار أفة الرشوة التي تقضي على نزاهة الوظيفة العامة وتسمح للموظف باستغلال منصبه والحصول على امتيازات لتقديم خدمات هي من واجبه ومن أهم التزاماته.
  - المحسوبية وما يترتب عنها من إخلال بمبدأ المساواة.
  - سرقة ونهب المال العام واستعمال وسائل الإدارة في غير مقاصدها وممارسة أعمال تتعارض مع مقتضيات الوظيفة.
  - التنصل من الالتزامات بعدم أداء الخدمة على أكمل وجه، وإفشاء الأسرار المهنية وغيرها من السلوكيات التي تسبب للعمل الوظيفي سواء داخل أو خارج الخدمة.
  - عدم احترام القوانين خاصة فيما تعلق بوجود التحلي بالنزاهة بالأخص في تسيير المال العام وكذا إهمال خدمة المواطن وعدم الاكتراث لانشغالاته وهذا ما يخلق فجوة في علاقة المواطن بالإدارة ويفقده الثقة فيها، حيث أصبحت الإدارة الحكومية غير قادرة على إرضاء المواطن



وتلبية حاجاته ومتطلباته فهي مجرد جهاز بيروقراطي يعيق المبادرات وهذا ما يقود إلى سلوك الأساليب المتتوية للحصول على الخدمات وهو ما يؤدي بالضرورة لانتشار صور الفساد الإداري.

ثانياً: أسباب تراجع أخلاقيات الوظيفة العمومية

انطلاقاً من مختلف المظاهر التي تميز الواقع العام للأخلاقيات الوظيفية فإنّ انحصار هذه الأخيرة وغيابها أحياناً يرجع لعدة أسباب أهمها ما ارتبط بالوظيفة نفسها.

1-التقص في شفافية القوانين والتنظيمات: مما يخلق نوعاً من عدم القدرة عند الموظّفين على تطبيق الأحكام القانونية بشكل صحيح وهو ما قد يدفع إلى التّعاس في أداء الخدمة واستغلال ذلك للقيام بأعمال غير مشروعة.

2-مقدار السّلطة التقديرية الممنوحة للموظّفين: وما ينجر عنه في حال عدم تزويدهم بالنصوص التطبيقية والمعلومات الدقيقة وكلّ ذلك يعود لنقص أو انعدام الإعلام داخل الإدارات.

3-عدم استخدام التكنولوجيا في التسيير وما ينجم عنه من عدم مواكبة التّسارع والتّغير في الإدارة وهذا ما يقود إلى اختلالات في مستوى الخدمات المقدمة.

4-سياسة تسيير الموارد البشرية: وما يشوبها من مشاكل لا تضمن احترام سياسة الأخلاقيات لا من حيث التّوظيف نتيجة غياب معايير انتقائية تضمن التّأكد من نزاهة الموظّف، ولا من جانب الرّقابة خاصة الرّقابة الرئاسية في مرحلة التّربص للتّأكد من كفاءة المتربّص، كما أنّ طريقة التّقييم لا تمكن من معرفة مدى تقيّد الموظّف واحترامه للأخلاقيات واستعداده لتفعيلها وكذا غياب الموضوعية في التّقييم يسهم إلى حدّ كبير في تراجع الأخلاقيات داخل البيئة الوظيفية<sup>22</sup>.

إضافة إلى ما سبق فإنّ غياب الاهتمام بموضوع الأخلاقيات ضمن برامج التّكوين وعدم توعية الموظّفين بأهميّة تنميتها سواء على المستوى الشّخصي أو داخل الوظيفة يقود إلى الإساءة لسمعة الإدارة والدّولة عامّة، كما أنّ قلّة أو عدم إجراء حركات نقل أو تغيير في مناصب

## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

الموظفين يؤثر سلباً على الوظيفة وذلك نتيجة العلاقات التي قد تتشكل عند البقاء في نفس المنصب مدة طويلة وانتشار المحسوبية والوساطة وغيرها من الممارسات غير الأخلاقية. زيادة على ضعف آليات الرقابة<sup>23</sup> وعدم كفايتها لردع الانحرافات وضمان السير الحسن للمرافق العامة تقود إلى تناول بعض الأفراد والقيام بأعمال غير مشروعة تؤدي إلى تشويه صورة الإدارة والقائمين على أداء الخدمات، لذلك ينبغي البحث عن الآليات لتفعيل الأخلاقيات كسلوك للموظف كفرد وكعنوان داخل الإدارة.

### المحور الثالث: تفعيل أخلاقيات الوظيفة العمومية وأثرها على تحسين الأداء

بالنظر لتفشي الفساد داخل الإدارات وانتشار السلوكيات السلبية التي تؤثر على نوعية الخدمة العمومية المقدمة للجمهور اقتضى الأمر البحث في كيفية تفعيل الأخلاقيات الوظيفية لتنمية وتطوير سلوكيات الموظفين والارتقاء بالوظيفة العمومية، إذ أنّ تبني أساليب لتنمية وتفعيل الأخلاقيات من شأنه التأثير على الأداء داخل الإدارات وبذلك تحسين الخدمة العمومية.

### أولاً: سبل تفعيل أخلاقيات الوظيفة العمومية

من أجل تنمية السلوكيات السوية الايجابية داخل الإدارة وبين الموظفين يجب البحث عن آليات ووسائل تدعيم وتكريس هذه الأخلاقيات سواء بالنسبة للموظفين كأفراد أو كإداريين قائمين على الخدمة العامة من خلال تبني واتباع سبل مختلفة منها:

1- تبني سياسة تسيير جديدة للموارد البشرية داخل الإدارات: بإدخال الأخلاقيات لبرامج المسابقات للالتحاق بالوظيفة العمومية واختبار مدى نزاهة الموظف بعد مرحلة التريص وإخلاصه للوظيفة، إضافة إلى اعتماد قواعد للتقييم مبنية على أسس موضوعية تتناسب وخصوصية الوظائف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الأخلاقيات كعنصر تقييبي وإجراء تغييرات دورية في بعض المناصب لتجنب العلاقات المبنية على المصالح وترك المجال للكفاءات، كما أنّ



وضع مقاييس متعلّقة بأخلاقيات الوظيفة في برامج التّكوين من شأنه دعم مسار الإصلاحات وتوعية الموظّفين بأهمية الأخلاقيات داخل بيئة العمل.

2-تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة: للتوعية والتّحسيس بأهميّة تفعيل الأخلاقيات الوظيفية وتجسيدها من خلال إعطاء صورة نزيهة للإدارة والموظّف وتقديم خدمة عمومية تلبي متطلّبات أفراد المجتمع.

3-تدعيم عنصر الرّقابة: واعتماد التّكنولوجيا الحديثة<sup>24</sup> في ذلك بالإضافة إلى الاستعانة بأعوان مؤهّلين وتحسيس المسؤولين بأهمية الدّور الرّقابي في عملية التّسيير.

4-شفافية القوانين والتنظيمات: وكذا الإجراءات المرتبطة بالتّسيير الإداري مع اعتماد الدّقة والوضوح في التّطبيق وكذا الاهتمام بالإعلام كعنصر جوهريّ في علاقة الإدارة بالمواطن والمجتمع ككل.

5-الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظّف وتبني سياسة التّرقية وفق الكفاءة والخبرات وكذا اعتماد سياسة التّحفيز<sup>25</sup> على جهد الموظّف ونوع الوظيفة المناطة به.

6-وضع قواعد تؤسّس للأخلاقيات وإيجاد آليات تضمن تجسيدها في واقع المجتمع للقضاء على مظاهر الفساد الإداري.

7-إشراك الموظّفين في العمل الإداري: حيث أنّ نجاعة إصلاح الوظيفة وتجسيد الأخلاقيات مرتبط بإشراك الموظّفين<sup>26</sup> خاصّة أنّهم هم العنصر المتأثّر والأكثر تأثراً فيها.

8-تفعيل دور مؤسّسات المجتمع المدني وكذا الأسرة والمساجد لتنمية أخلاقيات الموظّف كفرد في المجتمع قبل كونه عوناً على مستوى الإدارة.

ثانياً: أثر الالتزام بالأخلاقيات على تحسين الأداء

باعتبار الوظيفة العمومية تعنى بتقديم خدمات للمجتمع والموظّف هو جزء من المجتمع وجميع ما يصدر عنه من سلوكيات سواء ارتبطت بمدى التزامه بواجباته الوظيفية أو ارتبطت بسلوكه

## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

الدّاتي كفرد داخل التّنظيم أو الإدارة تنعكس على أدائه للمهام الموكلة له بحكم منصبه الوظيفي حيث أنّ الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية من عدمه من شأنه أن يخلق عدة آثار قانونية وإدارية واجتماعية على أداء الإدارات للخدمات العمومية المرتبطة بها انطلاقاً من عدة مبررات:

1- إنّ الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية يؤدي إلى توجيه سلوكيات الموظّفين نحو توظيف قدراتهم في جانبها الايجابي بتحفيّزهم نحو تحسين أداء المهام الموكلة لهم.

2- التّحلي بالأخلاقيات يقود إلى احترام الآخرين ومنه تعزيز ثقة المواطنين في الإدارة التي يتعاملون معها ممّا يؤدي إلى تحسين سلوكياتهم باحترام القوانين وعدم اختراقها عند طلب الخدمات<sup>27</sup>.

3- انتشار الأخلاقيات داخل الإدارة يقود بالضرّورة إلى تحسين بيئة العمل مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظّفين<sup>28</sup>.

4- تؤثر الأخلاقيات الوظيفية على الإدارة في حدّ ذاتها بحيث تقود لتنظيم العمل الوظيفي وتطويره وتسهيل تقديم الخدمات العامة للجمهور.

5- تشكّل أخلاقيات الوظيفة العمومية أهمّ الضّوابط التي تحول دون إساءة استعمال السّلطة وانتشار الانحرافات<sup>29</sup>.

6- تحسين البناء التّنظيمي للإدارة ممّا يؤدي إلى التّطوير الوظيفي وتنظيم الصّلاحيات وتوازن السّلطة والمسؤولية<sup>30</sup>.

7- انعكاس السلوك الأخلاقي على المناخ التّنظيمي ممّا يقود إلى الاهتمام بالعمل وتحمل الموظّف للمسؤوليات.



ومنه فإنّ لأخلاقيات الوظيفة العمومية تأثيراً واسعاً على الأداء بحكم أهميتها في تقويم وتكريس السلوكيات الايجابية على مستوى الإدارات ومختلف مستويات التنظيم.

#### الخاتمة:

من خلال ما سبق نخلص إلى أنّ أخلاقيات الوظيفة العمومية لها دور كبير في تحسين البيئة الوظيفية بالنظر لعناصر تكوينها ولمصادرها المتنوعة التي تسهم في بناء شخصية الموظف كفرد في المجتمع ثمّ كعنوان إداري داخل التنظيم ولذلك يشكّل الاهتمام بتكريس الأخلاقيات عنصراً مهماً في تغيير واقع المؤسسات والإدارات التي تعاني الانحرافات والعديد من صور الفساد وبالتالي تراجع مستوى الأداء كون هذه السلبيات تؤثر إلى درجة كبيرة في سيرورة العمل الوظيفي والموظفين القائمين به، وبالنظر لأهمية المورد البشري كعنصر فعال داخل التنظيم فإنّ تنمية سلوكياته تسهم إلى حدّ كبير في أخلاق الوظيفة العمومية وبالنتيجة تحسين مستوى الأداء والارتقاء بالخدمة العمومية.

وكما أنّ تطوّر مستوى الأداء وتأثيره الايجابي على نوعية الخدمات المقدّمة وما ينتج عنه من تلبية لحاجات ومتطلّبات الجمهور يقود إلى ترسيخ وتدعيم ثقة المواطن في الإدارة .

وبناء على ذلك وجب إيجاد استراتيجيات وقواعد جديدة تنمي هذه الأخلاقيات وتطوّرهما، وعليه نقدّم الاقتراحات التالية:

- تطوير القوانين والتنظيمات وتحديثها وفق متطلّبات الوظيفة بغية تطوير الخدمة العمومية وإرضاء المواطن.

- إيجاد أطار أخلاقيّ منظمّ قانوناً من أجل الارتقاء بالوظيفة العمومية وتحسين الخدمة العمومية.

- اعتماد قواعد السلوك والأخلاقيات في مناهج تقييم المسار المهني للموظف.

## أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة للخدمات العامة

- عقد دورات تدريبية مستمرة بهدف توجيه الموظّفين العموميين نحو أخلاقيات الوظيفة العموميّة.

- تضمين الأخلاقيات الوظيفية في مناهج التكوين والتركيز على أهمّيتها.

- تفعيل عنصر الرقابة وتنمية حسّ المسؤولية لدى الموظّفين .

- فتح قنوات الاتّصال بين الموظّف والمرتفق والقيادة الإدارية للمشاركة الجماعية في تحسين مستوى الخدمات.

وبالتّظر لمدى أهميّة أخلاقيات الوظيفة العمومية يبقى لزاما على جميع الأطراف المعنية والمجتمع ككل أن تكثّف الجهود وتسعى لتجسيد هذه الأخلاقيات بغية تطوير العمل الإداري وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة ونيل ثقة ورضا الجمهور.

### الهوامش:

<sup>1</sup>: أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص364.

<sup>2</sup>: سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التّطور والتّحوّل من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص295.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص301.

<sup>4</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتّوزيع، الأردن، 2011، ص39.

<sup>5</sup>: كميل حبيب وجان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغيّر، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010، ص75.

<sup>6</sup>: المرجع نفسه، ص71.

<sup>7</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السّابق، ص39.

<sup>8</sup>: المرجع نفسه، الصفحة 41ص.

<sup>9</sup>: المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>10</sup>: عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر 2015، ص 138.

<sup>11</sup>: المرجع نفسه، ص 136.

<sup>12</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 44.

<sup>13</sup>: كميل حبيب وجان بوليس، المرجع السابق، ص 74.

<sup>14</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 45.

<sup>15</sup>: المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>16</sup>: المرجع نفسه، ص 19.

<sup>17</sup>: المرجع نفسه، ص 20.

<sup>18</sup>: دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، (مذكرة لنيل درجة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 49.

<sup>19</sup>: المرجع نفسه، ص 50.

<sup>20</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>21</sup>: عبد العزيز سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، صص 61، 62.

<sup>22</sup>: دحيمان لويزة، المرجع السابق، ص 63.

<sup>23</sup>: المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>24</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 202.



أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة  
للخدمات العامة

---

<sup>25</sup>: دحيمان لويزة، المرجع السابق، ص63.

<sup>26</sup>: المرجع نفسه، ص66.

<sup>27</sup>: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص199..

<sup>28</sup>: المرجع نفسه، ص209.

<sup>29</sup>: عبد العزيز سعد القحطاني، المرجع السابق، ص29.

<sup>30</sup>: دحيمان لويزة، المرجع السابق، ص68.

