

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير



محاضرات في مقياس

أخلاقيات العمل و مكافحة الفساد



مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل التخصصات

من إعداد الدكتور : وراة فؤاد

السنة الجامعية : 2018 - 2019

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

« اللهم اهديني لأحسن الأعمال وأحسن الأخلاق، لا يهدي لأحسنها إلا أنت،

وقني سيئ الأعمال وسيئ الأخلاق لا يقيني سيئها إلا أنت. ».

صدق رسول الله

رواه النسائي وغيره بسند صحيح

وعاء عند استفتاح الصلاة

المقدمة العامة:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية والمحلية نظرًا لارتباط كفاءة المؤسسات العامة والخاصة وفعاليتها بسلوكيات وأخلاقيات العاملين بها، وإن اكتساب موضوع الأخلاقيات الإدارية له أهمية بالغة جاء بسبب تدرى مستوى الإدارة وتفشى الفضائح الأخلاقية و تفشي أيضا صور عديدة للفساد في معظم الأنظمة الإدارية في العالم، حيث اتخذ الفساد الإداري أشكالًا متعددة و واسعة. مما أدى الى زيادة تكلفة الخدمات العامة، و عدم وجود العدالة و انتشار الظلم بين أفراد المجتمع مما جعل الكثير من المختصين يعتقدون أنه لا مناعة تامة من الفساد الإداري حتى في أعلى مستويات الإدارة، خاصة وهو يأتي بأشكال جديدة دائمًا،

فاتخذت بعض الدول إجراءات أنية لمواجهة هذه الظواهر بتشديد الحلقات الرقابية وتكثيف القواعد المحددة للسلوك وهذا بدوره يزيد من حالة التفنن في الغش جرياً على قاعدة (كل ممنوع مرغوب) . أما البعض الأخر لم يتردد في الدعوة إلى التخلص من مؤسسات القطاع العام الفاسدة عن طريق برامج التخصصية. لكن أوضحت التجارب عبر مرور الزمن أنه لا مناص من الاهتمام بالمعيار السلوك الإنساني (الأخلاقيات في العمل) و دوره الفعال لمواجهة مظاهر الفساد و تجربة دول جنوب شرق آسيا (المعجزة الآسيوية) لخير دليل على ذلك.

و عليه انصب الاهتمام بأخلاقيات العمل من خلال اهتمام الباحثين بها و اقحامها في المقررات الجامعية على غرار الدول الصناعية التي أخذت تدرس هذه المادة و تصدر الكتب المتخصصة و المنهجية على نطاق واسع. و يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرراً تدريسياً من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس بالجامعات و ان 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال . كما يوجد أكثر من 25 كتاباً مدرسياً و ثلاث مجلات دورية مكرسة لهذا الموضوع و هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً ببحوث لأخلاقيات الإدارة و الاعمال.¹

لقد سارت الجزائر في نفس الطرح و التوجه بإقحامها مقياس أخلاقيات العمل و مكافحة الفساد و غرسه و صقله لطلبة السنة الثانية لكل التخصصات باعتبار الجامعة أحد مصادر أخلاقيات و باعتبار أن طلبة اليوم هم غدا صنّاع القرار في الإدارات العمومية و الخاصة و يعتبرون هم المنفذين البرامج الاقتصادية المسطرة و أحد عوامل نجاح الخطط التنموية المستقبلية . وذلك من خلال تبيان في المقرر الدراسي أهمية أخلاقيات العمل

¹نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الاعمال في شركة الاعمال، الورق، الأردن، 2005، ص 11.

و التبيعات الوخيمة للفساد على عدة مستويات. و الواقع العالمي الذي نعيشه لخير دلال على ذلك حيث حيثما نجد تقدم الدول و تفتح الشعوب نجد الأخلاق ، و حيثما نجد تخلف الدول الشعوب نجد الفساد .

ادن فالأخلاق أصبحت عامل أساسي في النهوض الشعوب و أنتاج مجتمع متفتح تسوده حرية التعبير و الديمقراطية و احترام الرأي الأخر و التسامح و التعاون.... الخ.

من أجل هذا وذاك قسمنا هذه المطبوعة الى محورين يعلجان بالتفصيل أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد.

المحور الأول: أخلاقيات العمل.

❖ عموميات حول أخلاقيات العمل.

- i. أخلاقيات العمل والجدال التاريخي بين المؤيدون و المعارضون.
- ii. مفاهيم حول العمل و الأخلاق.
- iii. عناصر الأخلاقيات.
- iv. فوائد أخلاقيات العمل .
- v. مصادر أخلاقيات العمل.
- vi. مدونة الأخلاق.

❖ أخلاقيات الإدارة العامة .

- i. تعريف الإدارة العامة و أخلاقيات الوظيفة العامة.
- ii. عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة.
- iii. أهمية اخلاقيات الوظيفة العامة.
- iv. أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة .
- v. أسباب انخيار أخلاقيات العمل في المؤسسات الغير هدفة للربح .
- vi. أليات تحسين و تنمية الاعتبارات الاخلاقية في مجال الوظيفة العامة.
- vii. نماذج عن أخلاقيات الإدارة العامة.

❖ أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال.

- i. أخلاقيات الأعمال.
- ii. المنظمات الأخلاقية.
- iii. الأثار الإيجابية لأخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال.

iv. عملية انتقال المنظمات الغير أخلاقية الى المنظمات أخلاقية.

المحور الثاني : مكافحة الفساد.

❖ عموميات حول الفساد .

- i. تعريف الفساد.
- ii. تصنيفات الفساد.
- iii. نماذج ممارسات الفساد الإداري الغير مشروعة.
- iv. أسباب الفساد الإداري.
- v. آثار الفساد الإداري.

❖ أساليب مواجهة الفساد.

- i. الأساليب الوقائية لمواجهة الفساد.
- ii. الأساليب العلاجية لمواجهة الفساد.
- iii. استراتيجية مكافحة الفساد في القطاع العام.
- iv. بعض السياسات لتجنب ظاهرة الفساد.
- v. علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة.
- vi. أخلاقيات الإدارة العامة لمواجهة الفساد.
- vii. الالتزام بمواطنة المؤسسات.
- viii. إرساء مبادئ الإدارة الحكيمة (الحوكمة).
- ix. إرساء ثقافة المنظمة بأخلاقيات العمل.
- x. إرساء الشفافية لمواجهة الفساد.

❖ الجهود الدولية و الجزائرية لمكافحة الفساد.

- i. الجهود الدولية لمكافحة الفساد.
- ii. الجهود الجزائرية لمكافحة الفساد.
- iii. منظمة الشفافية الدولية .
- iv. مؤشر مدركات الفساد.

المحور الأول: أخلاقيات العمل

حاولنا في هذا المحور الامام بموضوع اخلاقيات العمل، فارتأينا أن تكون بدايته بتبيان أهمية الأخلاق و الأسباب التي أدت زهور أصوات تنادي بإقحامها في النماذج التنموية ، ثم الغوص بعد ذلك في بديهيات الوظيفة و العمل و الاخلاق ، ثم تخصيص ثلثي هذا الفصل لكيفية بناء إدارات عمومية و خاصة لها ميزة تنافسية أخلاقية و لها مناعة اتجاه معضلة الفساد.

❖ عموميات حول أخلاقيات العمل

vii. أخلاقيات العمل و الجدال التاريخي بين المؤيدون و المعارضون

عند المعارضون يبدو أن الحاجة إلى تطبيق كل من الأخلاقيات و العمل بطريقة صحيحة لا تتوافق مع الرأي الشائع الذي يتبناه رجال الأعمال أن "العمل عمل Business is Business"، ومع رأي "ميلتون فرايدمان" Milton Friedman بأن الأخلاقيات لا دخل لها بهذا المفهوم¹. حيث يري ميلتون فرايدمان الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابة الصادر في 1963 أن الدوافع الاقتصادية هي أساس المشروع الخاص وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بالدوافع غير الاقتصادية وليست من طبيعة المشروع الخاص، ويأتي هذا الرأي انطلاقاً من أفكار ادم سميث في كتابة ثروة الأمم عام 1776 والتي تشير إلى أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة وأن الشركة لها هدف رئيسي هو أن تبقى كمنشأ للثروة لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح. ويغالى أحد أعلام الإدارة المعاصرين في تأكيد هذه الرؤية للمشروع الخاص، إلى أننا لو عهدنا إلى ملائكة كبار، وهم بطبيعتهم لا يبالون بشدة بدافع الربح، لتمكنوا أن يحققوا ربحاً²، والحقيقة أن فصل العمل عن الأخلاقيات أمر غير ممكن وغير مفضل. فالأخلاقيات ليست أمراً اختياريًا. وقرارات وسلوكيات العمل عبارة عن أعمال أخلاقية لأنها تؤثر على حياة ورفاهة الآخرين.

ولا شك أن الأفراد الذين يتخذون قرارات متعلقة بالعمل ويعملون بموجبها إنما يُعَيَّرُونَ عن اختيارات أخلاقية سواء ارتضوا ذلك أم لا وسواء قصدوا ذلك أم لا. وإذا ما تظاهر هؤلاء بخلاف ذلك، فإنهم بذلك ينكرون الجوانب الإنسانية التي غرسها الله فيهم أو ينكرون طبيعتهم الأخلاقية ليس ذلك فحسب، بل إن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل. فبعد مرور قرون على أفكار ادم سميث، وفي ظل تطور المجتمعات الغربية والتحويلات الإدارية الكبيرة والأزمات التي عصفت بعدد من الشركات لأسباب

¹ Grace, D. and Cohen, S. Business Ethics: Australian Problems and Cases. Oxford, New York, Oxford University Press.

² بيتر ف. دراكر ، التكنولوجيا والإدارة و المجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1976 ، ص 207.

لأخلاقية بدأ بروز دعاة جدد ووسائل ومفاهيم لجعل الأخلاق عنصراً حاكماً للنمو والتدقيق في اختيار المدراء، وبدى أن البعد عن القيم الأخلاقية أمر لا يثبت طويلاً لأنه مضاد للفطرة¹.

في حين نجد أن المؤيدون يهتمون بأخلاقيات الأعمال خصوصاً بالدول المتقدمة بسبب الفراغ الكبير الذي أحدثته الفكر النقدي و انكفاء العلوم الاقتصادية على ذاتها و على الأساليب الكمية الرياضية الشكلية و يهدف هذا الاتجاه الى توعية رجال الأعمال و كبار الموظفين الشركات الخاصة بأن العمل الاقتصادي له طابع اجتماعي و هو يؤدي وظيفة جوهرية في المجتمع و لذلك لا يمكن لهذا العمل أن يجري في الفراغ الأخلاقي و أن يسيء الى بعض فئات المواطنين.

ان في ضل غياب الاتفاق على دور الدولة في الاقتصاد و تدخلها لمنع اساءة التصرف في المجال الاقتصادي فان اللجوء الى مفهوم الأخلاق يصبح السلاح الوحيد خصوصاً بالتحول الذي عرفته الرأس مالية الليبرالية الى الرأس مالية الاحتكارية.

وقد صار على هذا الطرح الاقتصادي Jeavons الذي أحدث فجوة فكرية كبيرة في الفكر النيوكلاسيكي بمساهمته في الإصلاح الاجتماعي في كتابه علاقة الدولة بالعمل *the state in relation to labour* و الذي جاء فيه أن الدولة مخلولة لاتخاذ أي اجراء أو أي اصدار قانون في سبيل رفع مستوى السعادة لكل الناس ولكن على ألا يكون لسياساتها عواقب غير مرغوبة فيما بعد. كما تعرض أيضاً Jeavons الى ضرورة وضع قيود على الحرية المطلقة و دافع على الطبقة العاملة حيث أكد أن تصرفات العمال ماهي الى رد فعل على الضغوط و الظلم الذي يتعرضون له أثناء ممارسة عملهم.

و صار من الحكمة أن تقابل رؤية الاعمال القائمة على الربح و الكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي برؤية أخرى قائمة على اخلاقيات الإدارة و معاييرها الخاصة التي لا تقل أهمية عن معايير الربح و الكفاءة في نموذج جديد هو النموذج - الاجتماعي - الأخلاقي².

1- اقحام الأخلاق كمتغير في النموذج الاقتصادي:

يمثل الاهتمام بالعلاقة التي يمكن أن تنشأ و تتطور بين علم الاقتصاد الحديث و الاخلاق أحد القضايا الشائكة قديماً و حديثاً ، و المسألة هذه أصبحت تثير نقاشات عميقة بين مفكرين و باحثين اقتصاديين من مؤيد لإدماج العنصر الأخلاقي كأحد المتغيرات في التحليل الاقتصادي و الراض لذلك . ان ادماج العنصر الأخلاقي يستلزم

¹ Woller, G.M "Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos", Journal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, (1996) pp 311-332.

² نجم عبود نجم ، المرجع سبق ذكره ، ص05.

إيجاد آليات و أدوات تجسيد تطبيق الاخلاق ميدانيا في الحقل الاقتصادي و بالتالي تلعب النمذجة دورها الرياضي. ولعل التجربة الماليزية كانت سبابة في هذا المجال عندما خصصت في الخطط التنموية لسنة 2020 فصلا كاملا تحت عنوان القيم الأخلاقية في إدارة الاعمال¹.

إن التوصل إلى نماذج اقتصادية موظفة للعنصر الأخلاقي سوف يرفع نسبة الأداء الاقتصادي ويخفف من حدة الاختلالات الاجتماعية ويستأصل كل أنواع الجريمة وتتحول العقلانية الاقتصادية الى سلوك اقتصادي متخلق.

2- أسباب زيادة الاهتمام بأخلاقيات العمل:

- الإحساس المتزايد بأن الشركات الخاصة أولا و العامة ثانيا أصبحت في تصرفاتها و صفقاتها أقل أخلاقيا مما يستوجب الحاجة الحقيقية الى اخلاقيات الإدارة في الشركات الحديثة في علاقتها بالعاملين و العملاء و بالشركات الأخرى أو الجمهور . خاصة و أن هذه الشركات ترى الآن أن سوء التصرف الأخلاقي من قبل الإدارة يمكن أن يكون ذو كلفة عالية جدا على الشركة و المجتمع برتمته . و على سبيل المثال فان شركة جنرال موتورز تدفع عدة ملايين من الدولارات كغرامات جزائية جراء سوء التصرف الأخلاقي الذي يؤدي الى دعوات قضائية مكلفة جدا .
- ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها و استمرارها الى تعظيم الربح .
- إن تعقد و تداخل المصالح في الشركات الحديثة جعل الإدارة فيها أمام حالات معقدة من الصعب جدا ادراك ما هو صواب أو ما هو خطأ من الناحية الأخلاقية و هذا ما أدى الى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقد².
- نجاح البرامج التنموية بدول جنوب شرق آسيا الذي أطلق عليهم بالمعجزة الاسيوية الذين استطاعوا ان يلتحقوا بالركب الاقتصادي بسبب استثمارهم في العنصر البشري الذي صقل بالأخلاق و الروح المعنوية العالية في العمل.
- كذلك فشل جل البرامج التنموية في الدول الانتقالية من خلال اعتمادهم على توفير رأس المال (الاقتراض الخارجي) ثم فشلهم بالاعتماد على برامج تنموية مستوردة ثم فشلهم في الاستثمار في العنصر البشري. ان هذه المتغيرات الاقتصادية الثلاثة (قروض + البرامج الاقتصادية + الاستثمار في العنصر

¹ حسين غانم ، حسم الخلاف حول طبيعة علم الاقتصاد ، مجلة الاقتصاد الإسلامي ، العدد 56، 1986، ص 26.

²نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

البشري) لم تستطع الدول الانتقالية إعادة بعث اقتصادها بسبب فقدتها لمتغير أساسي و ضروري لنجاح البرامج الذي يتمثل في أخلاق و سلوك الموظف الذي يطبق هذه البرامج في الإدارات و المؤسسات .

- التجاوزات التي ظهرت في السوق و عدم احترام المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية و التوجه من الرأس مالية الليبرالية الى الرأس مالية الاحتكارية.

viii. مفاهيم حول العمل و الأخلاق

1- مفاهيم حول العمل و الوظيفة

1-1 تعرف العمل : هو الجهد أو النشاط الإنتاجي في الوظيفة او مهنة .

1-1-1 واجبات العامل :

- أن يلتزم بمضمون عقد العمل و معرفة واجباته.
- الشعور بالمسؤولية .
- الأمانة و عدم الغش و الكذب في التقارير .
- عدم استغلال وظيفته لأغراض شخصية .

2-1 تعريف المهنة : هي مجموعة من الأعمال تتطلب مهارة .

3-1 تعريف الوظيفة : هي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات تستوجب على شاغرها التزامات معينة¹.

2- تعاريف حول أخلاقيات العمل و الإدارة :

1-2 تعريف اخلاقيات العمل:

ينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة. وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهة الناس و البيئة . بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب

¹ بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، 2009،ص17.

العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين. إن أخلاقيات العمل قد تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل.

فيمكن القول أن الاخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة ، ويرتبط موضوع الاخلاق بالأسئلة المتعلقة بما هو خطأ وما هو الصواب وبالواجبات الاخلاقية للفرد ويتفق هذا التعريف للأخلاق مع ما أشار اليه Slocum , Hellriegel اذ ان الاخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الاخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصبح والخطأ ، كما أنها تضع المعايير عن ما هو جيد وسيء في التصرف والافعال¹. ومن هذه القيم ما يلي:

- الأمانة
- الولاء
- العدل
- المساعدة والتعاون
- إطاعة النظم
- التحكم في النفس
- الرحمة
- الصدق
- احترام الآخرين
- الشجاعة

في حين نجد من يربط تعريف أخلاقيات العمل بالقرار الإداري كتعريف Van Vilock الذي يرى أن أخلاقيات الأعمال هي (دراسة و تحليل منهجي للعمليات لتطوير القرار الإداري ليصبح أخلاقيا بأخذ ما هو جيد وصحيح للفرد و الجماعات و المنظمة في الاعتبار) ، و في نفس السياق نجد تعريف Carolyn Wiley أن (اخلاقيات الأعمال هي مجموعة المبادئ و القيم الأخلاقية التي تحدد قرارات المنظمة و سلوكها)².

2-2 تعريف أخلاقيات الإدارة :

ليس هناك تعريف محدد و دقيق لأخلاقيات الإدارة ، فقد عرف روبنز و ديسينزو الأخلاق بأنها مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ . كما يرى ايفانسينج و زميلاه أن

¹بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل و أثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، جامعة الاسراء. مقتبس من موقع : <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=72648>

² مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص108.

أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار و ان أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار و نتائج القرار ، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير . أما (فان فالوك) فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلاله اختيار ما هو جيد . و هذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة فلا تعود أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة و قراراتها و عملياتها المختلفة . وفي هذا الاتجاه نجد بيتر دراكر يرى أن الاخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية للأهداف¹.

ix. عناصر الأخلاقيات²:

1-احترام الأنظمة و القوانين:

تندرج واجبات الوظيفة العامة من تشريع الدولة بدءاً من الدستور وما ينبثق عنه من قوانين وأنظمة وتعليمات و أن موظفي الخدمة المدنية بشكل عام ما هم إلا وكلاء للسلطة ويعملون في إطار فريد ووضع متميز في المجتمع، ويقدمون بعض الخدمات التي تعتمد عليها سيادة القانون العام والنظام وصحة المواطنين وتطورهم. حيث يجب أن يلتزم موظفوا الإدارة العامة بالقوانين والتعليمات والاجراءات الإدارية، والحفاظ على طابع السيادة العامة، مع ضرورة أن تتصف هذه القوانين بالمرونة والتطوير تمشياً مع متطلبات العمل وظروفه، ولا يخفى على الإدارة اشراك الإداريين والفنيين في وضع هذه القوانين والتعليمات حتى تضمن تكاملها وتوافقها.

2-احترام قيم وعادات المجتمع والجمهور:

الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة القيم و الأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها المجتمع، وهذه القيم هي مجموعة القواعد والمعايير التي يمكن للفرد التمييز بين الصح والخطأ، وهي بذلك عبارة عن نمط سلوكي إداري، أي أن السلوك الفردي الذي يتولد أساساً طبقاً لأخلاقيات الفرد ذاته يخضع في النهاية إلى حكم وتفسير أفراد المجتمع لنوعيته، آخذين بعين الاعتبار بأن أجهزة الخدمة المدنية هي جزء من البيئة، وأن ما يسود تلك البيئة من أخلاقيات تنتقل إلى الأجهزة الإدارية من خلال تفاعل الأفراد. وأن الانسجام بين قيم الموظف وقيم مؤسسته له علاقة مباشرة بالاتجاه النفسي الإيجابي الذي يحمله تجاه العمل، ويرى أحدهم واضعاً نصب عينيه الاهتمام بالجمهور داعياً إلى توعية المراجعين بأهمية دورهم في معالجة أي شكل من أشكال استخدام السلطة من قبل

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص17.

²بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره ، جامعة الاسراء.

موظف الخدمة العامة. وبهذا نجد بأن عاداتنا وتقاليدينا وقيمنا قد لعبت دوراً أساسياً في تشكيل إدارتنا لذا يجب أن نغيرها الاهتمام البالغ كونها الأعمال التي نمارسها يومياً.

3- العدالة وعدم التحيز:

فإذا ما توافرت العدالة فإنها ستظهر المساواة والقيم الأخلاقيات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة العامة كالقضاء على المحسوبيات والوساطات والعلاقات العائلية والقبلية والإقليمية، كذلك تطبيق أسس ومعايير الانتقاء، والمساواة في تقديم الحوافز وربط ذلك بالجهد.

4- احترام الوقت والتقييد بالذوام:

يجب على الموظف أن يكرس وقته لخدمة المؤسسة التي يعمل بها و أن لا يضيع وقتاً في أعمال لا تعود عليها بالنفع والفائدة، والالتزام بالوقت المحدد وقت الحضور والمغادرة، وعدم تأخير أعمال المواطنين .

5- الانتماء والولاء للمؤسسة:

على الموظف أن يعمل على رفع قيمة العمل الحكومي، وأن يكون مخلصاً ومنتحمياً إلى العمل الذي يعمل به، وأن لا يهاجم سياسة الدولة، لأنها وجدت لبناء الوطن وخدمة المواطن.

6- حب العمل:

يجب أن يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل الشاق ويتمثل ذلك في العمل الدؤوب والجاد، و اصلاح شأن المتقاعسين والمتخاذلين وتشجيع المتفوقين والتميزين منهم ، وعليه أن يجتهد مقدماً كل ما في وسعه لإنجاح عمله بما يرضي رب العالمين.

7- الأدب والكياسة:

يجب أن يجسد موظف الإدارة العامة جميع الفضائل العامة كالجد والاجتهاد والأمانة والنزاهة والحكمة والإخلاص والعدالة، وكذلك الانضباطية والصبر والاستجابة، وأن يعامل الجمهور معاملة حسنة فلا يخرج عن طوره في حالات الغضب إن كان في وضع نفسي قلق ولا ينفرد بوجوه الآخرين أو يتهرب من العمل في وجوههم، ويتحلى بالصبر إذا ما أصابته مصيبة أو اعترضته مشكلة عائلية، وعليه أن يتعاون مع زملائه ورؤسائه والعمل بروح الفريق، ولا ننسى احترامه لدينه وتقاليده مجتمعه، وأن يتصرف بشكل جيد في حل المشكلات مع موظفيه ويعمل على حل سوء التفاهم الذي قد ينجم بين أفراد فريقه.

8- السرعة والإتقان:

لا يجوز عرقلة إجراءات العمل بشكل مقصود أو غير مقصود بشرط الابتعاد عن بعض الإجراءات التي لا مبرر لها والتي تعيق إنجاز الأعمال بوقت محدد وضمن أداء متقن ينسجم مع المعايير الموضوعية، ولا

يفوتنا هنا حصر الفكر في الإنجاز الدقيق وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وابداع لدعم الجهاز الإداري، وتهيئة الجو المثالي للعمل الفعال بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

9- المحافظة على الممتلكات:

و لأنها مسؤولية خطيرة، لذا يجب على الموظف أن يكون حريصاً على الأموال العامة كحرصه على ماله الخاص فيحسن التصرف به مراعيًا إمكانيات البلد المادية، وأن لا يتصرف إلا بمحدود الميزانية المتاحة، وأن يجذبه حب تحقيق المصلحة العامة أكثر من تحقيق المصالح الاقتصادية والاجتماعية الضيقة. من هنا فإنه من الواجب الحرص على المال العام لأن بذلك صيانة لنهضة المجتمع وكذلك صيانة لضمير الإداري و عفافاً لرزقه، فما أجمل أن نرى أحداً يترك أقلامه التي يستخدمها في الدائرة التي يعمل بها وأن لا يستخدمها في أعماله الخاصة أو في بيته بشكل مقصود أو غير مقصود.

10- الإنتاجية:

يرى أحدهم بأن يكون هنالك تنافس بين القطاع العام بمختلف دوائره ومنظمات القطاع الخاص لأن ذلك سيعمل على إلهاب الحماسة بين الموظفين لابتكار أساليب عمل جديدة سعياً وراء تطوير الإنتاجية، وهذا يتطلب إتقان الأعمال بقدر المستطاع وتخصيص الوقت كله للعمل مع ضرورة تطبيق خاصية الإنتاج والكفاءة بأقل ما يمكن من نفقات، علماً بأن السلوك البشري مهم جداً في العملية الانتاجية وأن الاعتماد على التكنولوجيا والمكانات التي تشغلها لا تكفي دون تدخل المورد البشري.

x. فوائد أخلاقيات العمل :

- تطبيع الخدمات العامة و الرفع من جودتها .
- رفع جودة الأداء في الإدارات العمومية.
- تقريب الإدارة من المواطن .
- تقليص بقعة الفساد.
- تخفيض تكاليف تسيير الإدارة و الشركة¹.

xi. مصادر أخلاقيات العمل :

ان الأخلاق هي تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مسارتها البشرية المختلفة و تنتهي بالعقيدة التي يخرتها الفرد لنفسه كمبدأ حياته ، و حتى الوصول الى الوظيفة العامة و ما تفرضه عليه و بالتالي ما يتنازع فيها من قوى الجذب المختلفة نحو سلوك معين دون الأخر . فلإنتاج فرد أخلاقي له قابلية لممارسة الأخلاق و نبذ الفساد يستوجب الاستثمار في المراحل الخمسة للفرد و المتمثلة في :

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، 2009 ص39.

الذات + العائلة + المدرسة + المجتمع + مجتمع العمل = فرد ذو سلوك حسن

1 - الذات :

ان الانسان لا يسعى الى تحقيق غاية ما الا اذا كان له صدى في نفسه و تستثير شغفا خاصا عنده ، و عليه فإن العمل الأخلاقي لا بد و أن يبدو جميلا و جذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه . و بالتالي فإن هذه الذاتية ستعمل على اخضاع القواعد الأخلاقية نفسها الى نظرة الفرد و تقديره الخاص ، و هذا الأمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات و الاستقرار و الاستمرارية اللازمة لها.

2- الأسرة:

ينقل الانسان سلوكه الذي ورثه من أسرته الى التنظيم ، و هذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية و ظروف حياته المادية ، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ و القيم الدينية النبيلة من الصدق و الأمانة و الاحترام سيضلون متمسكين بهذه القيم و سينقلونها الى التنظيم الذي سيعملون به. فنجد أن الحكومات تنفق الأموال من أجل تحسين سلوك الفرد من خلال التوعية العائلة و تحسن دخلها من خلال تقديم المنح الاجتماعية لتربية الأبناء تربية حسنة و تقديم الأخرى للمرأة الماكثة في البيت.

3- المؤسسات التعليمية :

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في اعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي ، حيث تستطيع توجيههم و توعيتهم و تدريسهم بعض المساقات في الدين و الأخلاق و العلاقات العامة حتى تنجح في تنمية السلوك الإيجابي للطلاب اتجاه المسؤولية و الانتماء و الإخلاص .فالحكومات تترجم فلسفتها الاجتماعية في النظام التعليمي من الابتدائي الى الجامعة من خلال مجانية التعليم و مواجهة التسرب المدرسي لتمكينها من تكوين أفراد ذو أخلاق حسنة. و يتطلب ذلك تطوير المناهج التربوية بما يتفق مع الأخلاق و الانضباط و اطاعة النظام و تنشآت الطلبة و تدريبهم على الأعمال الفضيلة قولا و عملا و تنمية وعيهم الاجتماعي ، و يستطيع المدرس أن يقوم بالدور الإيجابي في هذا الأمر .

4- المجتمع :

ان المجتمع الذي تسوده قيم سياسة أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد و أن ينقل أفرادها هذه القيم الى التنظيم و تنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم . و ان كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات و الأخلاقيات و تعاقب المعتدي ولا تراعي فرد على آخر لجاهه أو مكانته في المجتمع، فإنها ستسيطر على الفرد

حال انتقاله الى التنظيم و ممارسته لدوره الوظيفي في الخدمة العامة ، ذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية و سطوتها في محاسبتها لأعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم .لهذا نجد الحكومات تسعى الى تكوين مجتمع متفتح يقبل الجديد و ينبذ التعصب و فيه روح التسامح و التعاون و قبول الرأي الاخر و حب العمل من خلال الاستثمار في بسط العدالة الاجتماعية و الديمقراطية و توفير حقوق الانسان و اقحام جميع أفراد المجتمع في صنع التنمية . وهذا لان الاخلاق لها قابلية الانتقال بالاحتكاك و يتأثر الفرد بها و يصبح مدافع عنها .

5- القيادة و القدوة :

ان القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق اشعار كل موظفي الإدارة بأنه عضو في الجماعة تعمل متعاونة لتحقيق هدف معين في التنظيم ، فالحياة في أي تنظيم لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً و قبل كل شيء عن خصائص القيادة . هذه القيادة يجب أن تضع قرارها بلين و لطف و بدون تكليف و أن تقوم على السلطة لا على التسلط .

ان القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة و لين ليس فيه ضعف و تستطيع أن تغرس فضائل الاخلاق في نفوس المرؤوسين و إيجاد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها و تحترم الاخرين و تكون خادمة للمصلحة العامة .

6- الدين :

ان التزام الفرد بأخلاقيات الوظيفة العامة تبعاً للنظم الوضعية لن يكون الى بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها ، الا أن الدين يشكل أوسع و أهم المصادر أخلاقيات الوظيفة و القيم الإدارية. فالدين يحض على الاستقامة و ترشيد النفقات و الاستهلاك و الطاعة كما يحض على النزاهة في التعامل مع الآخرين.

7- تشريعات الخدمة المدنية :

ان مجموعة التشريعات و القوانين و الأنظمة و اللوائح الصادرة استناداً الى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للأخلاقيات لأنها تضبط و تتحكم الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة. من جهة أخرى تعمل على تحديد واجبات و مسؤوليات الوظيفة العامة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري¹.

¹محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2012، ص22/21.

xii. مدونة الأخلاق:

لقد أدرجت الشركات منذ سنوات على إصدار ما يسمى بتصريح بقيم الشركة و كان صدور مثل هذا التصريح تطوراً مهماً على طريق أخلاقيات الإدارة ، فكان تستهدف به تقديم صورة واضحة و ملخصة عن أولوياتها للجمهور و المجتمع و أصحاب المصلحة . لهذا يعد اعتراف بقيم أعمال الشركة أكثر ما هو أخلاقيات العمل أي أنه يعد خطوة مهمة ساهمة في ما بعد الى سعي الشركات الى إصدار مدونات أخلاقيات الإدارة.

ان مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة من القيم و المبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة . و عادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك . كما أن المدونة تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية . فبعض الشركات يحتفي بها فيصدرها في نشرة خضراء يكون الاطلاع عليها رسمياً بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها ، و بعض الشركات تجعلها على شكل شعارات و أناشيد¹ .

و من الضروري أن نشير الى أن شركات الأعمال ميالة الآن أكثر من أي وقت مضى الى إصدار مدونات الأخلاقية أو مدونات السلوك نظراً لما لها من وظائف مهمة يمكن إنجازها فيما يلي :

1- وظائف المدونة :

- تنمي الاهتمام بالجوانب و المشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها و بين الجوانب المادية التي ضلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام . ان هذه المدونة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين العاملين و الشركة و الشركة و زبائنها .
- ان المدونة تؤدي الى التجانس و الوحدة و التوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . و بالتالي فهي تجنب الإدارة و العاملين من سوء التصرف الأخلاقي و منهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق و حالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها جل الشركات .
- تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد عمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية لكي لا تضل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني .

¹نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره ، ص71.

- تحمي العاملين من أحد أسباب الأساسية المؤدية الى الانتهاكات الأخلاقية و هو الضغط الأعلى (Pressure From Superior) حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه مدونة.
- تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة¹.

2- مبادئ المدونة :

- احترام قانون العمل .
- الحيادية أي تصرف الموظف بالحياد اتجاه تحقيق المصالح العامة عند اتخاذ القرارات.
- النزاهة في العمل.
- الاجتهاد من أجل تحسين الإنتاجية و استخدام الكفاءة القصوي .
- الاقتصاد و الفعالية².

3- أسباب اعتماد المدونة:

- الوظيفة العامة تتطلب الحياد .
- اضطراب سلوك الموظف إزاء مصالحه الشخصية.
- الموظف العام يخضع للرقابة بسبب إمكانية الخطأ .
- المصلحة العامة حساسة لصنع الرأي العام و لتحقيق مفهوم المواطنة .
- ترشيد سلوك الموظف حتى لا تفرض العقوبات مما يؤثر على معنويات العامل .
- إنجاز المهام و تحقيق الانضباط بطرق ودية .
- الموظف العام يتمتع بالسلطة التقديرية و هو ما يمس بحقوق المواطنين دافعي الضريبة.

4- فوائد المدونة في القطاع الحكومي³ :

- تأسيس القواعد التنظيمية لادارة أخلاقيات العمل .
- خلق الوعي بين الموظفين بأهمية أخلاق الوظيفة العامة.
- صقل أخلاقيات العمل في الموظف العام .
- ربط أخلاقيات الموظف بالقرارات الإدارية .
- مساعدة برامج تقييم السلوك الوظيفي لتحسين الأداء الوظيفي .

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص73.

²نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره ، ص74

³نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره ، ص75

5- القواعد و الإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة :

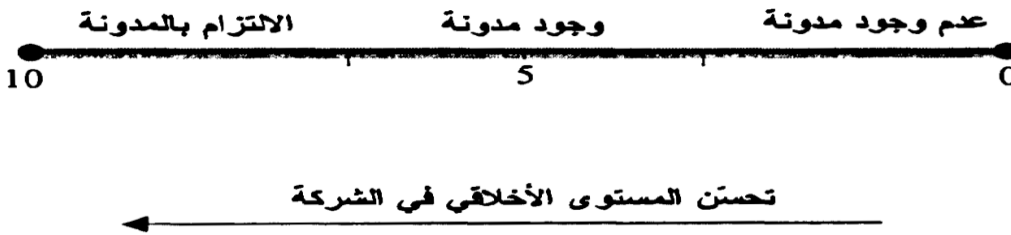
لكي لا تتحول المدونة الى مجرد وثيقة يجب تبني مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية و الالتزام بها :

- أدرس ماذا يفعل الآخرون : و هذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية و مرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلا و بالقيم السائدة في قطاع الاعمال .
- لا تفعلها كلها بنفسك :أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين و أن يتم تقييمها من طرفهم .
- حقق الدعم عن طريق المشاركة : فالمديرين يجب أن ينشطو لكي يحصلو على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك.
- قدم التشجيع و الحوافز : تقديم المنح و الحوافز و المزايا يساعد على تحقيق المعايير و القيم التي تدعو اليها المدونة .
- تحديد المدونة بالتعديل الدوري الضروري حسب الانتقادات المقدمة اليها و هذا حتى تحافظ على أهميتها و تعطي معنا للالتزام بها ¹.

6- مقياس المدونة الأخلاقية :

يمكن توضيح مقياس المدونة الأخلاقية من خلال الشكل التالي :

الشكل : مقياس المدونة الأخلاقية



المصدر : نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الاعمال في شركة الاعمال، الورق، الأردن، 2005.ص75 .

¹نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره ، ص75

❖ أخلاقيات الإدارة العامة

يعد الجهاز الإداري بالدولة بمثابة التنظيم الأساسي الذي يلقي عليه تبعات تنفيذ السياسات العامة في مجالاتها المختلفة . و لما كانت الدول النامية في حالة تطور مستمرة فإن الامر يستوجب تطوير الجهاز الإداري بما يتناسب مع التغيرات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و السياسة التي يشهدها المجتمع.

تجلى في العقدين الأخيرين اهتمام الباحثين بأخلاقيات الوظيفة العامة و قد يعود ذلك الى الممارسات الغير أخلاقية في الخدمة العامة نتيجة لسوء استعمال السلطة التقديرية لوضع السياسات العامة و تنفيذها و تعاظم دور الإدارة العامة في مجتمعنا الحديث من ناحية أخرى .

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الأعمال. إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بتقديم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية.

.viii تعريف الإدارة العامة و أخلاقيات الوظيفة العامة

1- تعريف الإدارة العامة:

إن الادارة العامة هي إدارة المؤسسات الحكومية العامة ، ومع أن المدخل الوظيفي يرى أن الإدارة العامة و إدارة الاعمال يتشابهان في الوظائف و المبادئ و يتكاملان ضمن علم الإدارة فإن مدخل النظم يرى وجود اختلافات جوهرية بينهما . و لأن الإدارة العامة كذلك في كل بلد يفترض أن تكون بمثابة رب العمل النموذجي من حيث الامتثال للقانون و الحرص على المنفعة العامة و كونها قدوة و مثال لمواطنيها¹.

¹فوزي حبيش , الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين , المنظمة العربية للعلوم الادارية , عمان , الاردن 8 مايو ، 2002 .

1-1 القيم الرئيسية التي يركز عليها المرافق العامة والهيئات الإدارية¹:

إنّ تحديد وتعريف القيم الرئيسية التي يركز عليها المرفق العام تعد عملية دقيقة لقد لوحظ في أوروبا إنّ قيمة عدم التحيز هي القيمة الرئيسية الأكثر ذكرا ورواجا و تأتي هذه القيم حسب الترتيب الأوروبي كما يلي :

- عدم التحيز.

- الشرعية.

- النزاهة.

-الشفافية.

-النجاعة.

-المساواة.

-المسؤولية.

- العدالة.

2-1 الوظيفة العامة:

إن محاولة و ضع تعريف واضح و محدد لمفهوم الوظيفة العامة يعد أمرا ليس سهلا فهو يختلف باختلاف بيئة النظام (مفتوح أو مغلق)، ففي النظام ذي البيئة المفتوحة تعرف بأنها مصطلح يدل على عمل واحد و محدد أو جزءاً من الأعمال داخل مهمة معينة .بينما تعرف في النظام المغلق بأنها عمل متعدد و متنوع و هو مصطلح يدل على أن الوظيفة العامة مجموعة من الأعمال المتنوعة و الغير محددة حيث يترك تفصيلها الى الرئيس المتخصص لتحديدها عند توزيع الأدوار أو المسؤوليات على الأفراد.

و تعرف الوظيفة العامة أيضا بأنها الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للتنظيم و هي مجموعة من الواجبات و المسؤوليات المتكاملة و المتجانسة التي يجب أن يؤديها شخص واحد تتوافر لديه شروط التأهيل المحددة لإشغال الوظيفة من التعليم و الخبرة و التدريب و المعارف و المهارات التي حددها أو فوض تحديدها الى السلطة المختصة .

¹صوفي إيمان ، قوراري مريم ، أخلاقيات العمل كأداة للحد من الفساد الإداري في الدول النامية ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد الإداري و المالي من تنظيم مخبر مالية بنوك و إدارة الأعمال ،.يوم 07/06/2012 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

و عرفها آخرون بأنها مجموعة واجبات و مسؤوليات تفرضها و تفوضها السلطة المختصة و تتطلب خدمات شخص واحد ، و بناء عليه فهي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري التي تتميز على شاغلها بواجباتها و مسؤولياتها¹.

2- تعريف اخلاقيات الوظيفة العامة:

هناك عدة تعريف لمفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة الى أننا يمكن نختصرها في هذا التعريف: (هي مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة ، و ترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو صواب أو خطأ² . و يرى البعض أن الأخلاقيات هي مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على المهن التمسك بها و العمل بمقتدها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس و ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه و المتعاملين معه من زملاء و رؤساء و رؤوسين. و منهم من يرى أن اخلاقيات الوظيفة العامة تعد نمطا من السلوك الوظيفي الذي تتطلبه بل تفرضه طبيعة النشاط الحكومي³.

ix. عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة :

تتمثل وجبات الموظف العام في مجموعة من التكاليف التي يترتب على شاغلها أن يلتزم بها بصفة دائمة و دورية و هذه التكاليف تحددها عادة القوانين و اللوائح و تشكل اطارا أخلاقيا لسلوكه و أدائه لمهامه الوظيفية . و تنقسم أخلاقيات الوظيفة العامة الى واجبات إيجابية و أخرى سلبية ، فالوجبات الإيجابية تتمثل في مجموعة من الأفعال و التصرفات و السلوك الذي ينبغي على الموظف العام الالتزام به في أدائه لمهامه الوظيفية و تشمل هذه الوجبات العناصر التالية :

- واجب الاضطلاع الشخصي بمهام الوظيفة.
- الالتزام بإحترام الشرعية و القانون.
- الاسترشاد بالمصلحة العامة
- احترام أوامر السلطة الرئاسية .
- المحافظة على هبة الوظيفة العامة و حسن سمعتها .
- المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2012، ص 33.

² محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

³ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

- المحافظة على المال العام.
- اتقان العمل
- أدب اللباقة و حسن التعامل مع الجمهور.

أما الوجبات السلبية يستوجب على الموظف العام عدم اتيانها و تتمثل في ما يلي:

- عدم افشاء أسرار الوظيفة العامة.
- عدم قبول الهدايا .
- عدم الجمع بين الوظيفة العامة و الاعمال المحضرة بالنص.
- عدم تجاوز الحدود المرسومة في ممارسات النشاطات العامة .
- عدم استغلال نفوذ الوظيفة¹.

X. أهمية اخلاقيات الوظيفة العامة:

ان السياسيين هم الذين يضعون السياسات الى أن الموظفين العموميين هم الذين يمارسون السلطات التقديرية لعملية تنفيذ السياسات و التي تمس الحقوق الفردية و الجماعية للمواطنين ، و من الأمثلة على ذلك ما قاله أحد أعضاء الكونغرس في الولايات المتحدة الأمريكية (في السنوات التي عملت فيها في الكونغرس اتضح لي بصورة متزايدة و مدهشة أن أقوى فرع في الحكومة ليس الرئيس الذي انتخبه المواطنين و ليست محكمة العدل بل أولئك الألاف من الموظفين الذين يعملون في مستويات الإدارة المختلفة و الذين لا يتم انتخابهم من قبل أي شخص الذين يبدون غير مسؤولين أمام أي شخص : إنها البيروقراطية).

ولأخلاقيات الوظيفة العامة أهمية كبيرة يمكن اختصارها في:

- احداث التنمية الشاملة.
- الموظف الحكومي وكيل عن الشعب.
- رفع ثقة المواطنين والمقيمين في الموظف الحكومي.
- التقليل من التكاليف العامة.
- مواجهة فجوة الأداء².

¹محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.42.43.

²بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ص68

xi. أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة :

ان أخلاقيات الوظيفة العامة تهدف الى :

- تحديد ما هو صواب و ما هو خطأ و ما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف العام .
- ضمان تصرف الموظف العام في الشؤون العامة بشكل موضوعي و نزيه و غير متحيز و ذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة و المسؤولية في الإدارة ، حيث أن الأخلاقيات هي جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية و أحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة .
- مساعدة الجمهور في توضيح ما هو حق للموظف و ما هو واجب عليه في أدائه لوظيفته عند تقديم لهم الخدمات مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود الأخلاقية¹ .

xii. أسباب انحراف أخلاقيات العمل في المؤسسات الغير هدفة للربح:

- الضغوط التي يفرضها المديرين ليستمر في مناصبهم .
- الخوف و الصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة .
- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات و الصراعات .
- الاعتقاد السائد بأن السير الجيد للمهام يتم باتخاذ قرارات غير أخلاقية و في بعض الأحيان بقنوات غير رسمية² .

xiii. آليات تحسين و تنمية الاعتبارات الاخلاقية في مجال الوظيفة العامة:

1. التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين .
2. مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي .
3. وضع عقوبات رادعة لمن يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين .
4. تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة .
5. الاعتراف و التقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين .
6. التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين .
7. الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية .

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره 2012، ص 18 .

² الفساد و الأخلاق المرجع السابق

8. الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي .
9. الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة¹.

xiv. نماذج عن أخلاقيات الإدارة العامة:

1- نموذج أخلاقيات الإدارة العامة المبني على السياسة :

يعد هذا النموذج أكثر النماذج شيوعاً في الولايات المتحدة الأمريكية ، فهو يشير أن هناك حالات يتم النظر فيها الى أخلاقيات الإدارة العامة على أنها مستمدة من القيم أو المعتقدات من المجتمع السياسي المحيط ، بمعنى أنهم مسؤولون أخلاقياً أمام السياسة (أو الوزير المنتخب). فنجد أمثلة كثيرة على هذا في كل من بريطانيا وكندا و دول الكومنولث و قد أشار Wright الى أن أخلاقيات الإدارة العليا من الموظفين العموميين في بريطانيا تركز على الولاء و الإخلاص الكامل للوزير ، كما يقول Baker يتصرف الإداري وفق رغبات الوزير ضمن القوانين . أما الأنظمة التي تضعف فيها السيطرة السياسية التقليدية على الإدارة العامة فإن أخلاقيات الإدارة العامة ستنتج بيروقراطية بمعنى أن الموظفين العموميين سيتصرفون وفق تقديراتهم الشخصية و من الأمثلة على تلك البلدان نجد ماليزيا ، زامبيا ، لبنان .

2- نموذج الأخلاقيات المبني على الدولة :

ان هذا النموذج يتصل بشكل رئيسي بالأنظمة الإدارية في أوروبا حيث يعتقد أن يكون هناك تمييز بين قيم و احتياجات و رغبات المجتمع، و بين قيم و احتياجات و رغبات الدولة نفسها و التي تعد مصدر أساسياً لأخلاقيات الإدارة العامة².

3- النموذج الياباني :

استطاعت اليابان أن تبني نموذج خاص بها في التطوير الإداري بغرس ثقافة داخل المنظمة كان لها تأثير على تقدم المنظمات (و الثقافة تعني هنا مجموعة من القيم و المبادئ و التقاليد التي تحكم سلوك الأفراد و جمعات التنظيم و تنظم علاقتهم و معاملاتهم و إنجازاتهم و ذلك من خلال الاستفادة من نتائج و نظريات العلوم السلوكية)، وساعدها ذلك عملية التنقل بين الوظائف من خلال تقليص فوارق الأجور في المستوى الإداري الواحد للحد من النزاع الوظيفي على الوظائف .

¹السكرانة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، 2009.

²محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره، ص74.73.72.

نتعلم الأخلاقيات ← نفهم ما نتعلم ← نطبق ما نفهم ← نتنافس¹.

❖ أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال

يمكن القول بأن المسؤولية الأخلاقية للإدارة المنظمات تتضمن مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي تقوم المنظمات من خلالها على خدمة المجتمع الموجودة فيه، وتحقيق المنفعة و الصالح العام له، ضمن إطار فكري و سلوكي أخلاقي يفيد بأن خدمة المجتمع لم تعد مسؤولية الدولة فحسب، بل تشمل جميع منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها².

i. أخلاقيات الأعمال

1- تعريف أخلاقيات الأعمال:

إن أخلاقيات الأعمال هي توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين (Stackholder ، 2001 ، ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيفة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية³.

يذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية ، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية وفي هذا الإطار أشار البعض إلى أن إثارة الانتباه نحو أخلاقيات الأعمال يعدّ من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجهه منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه من تغيرات وضغوط متسارعة ، من هنا برزت مسألة عدم ثبات القيم ، فالقيم التي كانت سائدة في الماضي أصبحت اليوم محل تساؤل يتعلق بإمكانية تبنيها أو انتهاجها ، لذلك فإنه ليس هنالك من أخلاقيات واضحة ومرسومة لإرشاد القادة لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ في بيئة الأعمال.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، 2012، ص 159

² محمد مجيد محمود ، أخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية، كلية الاقتصاد (جامعة عمر المختار)

ليبيا، J. 2012، Vol.3 (10): 1493 - 1499، Agric. Econom. and Social Sci., Mansoura Univ.,

³ <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxodge.htm> .

1-1 أهمية الاعتماد على أخلاقيات الأعمال:

أن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال أدى فعله باتجاهين هما:

1. جعل الإدارة أكثر تحسناً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.
2. ساعد في التأكد من بذل الجهود لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية ، فضلاً عن سعي البرامج الأخلاقية إلى إنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية نذكر منها:
 - تسهم في تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجيتها.
 - تسهم في دعم نمو الأيدي العاملة ومدلولاتها.
 - تعدّ ضماناً للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى.
 - تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة ، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنوع (إدارة تشكيلة المنتجات) والتي تعدّ جميعاً من الحاجات التي تتطلب اهتماماً واسعاً في منظمات الأعمال لأنها تقود إلى ما يميز المنظمة عن غيرها في ميدان النشاط التي تمارسه.
 - تسهم في تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور.
 - يقود التطبيق الصحيح لتلك البرامج إلى تحقيق العديد من المنافع بحسب وجهة النظر التي حددها (Donaldson & Davis) و هي:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة المنظمة.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع¹.

¹د. معن وعدالله المعاضيدي أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، أنموذج مقترح للمنظمات العربية، كلية الإدارة

والاقتصاد / جامعة الموصل. مقتبس من موقع iefpedia.com/arab

ii. المنظمات الأخلاقية

توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن نقيضها من المنظمات ، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي¹ :

1. احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
2. يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.
3. يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
4. يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الاستراتيجية فيها.
5. تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية.
6. الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.

1- مواصفات المنظمة الأخلاقية:

في هذا الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية ، وهي :

1. إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين ، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية ، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها ، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
4. إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً ، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية ، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها².

¹ <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm>

² د. معن وعدا الله المعاضيدي. المرجع السابق.

2- الأسباب التي تآثر سلبا على أخلاقيات منظمات الاعمال :

في إحدى الدراسات التي أجريت ففي الولايات المتحدة الأمريكية و التي تناولت بالدراسة المعضلات الأخلاقية التي يوجهها المديرون، اتضح أن غالبية هذه المعضلات الأخلاقية تشمل:

- الصراعات مع الرؤساء الأعلى، العملاء والمرؤوسين .
- الأمانة في الإعلانات والاتصالات مع الإدارة العليا والعملاء، المصالح الحكومية .
- مشكلات التعامل مع الهدايا وتقديم الدعوات لحضور الحفلات.

و من نتائج الدراسة أيضا أن الرؤساء في مجال العمل كانوا يضغطون على مرؤوسيهم حتى لو كانوا مديرين في مستويات إدارية أقل ليمارسوا أنشطة غير أخلاقية وليدعموا وجهات نظر خاطئة ، والتوقيع على مستندات زائفة أو تسهيل أعمال أصدقاء الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى.

iii. الأثار الإيجابية لأخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال

1- التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة :

في إطار الربط بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي تشير إحدى الدراسات إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس . (Schapiro, 2001) فيما أشارت الدراسة التي قام بها مركز (Walker) للبحوث إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن (2-3) من الزبائن يشيرون إلى ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية.(Daft, 2003)

واستنادا إلى منظمة "تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية"، وهي منظمة أعمال تجارية تتخذ من الولايات المتحدة مقرا لها وتعمل من أجل النهوض بالقيم الاجتماعية، تبين الدراسات أن الشركات التي يوجد فيها توازن بين مصالح حاملي الأسهم مثل التوازن بين الإدارة، واليد العاملة و العملاء ،حققت معدلات نمو ومعدلات أداء العمالة تفوق الشركات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف وثمانية أضعاف على التوالي.

2- التأثير الإيجابي في تعزيز سمعة الشركة:

إن شركة بروكتر و كامبل ترى أن الأخلاقيات هي مفهوم ناعم يجب النظر اليه مثل الاستراتيجية أو الموازنة أو العمليات و ذلك لأن :

- قيم الشركة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم الى الشركة وكذلك على التزام العاملين التنظيمي بالأهداف .
- القيم القوية تحقق احترام الزبائن و الموردين و الحكومة و الشركات الأخرى.
- الانتهاك الأخلاقي لا يولد الى انتهاكا أخلاقيا أكبر .
- إن القيم القوية تولد الثقة و الفخر بين العاملين ، ببساطة أنها تعني روح المكان في الشركة¹.

3- التأثير الإيجابي على الصورة الذهنية²:

يرى Boyd بأن الصورة الذهنية لمنظمات الاعمال تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند الموظفين. وحتى تتميز المنظمات عن بعضها البعض وحتى تمتلك الميزة التنافسية الضرورية يقول Greener بأن عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة مثل: الخدمة، الاعتمادية، سرعة التوصيل، والامان. و في دراسة Goldsmith سنة 2000 فقد توصل الى أن نظرة المستهلك الى المنظمة وما تقدم من منتجات وخدمات يتأثر بمصدقية هذه المنظمة التي تعرف على أنها الاعتقاد بصدق الشركة وأمانتها ومقدار الخبرة والمقدرة على توفير المنتج و الخدمة التي يرغبها المستهلك (وأن هذه المصدقية ستؤثر بالنهاية على نية المستهلك في الشراء).

4-التأثير الإيجابي على ثقافة الشركة:

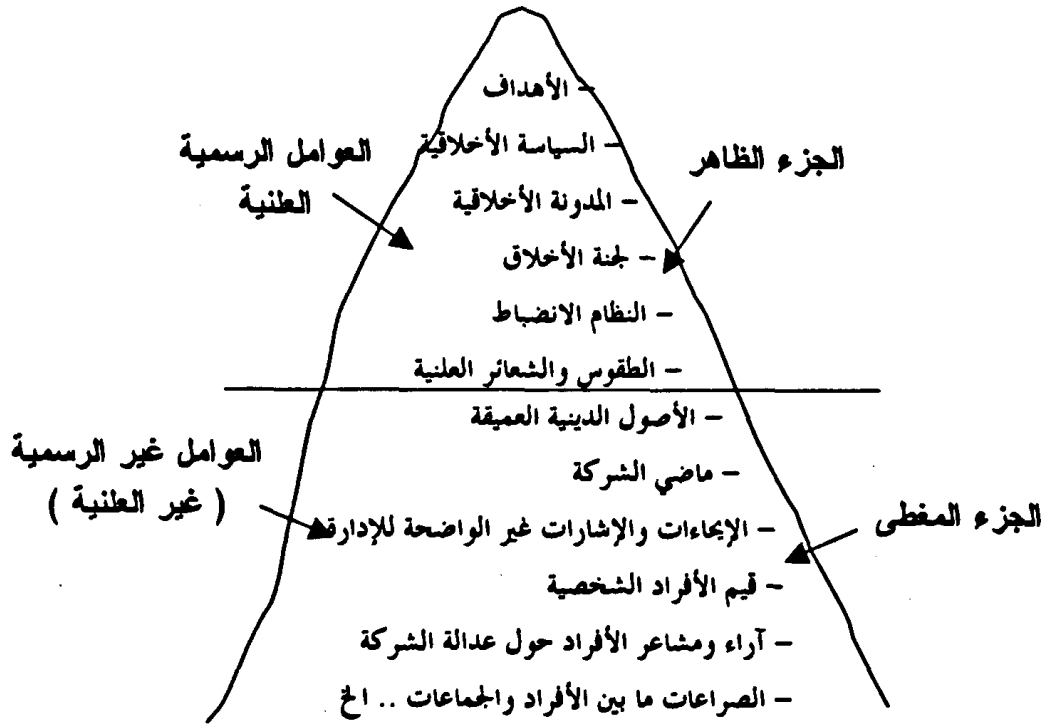
لا بد من التأكيد أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي لثقافة الشركة لكي تكون فعالة و مؤثرة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف و السياسات المعلنة و المدونة الأخلاقية و غيرها) لأن هذه الأخيرة تمثل الجزء الظاهر و الأصغر من الجبل الجليدي الأخلاقي للشركة (Ethical Iceberg) و لأن الأهم أن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل الغير رسمية للشركة³. كما يوضحه الشكل التالي:

¹ G.G.Dess et al. Strategie Management, McGrawhill/Irwin, boston, 2004, p345.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره ، جامعة الاسراء.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص91.

الشكل : الجبل الجليدي الأخلاقي للمنظمة الاعمال



المصدر: نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الاعمال في شركة الاعمال، الورق، الأردن، 2005، ص 91 .

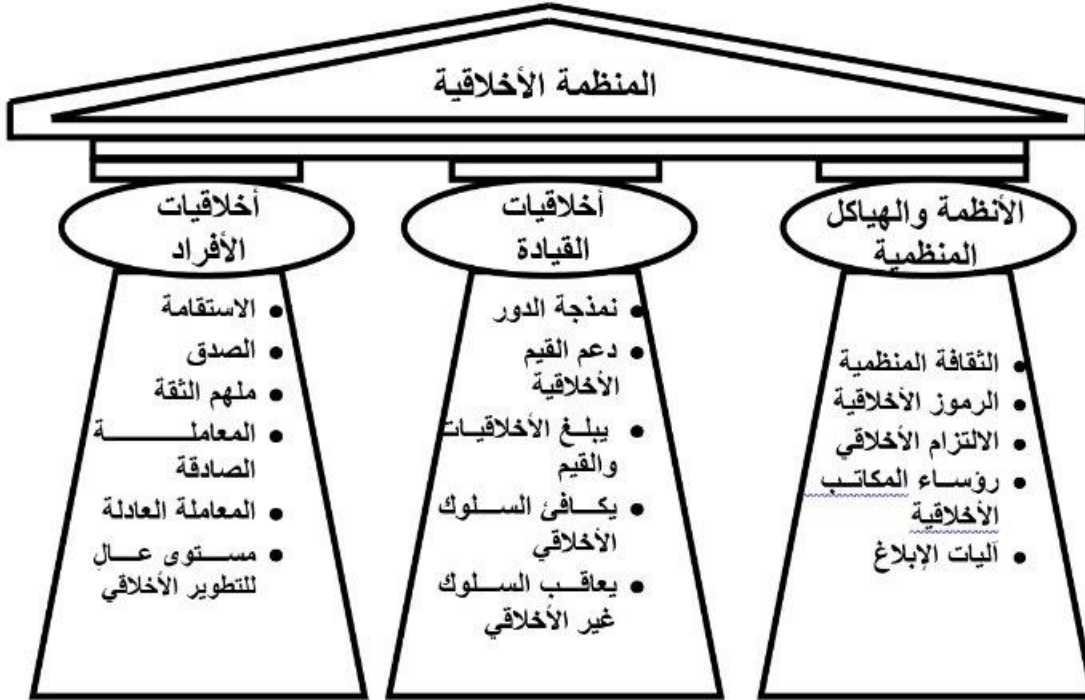
iv. عملية انتقال المنظمات الغير أخلاقية المنظمات أخلاقية

يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات ، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة سابقا يمكن أن توصف بأنها أخلاقية ، في حين نجد أن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

وهنا نجد أن الوصف الذي طرحه (Daft) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك ، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان

الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها¹ من خلال التركيز على أخلاقيات الأفراد ثم أخلاقيات القيادة ، ثم التركيز على الأنظمة و الهياكل المنظمة ، كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل : الأعمدة الثلاثة لبناء منظمة اخلاقية



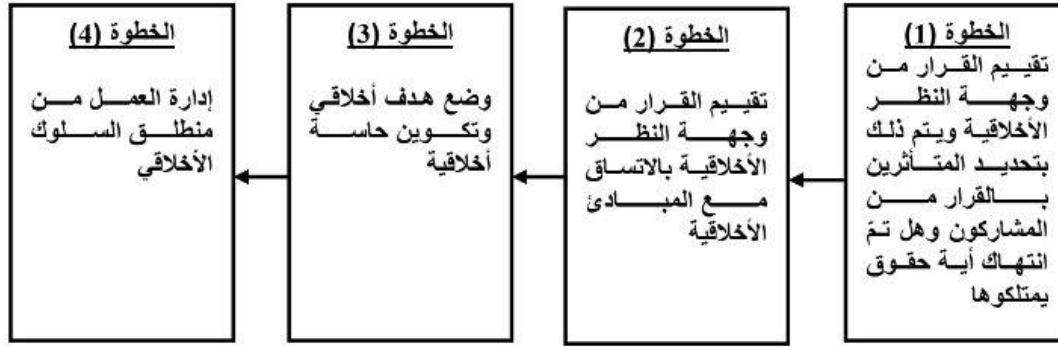
Sources : Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

¹ Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

1- الأخلاقيات الفردية :

يمكن توضيحها و اختصارها في الشكل التالي :

الشكل : نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي



المصدر: هل ، شارلز، و جونز جارث ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001.ص117.

2- أخلاقيات القيادة:

أبرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا ، ففي إحدى المسوحات التي تم إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكل حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم ، وأن المنظمات تسهم بشكل سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية .

وإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها ، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم ، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة , Daft .

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة ، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملازمة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية . وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعلٍ يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد المدراء في

الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال¹.

3- الأنظمة و الهياكل المنظمة :

تشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي:

3-1 الثقافة المنظمة :

توصف الثقافة المنظمة بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية ، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي :

آ. **جوهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.

ب. **مظاهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

ج. **النسيج الثقافي** : وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل ، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

¹ هل ، شارلز، و جونز جارث ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001.ص117.

2-3 الرموز الأخلاقية:

وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية و الاجتماعية ، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة و تميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

آ. الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ : ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة ، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية و متضمنات اللغة العامة و الخاصة بمسؤوليات المنظمة و جودة منتجاتها ، و التعامل مع عاملها ، و العبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات : وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة ، و تتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية ، و صراعات الرغبة داخل المنظمة ، و التقيد بالقوانين ، و امتلاك المعلومات ، و المواهب السياسية ، و الفرص المتساوية.

و يمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة و غير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات و الأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات.

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات ، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية و دعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين و معاقبة الأفراد المنتهكين ، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة ، و من شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي ، و ذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك و المتمثلة بالآتي¹:

1. الصدق : بين أعضاء المنظمة و مع زبائننا ، و مجتمعاتنا ، و المشاركين .
2. الاستقامة : في القول و المعاني و الوعود .
3. الاحترام : في التفاوض و الاتصالات و العلاقات .
4. الثقة / الأمانة : على المستوى الفردي و على مستوى فرق العمل .
5. المسؤولية : عن الأفعال الصحيحة و الخاطئة .
6. المواطنة : وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية و التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال .

¹ <http://www.lockheedmartin.com>.

3-3 الهياكل الأخلاقية:

وتتمثل بالأنظمة المختلفة ، والمواقف أو الافتراضات ، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها . وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

آ. اللجان الأخلاقية : و هي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة ، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها ، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها.

وفي هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعدّ مسألة كافية ، لذلك يجب تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين ، وتهدف هذه اللجان إلى ما يعرف خلية السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي :

1. تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية.
2. التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية.
3. إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة.
4. تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة.
5. تقوية الرموز الأخلاقية أو وضعها موضع التنفيذ.
6. مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة.
7. مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية.
8. كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

ب. المكاتب الأخلاقية : وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب ، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة ، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

ج. التدريب الأخلاقي : إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية . وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات ، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم . ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة ، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي (حالات المنظمات العالمية) ، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة ، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم.

د- آليات الإبلاغ : وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم . وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهيكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوب و في إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على المنظمة تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة ، ومجالس النواب والمحرمين الصحفيين . وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة لتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية.

المحور الثاني : مكافحة الفساد

بعد غوصنا في المحور السابق في أهمية أخلاقيات العمل و دورها في ترشيد سلوك الموظف القطاع العام و الخاص حتى لا يقع في التصرفات المشبوهة و المحضورة و تقيمه القرارات الفاسدة ، الى أنه لا مناص من التطرق للفساد و تبيان مخاطره على الفرد و المؤسسة و الدولة و الحكومة و المجتمع ، و كذا التطرق الى أساليب مواجهته و الوقاية منه خصوصا بالدول التي تشهد معدلات فساد مرتفعة . و في هذا الصدد يجب التنويه بالجهود الدولية في هذا المجال كمنظمة الشفافية الدولية و دور في كشف الفساد و إعطاء أرقام و مؤشرات لكل الدول .

❖ عموميات حول الفساد

i. تعريف الفساد:

ان البدايات الأولى لتعريف الفساد ترى فيه الأعمال التي يمارسها الأفراد من خارج الجهاز الحكومي و تعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه للسماح له بالتهرب من القوانين و السياسات المعمول بها سواء باستحداث قوانين جديدة أو الغاء قوانين قائمة لتمكينهم من تحقيق مكاسب مباشرة و فورية (رتول 1999)¹. و في السياق نفسه جاء تعريف الفساد في قاموس العلوم الاجتماعية الأمريكية بأنه استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج على معايير السلوك الأخلاقي الرفيع (الشيخلي 2002)².

فحسب المدخل التقليدي يرى أن الفساد هو انحراف الافراد عن النظام القيمي السائد و المعتمد في المؤسسات الحكومية مما يدفع الأفراد الى ممارسات سلوكية منحرفة . أما المدخل الوظيفي الذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن القواعد العمل الرسمية المعتمدة و ليس عن النظام القيمي .

ان من خلال الجمع بين الأبعاد القانونية و الأخلاقية و الاقتصادية للفساد يمكن تعريفه على أنه سوء استخدام السلطة الرسمية لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو لجماعة ما وذلك بطريق مخالفة للأنظمة و القوانين أو للمعايير الأخلاقية السامية و ذات آثار اقتصادية و خيمة³.

¹ رتول نحمد سياسات التعديل الهيكلي و مدى معالجتها للاختلال الخارجي ، رسالة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1999، ص300.

² أحمد محمد حبيب البوتي ، أخلاقيات الأعمال و آثارها في تقليل الفساد الإداري ، المعهد التقني ، العامدية ، ص9. مقتبس من الموقع www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص351.

1- صعوبة استئصال الفساد:

ان السمة النظامية للفساد تجعله أكثر قدرة على البقاء و أكثر قدرة على التغير و الاستجابة للتطورات في بيئته المحيطة ، ولعل الأهم هو أثاره و أساليب مكافحته تصبح من الصعوبة و هذا يعود لسببين هما:

1- ان الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة (Subsystem) فعالة ضمن النظام الإداري تضع لها قواعد ومعايير تضمن تمييز أعضائها وأرجحية تفضيلاتهم لممارسات الفساد وقواعده على حساب مصالح الجهاز الإداري وقواعده الرسمية.

2- ان الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة فعالة تقوم بما يمكن تسميته بمبادلة التكلفة/العائد في الفساد . فالفساد في ضل هذه المنظومة لا يعود هو العمل الأصعب و الأكثر تكلفة على الموظف الفاسد و إنما هو الاسهل و الأكثر عائد . أي أن الفساد يدفع أو يدفع أو مردوده أكثر مقارنة مع الأخلاقيات التي لا تدفع.

ii. تصنيفات الفساد :

يصنف الفساد الى ثلاث أنواع كالآتي :

أ- الفساد الروتيني : و هو ما يتعلق بالزيادة المبالغ فيها بالإجراءات التي تكون هدفها الظاهر هو حماية المصلحة العامة في حين أن هدفها الخفي هو اجبار المواطنين على تقديم المزايا و المبالغ للقائمين على تلك الإجراءات المطولة و البطيئة لإنجاز أعمالهم التي هي حق مكفول بالقانون.

ب- الفساد الناتج عن الممارسات غير الأمنية للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف: و هو ما يظهر بأشكال عديدة كما هو الحال في القرارات القائمة على اعتبارات شخصية متحيزة أو منح تسهيلات و مزايا لبعض المواطنين و حرمان البعض الاخر منها استنادا للسلطات التقديرية للمدير أو الموظف. و هذا النوع يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين و النزيه و الموضوعي بسلطات وظيفته.

ت- الفساد الذي يتضمن مخالفة القانون أو إساءة استعمال سلطته العامة : و هو ما يظهر في مخالفة الموظف الواضحة لنصوص القانون للحصول على مكاسب شخصية أو جماعية كما هو الحال في ارساء عقد على الشركة خلافا لأسلوب العطاء الأدنى (Minimum Tender) المفروض بالقانون أو توزيع الأراضي بطريقة غير قانونية.. الخ¹.

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص354.

كما أن بعض الخبراء يصنفون الفساد الإداري الى:

- أ- الفساد التواطؤي (Collusive Corruption): و هو الذي يتضمن الفساد المخطط و المقصود من أجل الأخذ و العطاء كما في قيام الموظف الفاسد في التواطؤ مع الاخرين و ذلك بتسهيل ارتكابهم لممارسات غير المشروعة.
- ب- الفساد الابتزازي (Extortionary Corruption) : و يقوم على الانتزاع الاجباري للرشاوي أو المزايا الأخرى من الأخرين المتضررين.
- ت- الفساد التوقعي (Anticipatory Corruption): و يتضمن المزايا أو الهدايا المقدمة لتوقع أعمال أو قرارات محايية من قبل الموظف.

iii. نماذج ممارسات الفساد الإداري الغير مشروعة :

من أجل إعطاء المزيد من الضوء على هذه الأنواع من الفساد الإداري يمكن القول أن الاعمال الغير المشروعة تتنوع بشكل كبير بتنوع المجالات و قدرة القائمين بها على إيجاد الوسائل و الأساليب للوصول الى الكسب الشخص غير المشروع . و نعرض فيما يأتي لبعض النماذج من ممارسات الفساد الإداري:

1- الرشوة (Bribe) و هي ميزة مادية (نقدية أو عينية) يقدمها الراشي (فردا أو شركة) الى الموظف المرتشي للحصول على ميزة مقابلة . في بعض الأحيان تكون هذه الميزة التي يتم الحصول عليها من قبل الموظف مشروعة كما في الإنجاز السريع معاملات مشروعة مستوفية الشروط القانونية . و مع ذلك فان إعطاء الرشوة نفسه يعتبر غير مشروع قانونا . كما أن الميزة المحققة جراء الرشوة تعتبر غير مشروعة من الناحية الأخلاقية بسبب المحاببات و التحيز و عدم المساوات في المعاملة مع الاخرين الذين لا يدفعون الرشوة . و من جهة أخرى فإن الميزة المحققة في أكثر الأحيان تكون غير مشروعة كالحصول على معلومات تسهل كسب العطاء أو الصفقة أو تقديم الأفضلية للشركة دون غيرها لكسب عقد ما .

2- الابتزاز (Extortion) : و هو ميزة يطلبها الموظف من الأخرين (أفراد أو شركات) تحت تأثير التهديد بالضرر . و المبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب ، و أن توقع الضرر يجعل الاخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقدم ميزة . لهذا فإن الابتزاز يمكن أن يكون صريحا كطلب الموظف للميزة أو ضمنيا من خلال دلائل الإعاقة أو التأخير والتسويق مما يدفع الاخرين الى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة وإن كان في حقيقتها مدفوعة بالابتزاز.

- 3- إساءة استخدام السلطة (Abuse of Power): ان الموظف مهما صغرت وظيفته فانه محول بجزء من الصلاحيات لأداء وظيفته . و هذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجهه لأغراض شخصية أو يتم التعسف باستخدام السلطة للإضرار بالأخرين و حتى بالوظائف الأخرى فيما يمكن تسميته بتجاوز الموظف لحدود و وظيفته . وفي الغالب تخضع الإساءة أو التعسف في استخدام السلطة للعقوبات الإدارية في الشركة.
- 4- الاختلاس (Embezzlement): هو خيانة الموظف للأمانة المادية (نقدية أو عينية) التي في عهده. و يختلف الاختلاس عن السرقة (Theft) حيث الأخيرة هي الاستحواذ المشروع من قبل الموظف لأموال أو أشياء في عهدة الأخرين . و يخضع الاختلاس (و كذلك السرقة) للعقوبات الإدارية إضافة الى العقوبات الجنائية .
- 5- التآمر (Conspiracy): و هو اشتراك الموظف بالتخطيط لارتكاب عمل غير مشروع . فمثلا موظفان يخططان لاختلاس مبالغ من الشركة التي يعملان فيها و لكن أحدهما فقط قام بالتنفيذ . فإن الأخير هو مذنب بالاختلاس و التآمر، بينما الاخر مهتم بالتآمر من أجل ارتكاب جريمة الاختلاس .
- 6- التواطؤ (Collusion): في هذه الحالة فان الموظف يقوم بتقديم التسهيلات و الاغراءات من أجل قيام الأخر أو الأخرين بإرتكاب العمل الغير مشروع . كقيام موظف مخزن بترك بابه مفتوحا ليسهل للأخرين السرقة .
- 7- غسل الأموال (Money Laundering): هو عملية تحويل شكل الأموال أو العوائد التي تم الحصول عليها من جرائم اقتصادية أو استخدامها بما يساعد على إخفاء مصدرها أو أصلها¹ .

iv. أسباب الفساد الإداري :

باعتبار الفساد الإداري ظاهرة واسعة الانتشار و معقدة فإنه لا يمكن ارجاع نشأته و ظهوره و تطوره الى سبب واحد . لهذا فإن تعدد مظاهره و أبعاده تجعل للفساد الإداري أسبابا متعددة . بل أن ظهور ممارسات جديدة غير مشروعة تدخل ضمن ممارسات الفساد الإداري يجعل لهذا الفساد أسبابا متعددة ترتبط بتجدد أساليب و مجالات تحقيق المزاي و المكاسب الشخصية غير مشروعة . و يمكن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تقف وراء الفساد في ما يلي :

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 357

1 - الأسباب السياسية :

حيث تؤكد التجارب و المحاكمات و التقارير و الدراسات أن فساد القمة سرعان ما ينتقل للمستويات الدنيا التي تحتمي و تستتر بقيادتها المتواطئة معها.

2- الأسباب الاقتصادية:

- التوسع في المؤسسات العامة التي أصبحت تغطي جانبا أساسيا مهما من الاقتصاد القومي في الدول النامية مما جعل إدارة و تنظيم هذه المؤسسات مشكلة ساهمت بتعقيد الأساليب و الإجراءات مما خلق الفساد الروتيني ثم الفساد في تجاوز السلطات التقديرية و مخالفة القانون .
- أدت الفجوة المتزايدة بفعل التضخم بين الدخل الاسمية للعاملين بأجهزة الدولة و احتياجاته المالية الحقيقية الى تقوية ارتكاب الفساد كالرشوة و السرقة نظرا لصعوبة سد تلك الفجوة بأساليب مشروعة .
- ارتفاع قيمة الدخل الناجمة عن الفساد عن قيمة الدخل الناجمة عن الكسب المشروع.
- عدم مراعات السياسة الاقتصادية تحقيق التوازن أو العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية على السكان، فتؤدي الى اختلال توزيع الدخل بين شرائح المجتمع مما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء و ذوي الدخل المحدود من الموظفين و توريطهم لمضاعفة أرباحهم الغير مشروعة .
- التحول السريع نحو القطاع الخاص و بيع المؤسسات و المرافق الحكومية للشركات الخاصة مما سمح للوسطاء و السماسرة بعقد الصفقات و دفع العمولات لشراء الشركات الحكومية بأقل من قيمتها .
- الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات بسبب الحروب و الكوارث تؤدي الى قلة عرض السلع و تزيد الطلب عليها مما يؤدي الى ضهور السوق السوداء بالإضافة الى تحايل و الرشوة لتجاوز القوانين و الإجراءات التعسفية .
- انتشار أنماط جديدة من الاستهلاك لم تكن موجودة بفعل التحرير التجاري و التكنولوجيا الجديدة و نفاذ السلع و الخدمات و تطلع العديد من الفئات لاقتنائها ، و في ضوء محدودية دخلهم سيتم دفع الرشوة مقابل الحصول عليها.

- حصول العديد من الفئات في بعض الوظائف على دخول إضافية دون معيار واضح أو دون مقابل عمل حقيقي لها ، و ذلك تحت مسميات مختلفة مما ألحق الضرر بالفئات الأخرى و أدخلهم في دوامة الفقر و العمل الغير مشروع¹.

3 - الأسباب القانونية و القضائية :

- الأسباب المرتبطة بالقانون و الأنظمة : و هذا السبب يرتبط بالخلل القانوني الذي يحمي الفساد . كما أن كثرة القوانين و تشابكها و تداخلها كما يسميه البعض بالتلوث القانوني سيوفر الفرص الكاملة للتفشي الفساد .

- عدم إعطاء قضايا الفساد الأولوية في المعالجة من طرف العدالة الجنائية .
 - يمكن أن تصبح التشريعات منفذا للفساد و ذلك من خلال بعض الآليات التي توفرها الثغرات القانونية و الثنائية في تطبيق النصوص القانونية و تفسيرها تبعا للأطراف و الجهات التي تطبق عليها.
 - اعتماد الأجهزة القضائية و الأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق و اثبات التهم و عدم مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد و عصابات التزوير و الرشاوي .

4 - الأسباب الاجتماعية :

- القيم التقليدية السلبية : إن التنمية أتت بأساليب وطرق و تكنولوجيا حديثة، الا أن قيم و قواعد العمل ظلت تخضع أو تتأثر بالقيم التقليدية و العلاقات العشائرية و الولاءات الضيقة و المحسوبية و المحاببات للأقارب و الأصدقاء و تداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة التي تكون في الغالب مصدر لممارسات غير مشروعة. حيث أصبحت بعض السلوكيات كالرشوة سلوكا عاديا يمارسه الموظف العادي .

- توظيف الانتماءات الإقليمية و الطائفية و العلاقات الأسرية في التعامل الرسمي.
 - شيوع الوساطة و تمرس أصحاب النفوذ الاجتماعي في استغلال علاقتهم الشخصية و غير الرسمية بإنجاز بعض الأعمال التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة ضنا منهم أن ذلك يساهم في خدمة الآخرين مستبعدين الأضرار التي تنجم عن تصرفاتهم طالما أنهم لم يستفيدوا ماديا أو مباشرة من هذا السلوك.

¹منسي صلاح الدين ، الانفتاح الاقتصادي و الجريمة في مصر ، دراسة سوسولوجية لعلاقة المتغيرات الاقتصادية بالسلوك الاجرامي ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1989، ص319.318.

5 - الأسباب الإدارية و المؤسسية :

- ضعف الاهتمام بالمدرين و الموظفين : و هذا في الواقع هو الأساس في الكثير من حالات الفساد الإداري، حيث التأكيد على شرط الكفاءة لا يكفي في اختيارهم ، كما أن العلاقات الشخصية و العائلية و العشائرية لا تمثل معايير أخلاقية في اختيار الموظف العام . ولا بد من القول أن القادة الإداريين الفاسدين يمثلون مصدرا قويا لخلق الشلل و خلق جماعات فاسدة . مما يجتم مراعات المعايير الأخلاقية العامة في عملية الاختيار لهؤلاء الموظفين الى جانب الكفاءة.
- ضعف برامج الإصلاح الإداري و أساليب مواجهة الفساد.
- تكليف المنظمات الإدارية بأعباء ووظائف تفوق قدرتها و امكانياتها البشرية و المادية ، الأمر الذي يعجز معه العاملين على انجاز الأعمال أو تأخيرها و اضطرارهم الى أساليب ملتوية لإنجازها في وقت أقصر و بجهد أقل .
- منح المنظمات الناشئة و النائبة صلاحيات واسعة تمكنها من إدارة شؤونها بصيغ لا مركزية دون اخضاعها للرقابة بصفة مستمرة مما يشجع بعض موظفيها الى إساءة استغلال سلطتهم التي أعطيت لهم لتحقيق مصالحهم أو خدمة فئات على حساب الأخرى .
- التوسع في إقامة المؤسسات و الهيئات العامة التي تتمتع بالاستقلال المالي و الإداري و وضع إمكانيات كبيرة تحت تصرفها و التساهل في اختيار القيادات الإدارية الغير مؤهلة لإدارتها و عدم الاهتمام بالتدريب الأخلاقي .
- شيوع النمط التسلطي و العلاقات البيروقراطية بين المستويات الإدارية و غياب الممارسات الديمقراطية
- غياب اليات المساءلة¹.
- حرية الانتساب في تقدير ما يتلقاه مقدار ما يحصل عليه منها دون الخضوع للمساءلة ، ان الفساد جريمة مبنية على التفكير و الحساب و ليس على العاطفة و بالتالي هو من الجرائم المولدة للأموال القدرة.
- الفساد = احتكار + حرية الاستنساب - الخضوع للمساءلة².
- الإحباط الوظيفي : يحدث نتيجة لتسلط و فساد القادة (هرم السلطة) و يتفاوت من منظمة الى أخرى حسب اختلاف المزاج الإداري لكل منظمة و من بين مسببات الإحباط الوظيفي نجد:
 - أ- عدم المكافئة على حسب مردودية العامل .
 - ب- تسلط الإدارة و فشلها في تحقيق أهدافها .

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص359.

²د.محمد الصريفي ، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري ، مؤسسة حور الدولية، الإسكندرية، 2008، ص30.

- ت- انعدام ظروف العمل المثلى (كإنخفاض الأجر ، ضغط العمل ، تسلط الرئيس ، تكتلات داخل مكان العمل من أجل تحقيق المصلحة الشخصية).
- ث- غياب الرقابة القوية من الحكومة على تصرفات القادة.
- ج- تدخل في الصلاحيات وعدم تحمل المسؤوليات بين الموظفين.
- ح- عدم استخدام أساليب الإدارة الحديثة مما يلقي الضغط على فئة من العمال على حساب أخرى.

٧. آثار الفساد الإداري :

ليس هناك ما ينال من هبة الدولة و مكانتها مثل الفساد الإداري ، فللفساد آثار وخيمة على الروح المعنوية للمواطنين و على إيمانهم بقدرتهم بلدهم على حل مشاكله في ضل فساد الحكومة . ولعل ذلك يتأتى من أن المواطنين ينظرون المؤسسات العامة بوصفها نموذجية في تمثيل القانون و المصلحة العامة . و أن المديرين و الموظفين العاميين يتوقع منهم ما هو أكثر مما يتوقعونه من المديرين و العاميين في الشركات الخاصة . ولعل ما يفسر الاهتمام المبكر بالفساد هو أن المؤسسات الحكومية لا تهتم بالربح و تسعى للخدمة العامة و أن الفساد العام هو أكثر ضررا بالمصلحة العامة و بالتالي فهو جريمة أكثر من الفساد في القطاع الخاص . و يمكن أن نختصر آثار الناجمة عن الفساد فيما يلي :

1- الآثار العامة :

ان الفساد الإداري ينال من مصداقية و صورة الحكومة في أذهان الجمهور . فالحكومة هي بمثابة نموذجا للاقتداء في احترام القانون الذي هي تساهم في وضعه و أن مؤسساتها هي نموذج في تصرفاتها و أخلاقياتها للشركات الخاصة . و كل هذا يتعرض للتصدع عند اتهام الحكومة و مؤسساتها بالفساد.

2- الآثار السياسية :

ان للفساد الإداري آثار سياسية تتمثل في كونه عاملا أساسيا في تقويض ثقة الجمهور بالحكومة و مصدرا أساسيا من مصادر عدم الاستقرار السياسي . و يمكن أن نلاحظ بوضوح أن الكثير من الاضطرابات السياسية في الدول النامية كانت تعود الى تفشي الفساد في الطبقات الحاكمة . كما أن الآثار السياسية تظهر في تمويل الانتخابات في الدول المتقدمة.

-تشويه معاني السامية للممارسات السياسية مثل الديمقراطية و الحرية و حقوق الانسان.

- ظهور بوادر الصراع السياسي بين النخب السياسية .

- السيطرة التدريجية على المؤسسات الرقابية في المجتمع .

3- الاثار الاقتصادية :

ان للفساد أثار على الجانب الاقتصادي فبالإضافة كونه يقوض سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية و الإقليمية و الدولية و بيدد الثروات و المساعدات و القروض فهو :

- يضعف حالات النمو الاقتصادي حيث التأثير السلبي على مناخ الاعمال و هروب الاستثمارات الداخلية.

- يزيد من تكاليف المشاريع القائمة و التي ستقام مجدد و بالتالي فانه يضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار للمنظمات المحلية و الأجنبية .

- يؤثر على روح المبادرة و الابتكار و يضعف الجهود لإقامة المشاريع الصغيرة.

- اضعاف جودة الخدمات المقدمة .

- يقلل من الإيرادات التي تحصل عليها الدولة .

4- الاثار القانونية :

ان الفساد الإداري يمثل حالة عدم الامتثال للقانون و الاضعاف لهيبة القانون و دوره المنظم و التوجيهي للسلوك في الوظيفة العامة .

5- الاثار الإدارية :

ان الفساد الإداري هو إن صح التعبير وسيلة فعالة في تحقيق الأهداف و المصالح الخاصة للموظفين الفاسدين على حساب الأهداف العامة و التنظيمية للمؤسسات العامة . و الواقع أن الفساد الإداري الذي قد يأخذ أشكال المحاباة و المحسوبية و التحيز للأقارب و الأصدقاء و التعارض مع كل ما يقف في وجه الممارسات الفاسدة ، قد يؤدي في حالات كثيرة الى أثار إدارية تتمثل في اجتذاب الأفراد الفاسدين و تكوين الجماعة الفاسدة مقابل استبعاد الأفراد الأكفاء و النزهاء الذين لا ينسجمون مع الفساد.

6- الاثار الأخلاقية :

ان الفساد الإداري ليس مشكلة إدارية و إنما هو مشكلة أخلاقية . فالفساد هو انحراف عن القيم و مهدد لثقافة المجتمع.

7- الآثار الاجتماعية :

ان الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بقدر ما يعيق التنمية الاقتصادية و برامجها فإنه يكون ذا آثار سلبية على المساواة و العدالة الاجتماعية . فالموارد المخصصة للتنمية بما فيها المساعدات و القروض الخارجية سرعان ما تذهب الى شرائح صغيرة من كبار المسؤولين وما يرتبط بهم على شكل تسهيلات و قروض ميسرة أو على شكل نفقات حكومية لا يمكن تبريرها الا في الممارسات الفاسدة.

-افساد القيم المجتمع .

- ظهور طبقات طفيلية غير منتجة تتكدس لديها الثروات تبني لنفسها موقع اجتماعي بطرق غير مشروعة.

- بروز ضعف الشعور بالمسؤولية و انتشار عدم المبالاة و الالتزام .

- ازدياد حالة الصراع الطبقي و تهرؤ النسيج الاجتماعي.

- زيادة معدلات الفقر و تعميق الفجوة بين طبقات المجتمع.

- تعميق و انتشار حالات الجهل و السذاجة في المجتمع .

- فقدان المواطن للثقة في المؤسسات الحكومية .

- تشكل الجريمة المنظمة.

8- الاثار الدولية :

ان الفساد الإداري أصبح دولي ليس فقط بتأثير الشركات المتعددة الجنسيات التي تعاني من فساد عالمي و إنما أيضا بتأثير المسؤولين الحكوميين المتورطين بالفساد المتنقل عبر حدود الدول¹.

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص361.

❖ أساليب مواجهة الفساد:

ان حقيقة مواجهة الفساد الإداري تتضمن أساليب متنوعة و غير محددة بعضها يمثل أساليب مباشرة و البعض الأخر غير مباشرة . كما أن بعضها يدخل ضمن الأساليب و الوسائل الوقائية (معالجة الأسباب وقوع الفساد) و التي تعتبر الأكثر فاعلية و يجب أن تكون مفضلة لأنها أقل تكلفة و هدرا للموارد سواء في الفساد المرتكب أو في الإجراءات المواجهة . بينما البعض الأخر يدخل ضمن الأساليب العلاجية (معالجة النتائج) . كما يمكن الإشارة الى أنه اذا تجدد الفساد فإن الأساليب العلاج و الوقاية يجب هي كذلك أن تتجدد¹.

.xi الأساليب الوقائية لمواجهة الفساد

تعتبر الأساليب الوقائية من الأدوات الفعالة التي تسبق وقوع الفساد و أضراره فهي بطبيعتها تسعى الى ايجاد حصانة و رقابة ذاتية لدى الأفراد و الجماعة و حوافز تساعد على الأمانة و النزاهة و موانع تحد ميل الأفراد الى الفساد سواء داخل الوظيفة العامة أو في المجتمع فمن بين هذه الأساليب نجد:

- الالتزام و الولاء الوطني : ان الوظيفة العامة تمثل ضربا من الخدمة الوطنية لهذا فإنها أقرب الى تجسيد الولاء الوطني و الالتزام به . فهي بقدر ما تجسد أهداف الحكومة فإنها تتجه نحو تقديم الخدمات لأعداد كبيرة من المواطنين في الغالب مما يجعل للإثارة الولاء الوطني تأثيرا كبيرا في الارتقاء بأداء الوظيفة العامة و أخلاقياتها .
- القيادات النزيفة : ان اختيار القيادات النزيفة التي بقدر ما تمثل القدوة في سلوكها ، فإنها تكون أكثر حرصا على المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة . و إن مما يدعم الدور الإيجابي لهذه القيادات قيامها ببعض الإجراءات الدالة على استهدافها الاستقامة و النزاهة في الوظيفة مثل (اصدار المدونة القيادة، التصريح بالملكات ، اختيار المساعدين من الأفراد المشهود لهم بالاستقامة).
- تدعيم الطابع المهني في الوظيفة العامة: إن منصب الوظيفة العامة مطلوب من قبل أي موظف فهو يميل الى البقاء في الوظيفة العامة لمدة أطول (قد تمتد طول عمره الإنتاجي) فهو يعتبر الوظيفة مهنته الدائمة.
- مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة : ان المدونة تساعد على ارشاد سلوك الموظف في مواجهة القضايا المتعلقة بالمنطقة الرمادية (منطقة التي تختلط مصالح الخاصة بالأخلاقيات الوظيفة).
- اعتماد الشروط الأخلاقية في الاختبار و التعيين و الترقية : في الوظيفة العامة قد يتم الاختيار و التعيين على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة و الاختصاص) و متطلبات الوظيفة ، كما أن الترقية قد

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص365.

- تتم على أساس الأقدمية أو الجدارة ، لكن من أجل تدعيم روح القيم للوظيفة العامة لا بد من الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الاختيار و التعيين و الترقية .
- التدريب و التطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة : ان الوظيفة العامة كما هي بحاجة الى التدريب المستمر في العمل بحاجة كذلك التدريب و التطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة و قد توضع كشرط في عملية الترقية .
- تحسين ظروف و مزايا الوظيفة العامة : ان الموظفين في كثير من الدول النامية يعانون من ضعف من مستويات الأجور في حين أنهم يتعاملون مع ذمم مالية ضخمة و يمتلكون صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة و الموافقة على المناقصات و عطاءات بمبالغ كبيرة جدا ، ففي هذه الظروف لا تكون المزايا متأثر وحدها في انحراف الموظفين و إنما احساسه كذلك بعدم العدالة بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع لهم . لهذا يكون من القرارات و التصرفات الرشيدة حقا الاهتمام بتحسين ظروف و مزايا الوظيفة العامة . و من العوامل التي تحقق ذلك نذكر ما يلي (تحسين أجور و رواتب الموظفين و إعادة النظر في درجاتهم الوظيفة ، العمل على تضيق الفوارق في المزايا بين الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة لضمان الإحساس بالعدالة ، تحسين علاقات العمل و تعزيز المشاركة في الإدارة و سياسة الباب المفتوح و الشفافية الوظيفية من شأنه أن يحسن المناخ الوظيفي و يرفع الروح المعنوية و الولاء للوظيفة و الجهاز الإداري .
- تحسين إجراءات اتخاذ القرار و انجاز الأعمال : حيث أن من بين أسباب الفساد الإداري هو كثرة الإجراءات و التعقيدات الإدارية التي تؤدي الى إطالة مدة الاعمال. و للتخلص من هذا الفساد الروتيني يمكن تطبيق بعض الإجراءات التالية:
- أ- تكوين حلقات أو دوائر تحسين الإجراءات و انجاز الأعمال التي تكون مهمتها تقديم المقترحات لتحسين إجراءات و تبسيط بعضها و إزالة البعض الآخر من أجل سرعة الإنجاز.
- ب- تبني حملات التخلص من الروتين و تحديد سقف زمنية لكل المعاملات الرسمية.
- ت- المراجعة الدورية لكل الإجراءات و القواعد بما يضمن ادخال تحسينات مستمرة عليها .
- ث- اعتماد سياسة التدوير في العمل بما يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة و الخبرة و الحد من فرص استغلال الوظيفة .
- ج- إيجاد الحوافز المادية و المعنوية لكل مقترح أو مبادرة للتخلص من الإجراءات الزائدة أو تحسين أدائها .
- ح- توفير قنوات فعالة للموظفين من أجل عرض الشكاوي و المظالم و تقديم المقترحات من أجل تحسين إجراءات العمل .

خ- تعزيز حملات التوعية الإعلامية و الثقافية بمخاطر و أضرار الفساد على المصلحة العامة و دور الموظف العام كفرد مؤتمن في الحرص و التفاني في خدمة الصالح العام.

xii. الأساليب العلاجية لمواجهة الفساد

رغم أن الأساليب العلاجية تعمل بعد وقوع الفساد الا أنها ضرورية لأن هذه الأساليب هي التي تستطيع أن تجعل الفساد ذو تكلفة عالية جدا بما يعزز مبدأ أن الاخلاقيات تدفع و الفساد لا يدفع. فمن بين الأساليب العلاجية:

- اعتماد الأساليب و التشريعات و القوانين الصارمة في مواجهة الفساد حيث أن مثل هذه القوانين و تطبيقها الحازم هو الذي يجعل الفساد محفوفاً بالأخطار سواء على الأفراد أو الجماعات . و هو الذي يجعل المنافع المتأتية من الفساد أقل من الأعباء الناجمة عنه.
- قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة التي تضمن المؤسسات النظيفة و النزيفة وفي قائمة الفضائح التي تضم المؤسسات الفاسدة أو ذات فضائح أخلاقية .
- تعزيز دور وسائل الاعلام في الكشف و التشهير بالفساد و المؤسسات الفاسدة و بالمفسدين مما له دور كبير في ردع المفسدين الذين ستسلط الأضواء عليهم ليدفعوا ثمننا آخر على المستوى الاجتماعي.
- توجيه الإنذارات بالإلغاء الى المؤسسات ذات الممارسات الفاسدة و ذلك بإعطاء مهلة زمنية من أجل اصلاح أوضاعها و تنظيف مكاتبها و ممارستها . فان لم تستجب لذلك يتم الغائها و استبدالها بمؤسسات بديلة .

xiii. استراتيجية مكافحة الفساد في القطاع العام

تبدأ الدولة بمكافحة الفساد في العادة برفع الوعي ثم اجراء تغييرات لجعل الحكومة أقل قابلية للفساد و من ثم تستدعي القيام بالإجراءات التالية :

1- معاقبة بعض كبار المخالفين :

تبدأ الاستراتيجية الناجحة ب(قلي قليل من المسك الكبير) فعندما يكون هناك اتجاه للمشاركة في أعمال الفساد مع الإفلات من العقاب يكون الأسلوب الوحيد لوضع حد لذلك هو ادانة ومعاقبة عدد كبير من كبار الشخصيات الفاسدة ، و ينبغي على الحكومات أن تكشف بسرعة عن بعض المتهربين من دفع الضرائب وبعض منحي الرشاوي الكبيرة و بعض متقاضى الرشوة من المستويات العالية في الحكومة .

2- اشراك المواطنين في تشخيص الأنظمة الفاسدة :

تشمل الحملات الناجحة ضد الفساد مشاركة المواطنين فيها من خلال استشارتهم ، فالمواطنين منبع خصب للمعلومات عن مواقع حدوث الفساد ، و تتمثل طرق استشارة المواطنين كالأتي :

- اجراء دراسات منهجية للعملاء.
- إقامة أجهزة مراقبة من المواطنين للجهات الحكومية.
- اشراك المنظمات المهنية و التشاور مع المجالس البلدية .
- استخدام خطوط الهاتف الساخنة و البرامج الإذاعية و التلفزيونية.

3- اصلاح الحوافز :

تكون معدلات الأجور في القطاع العام في العديد من الدول منخفضة الى حد لا تستطيع الأسر أن تعيش على مرتب الموظف العادي ، بالإضافة الى أن القطاع العام غالبا ما يفتقر الى مقياس النجاح و بالتالي ما يتقاضاه الموظف لا علاقة له بما ينتجه¹ .

4- الاستراتيجية الريادية في مكافحة الفساد :

يقصد بالمنهج الريادي التحريبي بشكل عام اتباع سياسات و إجراءات عملية هادفة الى معالجة الفساد باطار مركز و موجه الى وحدة منتقاة من وحدات القطاع العام ، و من بين خصائصه ما يلي :

-أنها استراتيجية مركزية بمعنى أنها تسعى الى توجيه الجهود الى وحدة واحدة من وحدات القطاع العام التي لها تأثير كبير على القطاعات الأخرى.

-أنها استراتيجية شاملة من حيث تشخيص المشكلة و تحليلها في نطاق الوحدة التي تعتبر مركز للفساد ، و استراتيجية شاملة تكون متتابعة بالإجراءات المتعلقة بالجانب (القانوني و الهيكلي و الاجرائي ، و الإعلامي (...ضمن اطار الوحدة المنتقاة و ليس في نطاق أجهزة الدولة² .

¹ د . محمد الصريفي ، مرجع سبق ذكره ، 2008، ص35

² د . محمد الصريفي ، مرجع سبق ذكره ، 2008/ ص46

xiv. بعض السياسات لتجنب ظاهرة الفساد

تعدد السياسات الادارية التي تمكنا من تجنب الفساد فمن بينها نجد:

1- صقل الانضباط الوظيفي :

ان الانضباط الوظيفي هو الاهتمام التقني بجميع الأنظمة للمهنة و المحافظة عليها في التصرفات أو الشكل أو التعامل . و تعدد صور الانضباط المتمثلة في الهيئة و التعامل . و هناك عدة عوامل تشجع على الانضباط منها القيام بالدوران الوظيفي و الاهتمام الموظفين الجدد بغرس ثقافة الانضباط و تشجيع روح المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية .

1-1 كيفية تحقيق الانضباط الوظيفي:

- استخدام نماذج و أساليب حل المشاكل (بحوث العمليات ، سلاسل الزمنية ، نماذج اتخاذ القرار،...الخ).
- توزيع الأدوار .
- الاستماع الفعال .
- تدوين الملاحظات و الاجتماعات لتقديم الاقتراحات .
- إدارة اجتماع الفريق (آلية العمل).
- الفصل بين المتطلبات الشخصية و متطلبات العمل : قبل القيام بأي تصرف من طرف أي موظف أو عامل يجب الإجابة عن الأسئلة التالية :
- أ- هل هذا التصرف شرعي (مخالف للقانون أو للنظام أو سياسة الشركة أو لمدونة أخلاقيات العامل)؟.
- ب- هل هو من منطق (أريح أنا تريح انت) أي ربح المؤسسة يتوقف على ربح الشخص؟ .
- ت- ما هو الشعور الداخلي للامر (فخر...)؟¹.

1-2 الاثار الإيجابية للانضباط الوظيفي :

- تحقيق برامج التنمية.
- تحقيق الكفاءة و الفعالية و التحسين الكمي و النوعي في الخدمات المقدمة .
- الاقتصاد في الجهد و التكاليف المنفقة على وظائف الرقابة .

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ص126

- الاستغلال الأمثل للوقت و الجهد في أداء العمل .
- ضمان حسن العمل وفق السياسة المرسومة .

XV. علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة¹

لتقيص رقعة الفساد يجب اتباع أساليب الإدارة الحديثة المبينة على أخلاقيات العمل في فحواها. فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات مثل:

- **Jusy In Time** لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتستطيع تكوين فرق عمل وتستطيع الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتستطيع حل مشاكل المعدات.

- كذلك تستطيع تطبيق سياسة **Total Productive Maintenance** أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلاً وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم. هذه المؤسسة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأن هناك الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين. هذه المؤسسة تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات استراتيجية **Strategic Alliances** مع الموردين والمنافسين.

- اتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل **Six Sigma** لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة. أما المؤسسة التي لا تكترث بأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا يكون لها فرص نجاح كبيرة بها. فلا يمكن تطبيق أيّاً من أساليب التفكير الجماعي مثل عصف الذهن ولا يمكن تشكيل فرق عمل و لا يمكن دراسة المشكلات بناء على بيانات صحيحة ولا يمكن الثقة في أحد و بالتالي ستكون بيئة رطبة للفساد.

وتتعدد وتنوع الإدارات الحديثة التي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي الذي نعيشه.

1- إدارة الذات :

إدارة الذات أمر مهم جدا , ويقصد بها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". فيجب على الفرد أن يعمل جاهدا في إدارة ذاته ليبعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققا بذلك أهدافه بالحلال ومبتعدا عن طريق الحرام.

¹صوفي إيمان ، قوراري مریم ، مرجع سبق ذكره .

2-إدارة التغيير :

يقصد بإدارة التغيير: " سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة " . ومن ضمن المتغيرات التي تفرض على المجتمع التغيير: (درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي ،مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير) وبالنسبة للفساد الإداري نجد أن درجة المعاناة من قسوة الوضع المعاش بسبب الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من إدارة التغيير للانتقال إلى نقطة توازن أفضل.

3-إدارة الأزمات :

لا يعتبر الفساد الإداري أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة، ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات) يمكن إتباع الخطوات التالية:

-تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة.

- حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة.

4- الإدارة بالأهداف:

وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، حيث أنه من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها، وجب على كل منظمة تسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف.

5-إدارة الاتصالات :

ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب و إيجاد مناخ إيجابي للاتصال الذي يسمح بتقبل أفكار الآخرين، حيث أنه من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، فلا بد من الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقاوم الوضع الخاطئ داخل المنظمة في الوقت المناسب.

6-الإدارة بالمشاركة :

ويقصد بالإدارة بالمشاركة " المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع" ، فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة ويتولد في داخله الولاء.

7-إدارة الجودة :

تسعى إدارة الجودة إلى التحسين المستمر الذي لا يقتصر فقط على الخدمة أو السلعة، بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين. فإذا راعت المنظمة الجودة في أدائها على المستوى الذاتي وعلى مستوى المنظمة ابتعدت عن أحد مسببات الفساد الإداري.

8- الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)¹:

وتعرف على أنها (إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا (إعادة هندسة العمليات الإدارية)).

xvi. أخلاقيات الإدارة العامة لمواجهة الفساد

ان أخلاقيات الادارة العامة تتشابه الى حد كبير في المعايير والقيم التي تتركز عليه مع أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال ، فمواجهة الفساد تكتسي الرقابة الذاتية قبل الرقابة الخارجية أي اعتماد على البعد المعياري في القيم و المعتقدات قبل الحسابات و الأرقام الربح و الخسارة . أن هذا الطرح يؤكد أن العوامل الناعمة المتمثلة في القيم و المبادئ و اتجاهات الأفراد الذين يشغلون الوظائف و المراكز الإدارية العامة يجب ان تكون قبل العوامل الصلبة في النظم و الهياكل و العقوبات ، فهذا الطرح هو الذي قدمه (H.Mintzberg) في نماذجه الخمسة عن الحكومة الذي أكد على أننا نحتاج الى تحول كبير نحو النموذج المعياري فلا مناص من البعد الإنساني خاصة مع الاهواء و الفوارق الدقيقة و المقايضات الصعبة بين المصالح المتضاربة ، و أن المؤسسة بدون التزام انساني هي تشبه الفرد الخالي من الروح . و في هذا السياق فان التأكيد على أخلاقيات الإدارة العامة يمكن أن يلعب دورا فعالا في اثاره هذا البعد الإنساني و عوامل الروح².

¹صوفي إيمان ، قوراري مریم ، مرجع سبق ذكره .

²نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص376.

xvii. الالتزام بمواطنة المؤسسات

إن مفهوم المواطنة يقوم على العقد الاجتماعي في المجتمع، فهو يقوم على الموازنة بين الحقوق و الواجبات لكل مواطن أو مؤسسة...، و إذا كان الفرد يتصرف وفق هذه الموازنة فإن المؤسسات التي تأخذ كل مقومات وجودها من المجتمع لا بد أن تتصرف على الأقل بطريقة مماثلة لتصرف المواطن من حيث الحقوق و الواجبات. و لأن المؤسسات عند نشوئها و تطورها تتصرف بطريقة تميل بقدر معين إلى عدم التوازن فإنها واجهت ضغوطا و اعتراضات من أجل أن تستعيد هذا التوازن الذي يفرضه عليها مفهوم المواطنة، ففي البداية كانت المؤسسات تعمل بتأثير الهدف الوحيد الضيق المتمثل بتحقيق أقصى الأرباح في المدى القصير من أجل تعظيم قيمة حملة الأسهم و هذا التوجه كان في البداية على حساب جميع أطراف المصالح، و سرعان ما اكتشفت المؤسسات أنها لا تستطيع أن تحقق الكفاءة المطلوبة بدون العاملين (أحد أطراف المصلحة).¹

و لأن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاحها في السوق حيث الزبون هو الملك، كان لا بد للمؤسسة من تحسس حاجات الزبائن و تطلعاتهم في المنتجات و الخدمات أولا ، و لأن الموردين هم في نفس المركب مع المؤسسة التي تشتري الحصة الأكبر من مواردهم فإن الموردين ليس خصوصاً لا بد من التعامل معهم وفق ثقافة الربح / الخسارة ، أي علاقة التنافس السليبي الذي فيه المؤسسة تربح و المورد يخسر، بل يجب التعامل وفق علاقة رابح / رابح وفق علاقات طويلة الأمد.²

إن هذه التطورات الحاصلة في الاهتمام بأصحاب المصالح دفعت إلى طرح مفهوم مواطنة المؤسسات الذي يمكن تعريفه بأنه: (تبني التركيز الاستراتيجي من قبل المؤسسة للقيام بمسؤولياتها الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية المتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة)، وهذا يعني أن مواطنة المؤسسات هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبياً يبدأ من المالكين و يمتد إلى الأطراف الأخرى وصولاً إلى المجتمع³

xviii. إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة)

في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من الشركات لأسباب عدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (الشركات المساهمة) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها وهو ما عرف

¹ إيثوبس تافارا وروبرت د. ستراهوتا ، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>

² تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية ، مرجع سبق ذكره <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 227 ، 230.

بمصطلح الإدارة الرشيدة و الحوكمة، حيث توفر (الحوكمة) الإطار التنظيمي الذي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للمديرين والعاملين بالشركة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين¹.

فخضوع الشركة للمساءلة والمحاسبة وتحملها المسؤولية إزاء حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين فيها تضمنها مجموعة من الواجبات المنصوص عليها بدرجة أو بأخرى في العديد من البلدان المتطورة التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند اتخاذ القرارات. وتُعرف هذه الواجبات أو المهمات بالواجبات الائتمانية أو مسؤوليات العهدة بالأمانة. وهي تشمل واجب توخي الحذر، وواجب الولاء للشركة، وواجب التحلي بالنزاهة والشفافية، وواجب العمل بنية حسنة. ويمكن أن تؤدي مخالفة إحدى هذه الواجبات إلى تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية إزاء مراقبي تطبيق القوانين التنظيمية الحكوميين أو إزاء حملة الأسهم. ففي الولايات المتحدة، مثلاً، يستطيع حملة الأسهم إقامة الدعاوى على مديري الشركة إما بصفتهم الشخصية أو بالنيابة عن الشركة للحصول على تعويض وتصحيح أي مخالفة مزعومة لواجب العهدة الائتمانية. ومثل هذه الدعاوى كثيرة جداً في الولايات المتحدة الذي يُشكّل حافزاً قوياً لأداء أفضل من قبل أعضاء الإدارة.²

وقد بدأت حركة حوكمة الشركات أخيراً في التركيز على طرق أخرى لتعزيز نزاهة المسؤولين عن إدارة الشركة وأعضاء مجالس الإدارة. فمثلاً، شدّد وليام دونالدسون، رئيس مفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية (SEC) (الأمريكية) على أهمية تشكيل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين الإداريين بحيث تكون نموذجاً رفيع المستوى من ناحية المعايير الأخلاقية على رأس الشركة ومع تقدم حركة الحوكمة ستبذل تلك الحركة جهداً كبيراً للعثور على أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً ويتحلّون بصفات كان يحملها اقتصاديو القرن الثامن عشر، آدم سميث، مثل: الحصافة والعدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال.³

xix. إرساء ثقافة المنظمة بأخلاقيات العمل

إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو "غياب الأطر الثقافية والمؤسسية" كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم، بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد، حتى أن بعض الكتاب يعتبر أن الفساد

¹ تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية

<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>

² إيرام. ميلستين 2005: إرساء أسس النمو الاقتصادي، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية، مجلات إلكترونية مختارة، موقع

وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>

³ كريستوفر راي مقاضاة جرائم الشركات، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية.

له تأثير إيجابي على اقتصاد الدول النامية وعلى النظام السياسي والتراث الاجتماعي، وله تأثير على استقرار الدولة وعلى الإسراع في المعاملات الإدارية وعلى زيادة النمو الاقتصادي، لأنه يقضي على عوائق السرعة والإنجاز للمعاملات المتعلقة بتنمية المجتمع .

ولا شك أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفتشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات، إذ يؤكد Thompson على ضرورة تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات. وحرصا على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي فقد سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء كانت خاصة، عامة أم دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين، وذلك سعيا منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين في المؤسسة في إطار الثقافة التنظيمية لهذه الأخيرة¹

XX. إرساء الشفافية لمواجهة الفساد

لقد طرح في البداية مفهوم الإدارة المنظورة (Visible M) لتشير الى نمط الإدارة التي تعرض سياستها و خططها و نتائج أعمالها للآخرين . ثم طرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير الى الأبواب المفتوحة بدون عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصلحة والآن الشفافية. ولا شك أن الشفافية مصطلحا إعلاميا أو فنيا يرتبط بذلك النوع الفني من الورق الشفاف و إنما هي قبل كل شيء مفهوم اداري يقوم على فلسفة إدارية يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- المساءلة : إن الإدارة التي لها الحق في مساءلة كل العاملين هي أيضا تخضع للمساءلة . و الشفافية بهذا المعنى هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء و الكفاءة.
- 2- الاخلاقيات : ان الإدارة المسؤولة اجتماعيا و أخلاقيا ليس ليها ما تخشاه خلافا للإدارة الفاسدة .
- 3- توفر المعلومات عن الشركة².

1- تعريف الشفافية الإدارية :

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة و المتطورة التي يجب على الإدارات الاخذ بها لمساهمتها في بناء تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة ، و قد دعى الكثير من رواد الفكر الإداري الى ضرورة بدل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية و التعرف على المعوقات التي تواجه التطور الإداري كالروتين و الملل و الغموض في أساليب العمل من خلال اعتماد الشفافية كمنهاج في التسيير.

¹بوحنية قوي، الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، 2003، ص 76.

²نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

و يعرف علي الشيخ الشفافية على أنها (الوضوح التام في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و السياسات و عرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب و الخضوع الممارسات الإدارية الى المحاسبة و الرقابة المستمرة)¹.

و للشفافية أهمية بالغة في تحقيق المصلحة العامة و توفير مقومات النجاح و الاستمرارية في العمل و المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين بشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة و غير سليمة و لا تستند على المرجعية العلمية لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية .

2- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية في بيئة الأعمال:

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية على الأفراد و على التنظيمات الاداريات منها:

- توفير الوقت و التكاليف و تجنب الازباك و الفوضى في تقديم الاعمال، كما تؤدي الى تطوير وظائف من الوحدات إدارية متخصصة الى فرق عمل تقوم بأداء و وظائفها بشكل أفضل لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد وحدة العمل .
- ترسيخ قيم التعاون و التضافر ووضوح النتائج .
- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الادارية المطبقة لمفهوم الشفافية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية و هذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة ، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد أكثر مصداقية ، ان هذا المفهوم يعطي التنظيمات الإدارية الحرية في استقدام الكفاءات البشرية اللازمة ، إضافة الى تشجيع المبادرات الإبداعية الفردية و الرقي بالتنظيم الى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف.
- تحول معايير الترقية من الأداء الى المقدرة أي ضرورة مكافئة الأفراد على أدائهم لعملمهم بوضوح و بفاعلية و من ثم العمل على مكافئتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات ، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء الى مستوى معين من الأداء الشفاف مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي .
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة و هذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة ، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير الى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين

¹ د. محمد الصريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص221.

- تقليل الصلاحيات الواسعة في عملية اتخاذ القرار و ذلك لتخفيف درجة المركزية .

3- شروط تطبيق الشفافية:

- ان تطبيق الشفافية يتطلب بالضرورة توافر شروط مسبقة لكي تستطيع تحقيق أهدافها التي تتمثل فيما يلي :
- الإعلان الوظيفي الملزم بأن أجهزة الوظيفة العامة و الرقابة على الأداء الإداري و المالي و مكافحة الفساد هي أجهزة فنية مركزية مستقلة و قادتها خارج دائرة السياسة .
- أن يتم تأكيد مبدأ الدمة المالية.
- ضرورة إلزام كل دائرة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري بما في ذلك إجراءات العمل و خدمة الجمهور و سائلة المعنين و الإعلان عن ذلك.
- تقييم الأداء الوظيفي للقيادات العليا .
- العمل على تعديل نضام الخدمة المدنية .

❖ الجهود الدولية و الجزائرية لمكافحة الفساد

i. الجهود الدولية لمكافحة الفساد

أصبح الفساد ظاهرة دولية مست كل المجتمعات والدول سواء كانت متقدمة أو في طريق النمو، وأصبح بذلك عامل قلق لكل الدول لما يطرحه من مخاطر على المجتمعات، وعلى أمنها وتراجع القيم الأخلاقية والعدالة ويعرض التنمية وسيادة حكم القانون للخطر. ويعتبر موضوع الفساد من أهم القضايا المطروحة على الساحة في الدول العربية والإفريقية . لهذا قد حرص المجتمع الدولي على مكافحة الفساد بإيجاد نصوص اتفاقية لمعالجة الظاهرة وكان ذلك من خلال إبرام اتفاقيات على الصعيد الدولي والإقليمي، وقد جاءت اتفاقية الأمم المتحدة، كتتويج لهذا الحرص وكذلك اتفاقية الاتحاد الإفريقي على المستوى القاري والاتفاقية الدول العربية، وأصبحت هذه اتفاقيات هي مصدر أساسي لقواعد مكافحة الفساد على المستوى الدولي والإقليمي.

1- الاتفاقية الأومية لمكافحة الفساد:

لقد وضعت اتفاقية الأومية لمكافحة الفساد كتتويج للجهود المكثفة التي بذلها المجتمع الدولي عبر عدة مؤتمرات وقرارات وما نجم عنها، من اتفاقيات وتوصيات وتكريس للجهود الذي بذلتها المنظمات الدولية في مجال مكافحة الفساد وامتداد طبيعيا للاتفاقية الإقليمية وغير الإقليمية في هذا المجال، و تعد هذه الاتفاقية الأومية الأكثر شمولا

وقوة في مكافحة الفساد على مستوى العالم و هي أول صك دولي ملزم قانونا لمكافحة الفساد¹، وقد اعتمدت الاتفاقية من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة 31 أكتوبر 2003 ودخلت حيز التنفيذ عام 2005 وانضمت إليها 141 دولة².

و تتضمن الاتفاقية التدابير الوقائية الواجب تبنيها وتشجيع التعاون الدولي بوضع وتنفيذ السياسات و الممارسات الوقائية الفعالة المتسقة التي من شأنها ترسيخ القيم المضادة للفساد كالمشاركة المجتمعية وحكم القانون وحسن إدارة شؤون الممتلكات العامة و النزاهة والشفافية والمساءلة و الوقاية من الممارسات الغير أخلاقية للموظفين.

2- الاتفاقيات الإقليمية لمكافحة الفساد:

2-1 اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته:

أن الجهود الإفريقية لمكافحة الفساد كانت بدايتها في واشنطن سنة 1999 عندما اجتمع التحالف العالمي من أجل إفريقيا لمناقشة الأطر التعاونية لمكافحة الفساد ثم مجموعة التنمية الإفريقية الجنوبية ضد الفساد سنة 2001. فلم تقف البلدان الإفريقية عند هذه التجمعات أمام انتشار الفساد بشكل رهيب في كل القطاعات منها الفساد الكبير والمتعلق بالفساد السياسي والفساد الإداري فقامت باعتماد اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمكافحة الفساد بمابوتو في 11 يوليو من سنة 2003، وتعتبر هذه الاتفاقية من أهم إنجازات الدول الإفريقية التي دعت إلى تشجيع وتعزيز الدول الأطراف لمكافحة الفساد والمعاقبة على الجرائم ذات صلة في القطاع العام والخاص، تنسيق ومواءمة التشريعات بين الدول الأعضاء لمنع الفساد وضبطه والمعاقبة عليه في القارة وتعزيز وتسهيل وتنظيم التعاون فيما بين الدول من أجل ضمان فعالية التدابير والإجراءات الخاصة بمنع الفساد والجرائم ذات صلة في إفريقيا و توفير الظروف المناسبة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة و تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إزالة العقبات التي تحول دون التمتع بالحقوق الاجتماعية والثقافية والحقوق المدنية والسياسية³.

¹ محي الدين شعبان تق. الحوكمة الرشيدة و مكافحة الفساد في منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. دار الشروق للنشر و التوزيع الاردن 2014 ص 178 .

² إنهاب المنبهاوي ، ورقة عمل حول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات و الجريمة، ص 24 ، مقتبس من موقع (https://repository.nauss.edu.sa)

³ صالح جزول، جبهة تبيض الأموال في قانون العقوبات الجزائر و الشريعة الإسلامية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتورة، جامعة وهران كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإسلامية، 2015 ، ص 32.

2-2 الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد:

بمجلس وزراء العرب هو الأخير أقر في 24 أبريل 2007 مشروع اتفاقية عربية لمكافحة الفساد تهدف الى تعزيز التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومكافحته وكشفه بكل أشكاله لأن المجتمعات العربية أكثر مجتمعات تضرر من جرائم الفساد¹، حثت هذه الاتفاقية الى تجريم العديد من جرائم الفساد واتخاذ ما قد يلزم من تدابير كتجميد العائدات الإجرامية المتأتية من جرائم الفساد والتعاون فيما بين الدول الأطراف في مجال تسليم المجرمين ونقل الأشخاص المحكوم عليهم والمساعدات القانونية المتبادلة في التحقيقات الملاحقات والاجراءات القضائية المتصلة بالأفعال الجرمية في الاتفاقية. هذا من جهة ، من جهة أخرى لا تخلو الاتفاقية من العيوب واجب ذكرها بحيث نجد أن المشرع العربي في وضعه للاتفاقية قام بنسخ نصوص اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دون إضافة أي تعديلات أو إضافة جرائم فساد شائعة في الدول العربية كمحاباة و المحسوبية والوساطة. كما أن الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد تتضمن أحكام تجريم إلزامية بالنسبة لجميع أفعال الفساد ،عكس الاتفاقية الألفية بحيث أدرجت جرائم وجعلت من تجريمها إلزامي والبعض الآخر تركت للدول الحرة في ذلك ووفقا لما تقتضيه مبادئها القانونية.

ii. الجهود الجزائرية لمكافحة الفساد:

ان الجزائر وإدراكا منها أن التطور والتقدم هدف متعدد الأبعاد، يتحقق إلى حد كبير عبر وضع آليات وبذل جهد لمكافحة الفساد قامت بالمصادقة بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2004 ، وصادقت على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لقمع الفساد واتفاقية الدول العربية. وتجسيدها لمضمون هذه الاتفاقيات المتعلقة بمكافحة الفساد وتأكيد منها للأهمية القصوى لأعمال وتفعيل هذه الاتفاقيات في توفير الوقاية من الفساد ومكافحة على المستوى الداخلي والخارجي.

1- الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر:

تبنى المشرع الجزائري الاتفاقيات الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد منها اتفاقية الامم المتحدة بموجب المرسوم رقم 04 - 128 المؤرخ في 19 / 04 / 2006 واتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد و مكافحة الفساد بموجب المرسوم الرئاسي 06 - 137 المؤرخ في 10 / 04 / 2006 والاتفاقية العربية لمكافحة الفساد بموجب المرسوم الرئاسي رقم 14 - 249 المؤرخ في 08 / 19 / 2014². فبهذا التصرف أصبحت الجزائر مرتبطة بإلتزام دولي وإقليمي يحتم

¹مجموعة مؤلفين، أكاديمية نايف لعلوم الأمنية، مكافحة الفساد، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر، الأردن، ص991.

²حاجة عبد العالي، الآليات القانونية، لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، رسالة دكتوراة جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق، سنة 2013، ص25.

عليها النظر في تشريعاتها الوطنية وتكييفها مع بنود الالتزامها وبالفعل أصدرها القانون رقم 01 - 06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المؤرخ في 20 فبراير 2000 وهو قانون صادر بناء على الدستور وبمقتضى الاتفاقيات الدولية وتبعا لعدة أوامر و قوانين عضوية، وأهمها قانون العقوبات القانون الأساسي للوظيفة العامة وقانون الإجراءات الجزائية. ويعتبر قانون الوقاية من الفساد ومكافحته بمثابة إطار مرجعي لمحاربة الفساد. وقد نص المشرع الجزائري على جملة من التدابير الوقائية في القطاع العام مؤكدا على ضمان الشفافية في الحياة السياسية والشؤون العمومية وصون نزاهة الأشخاص المكلفين بخدمة عمومية يلتزم الموظف بالتصريح بمشكلة¹ كما إهتم بوضعه معايير موضوعية للتوظيف تقوم على أساس الجدارة والكفاءة وتحديد أجر ملائم للموظف وتمكينه من برامج تكوينية لرفع الأداء وتحسينه كما أن هذا القانون لم يكتف بتجريم الرشوة بمفهومها الضيق بل شمل مختلف الجرائم المماثلة سواء تعلق الأمر بذلك المنصوص عليها في قانون العقوبات كإحتلاس و استغلال النفوذ والرشوة في الصفقات العمومية أو الجرائم الجديد الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مثل رشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المنظمات الدولية العمومية وإساءة استغلال الوظيفة و الكسب غير المشروع.

2-هيئات مكافحة الفساد في الجزائر:

2-1الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

ان إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بموجب قانون الوقاية من الفساد ومكافحة كان حتميا بعد مصادقة الجزائر بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة التي تضمنت توصيات الدول المصادقة على الاتفاقية بالمادة السادسة على إنشاء هيئات داخلية مهمتها الوقاية من الفساد ومكافحته وضبط مرتكبي جرائم الفساد. للهيئة الوطنية صلاحية واسعة في مجال متابعة أفعال الفساد كتقديم الطلبات لأي شخص طبيعي أو معنوي للإطلاع على الوثائق والمعلومات التي تراها مفيدة في تحريتها للكشف عن أفعال الفساد، ويمكن لها الاستعانة بالنيابة العامة بجمع الأدلة والتحريات للكشف عن أفعال الفساد ويستفاد من هذه المهام الإجرائية بها للهيئة الوطنية، أنها بالرغم من اعتبارها سلطة إدارية فهي تتمتع بسلطات قضائية شبيهة بسلطات الضبط القضائي، التي تناط بالموظفين وأعاون الإدارات، والمصالح العمومية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى كونها تابعة لرئيس الجمهورية فإن إجراءاتها تتسم بالطابع السيادة يجعل دورها قويا وفعالا في مجال التحري للكشف عن الجرائم الفساد وإمكانية متابعة الفاعلين وتوقيع العقوبات عليهم بأحكام قضائية². من مهام هذه الهيئة داخل الوطن كذلك نجد :

¹المادة 4 - فترة 1 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

² أحسن بوسقيعة ، الوجيز في القانون الجزائري الخاص، الجزء الأول، الطبعة العاشرة ، دار هومة ، 2009،ص237.

- إرساء مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة في المعاملات الاقتصادية والمالية والإدارية.
- تعزيز الدور الرقابي للأجهزة المختصة والتسيير على أفراد المجتمع بإجراءات حصولهم على معلومات ووصولهم إلى السلطات المعنية لتعزيز الرقابة على كل من يتولى وظيفة عامة.
- قمع الفساد ومكافحته وملاحقة مرتكبيه وحجز واسترداد الأموال والعائدات الإجرامية وحماية المال العام .
- تفعيل دور المجتمع المدني في المشاركة الفعالة والنشطة في محاربة الفساد ومكافحته وتوعية أفراد المجتمع بمخاطره وتوسيع نطاق المعرفة بوسائل وأساليب الوقاية منه.
- تعزيز النزاهة الوطنية المتمثلة في دعم التوجه لاستغلال القضاء وتطوير إمكانياته.

2-2 الديوان المركزي لقمع الفساد:

نص المشرع الجزائري في المادة 24 مكرر من القانون 06 - 01 المعدل والمتمم بالأمر رقم 10 - 05 على أنه ينشأ ديوان مركزي لقمع الفساد يكلف بمهام البحث والتحري عن جرائم الفساد. و استحدثت الديوان تنفيذا لتعليمات رئيس الجمهورية رقم 03 المتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد المؤرخة في 2009 و التي تضمنت وجوب تعزيز آليات مكافحة الفساد ودعمها على الصعيدين المؤسسي و العملي وأهم ما نص عليه في المجال المؤسسي هو ضرورة تعزيز مسعى الدولة بإحداث ديوان مركزي لقمع الفساد بصفته أداة عمليتي تتضافر في إطارها الجهود للتصدي قانونيا لأعمال الاجرامية و ردعها.

iii . منظمة الشفافية الدولية :

هي منظمة دولية غير حكومية (TI) يُرمز لها اختصاراً (Transparency International) تأسست في عام 1993 بألمانيا كمؤسسة غير ربحية، وهي الآن منظمة عالمية غير حكومية، وتدعو لأن تكون منظمة ذات نظام هيكلية ديمقراطية متكامل. وتقول المنظمة عن نفسها:

إنها لا تتولى التحقيق على قضايا فساد فقط بل تطور وسائل مكافحته وتعمل مع منظمات المجتمع المدني، الشركات والحكومات لتنفيذها و ترفض فكرة تفوق الشمال فيما يتعلق بالفساد وتلتزم بكشف الفساد حول العالم. وهي تنشر Corruption Perceptions Index CPI : منذ العام 1995 و تنشر تقرير للفساد العالمي منذ 2001 .¹

¹ سوزان روزاكرمان، ترجمة فؤاد سورجي، الفساد و الحكم ، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 88.

وترى المنظمة بأن الفساد هو سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق أرباح خاصة وبمعنى آخر هو سوء استعمال المناصب العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة . فمن هذا التعريف نرى بأنه يركز فقط على القطاع العام و الموظف العام دون القطاع الخاص ، وموظف رغم كونه في كثير من الأحيان يكون مصدر للأفعال تتعلق بقضايا الفساد خصوصا في ظل الانفتاح الدول النامية على اقتصاد السوق والتوجه نحو الخصخصة وتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص . وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تفرق بين الفساد الإداري والسياسي والاجتماعي وتركز بالأساس على الفساد الإداري باعتباره استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة وسوء استخدام الموارد العامة لتحقيق المصلحة أو منفعة شخصية دون وجه حق .

1- مبادئ المنظمة :

تعتمد المنظمة عمى مبادئ أساسية المتمثلة في :

- النزاهة: وهي من القيم الأخلاقية التي يجب التحلي بها أثناء أداء الوظائف العامة.

- الشفافية: وهي تعتمد على التضامنية أو المشاركة وكذا المساءلة.

ونعنى هنا بالمشاركة المساواة بين كل من له مصلحة في إدارة الحكم والتوظيف والترقية في المناصب العليا في الدولة ، أما المساءلة فهي ليست المحاسبة وتشديد الرقابة في صرف الأموال العامة فحسب بل أوسع من ذلك لتشمل الديمقراطية ، بهذا نستطيع القول أن الشفافية في الحقيقة كلمة واسعة ومعقدة فهي تعنى توافر المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب وبشكل واضح يسمح بسهولة الرقابة.

2-أهداف منظمة الشفافية الدولية :

تعمل المنظمة على تحقيق الأهداف التالية :

- اختراق جدار الصمت الذي يحيط بقضايا الفساد في الدول، لأنه غالبا ما يتورط فيها النظام السياسي مما يجعل الأمور أكثر حساسية.

- خلق مناخ قادر على المزيد من التعاون والشفافية في مكافحة الفساد ، وذلك لكوم المنظمة لا تبحث عن مذنبين لتقديمهم للقضاء ، بل تعمل على تسهيل معرفة رجال الأعمال بمناخ الاستثمار في شتى الدول وكذا تكافئ الفرص وزيادة الوعي من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

- زيادة الوعي لدى الرأي العام نتيجة لتفشي ظاهرة الفساد وما نتج عنها من أضرار تؤدي إلى تأخر التنمية في جميع المجالات خصوصا التربية والتعليم والرعاية الصحية ومجال البنية التحتية.

- العمل على زيادة الرقابة المركزية على المستوى المحلي والعالمي للقضاء على ظاهرة الفساد ولا يتحقق ذلك إلا من قبل المجتمع المدني ، ولن يستطيع الموظف العادي القيام بذلك الدور بدون توافر درجة عالية من الشفافية في التعامل مع الأموال العمومية و النزاهة في تسييرها لخدمة مصالح عامة وليس لتحقيق مصالح وفوائد شخصية.
- محاولة إدراك واقع الفساد في العالم وهذا من خلال تشكيل ائتلاف عالمي لمكافحة الفساد.
- لفت انتباه الصحافة و وسائل الاعلام لقضايا الفساد من أجل تنوير الرأي العام المحلي والعالمي من خلال الاعتماد على مبدأ الشفافية و النزاهة والآثار المترتبة على تلك الآفة على مستوى الاقتصاد الوطني.

3-آليات عمل منظمة الشفافية الدولية:

تعتمد المنظمة على عدة مؤشرات كمؤشر مدركات الفساد و مؤشر التقرير العالمي الشامل عن الفساد و مؤشر دافعي الرشاوي . و سنقتصر على التطرق للمؤشر الأول لما له من أهمية .

iv. مؤشر مدركات الفساد:

1-تعريف مؤشر مدركات الفساد :

أُطلق مؤشر مدركات الفساد سنة 1995 ليصبح أحد أهم إصدارات منظمة الشفافية الدولية وأبرز المؤشرات العالمية لتقييم انتشار الفساد في القطاع العام. ويعطي المؤشر لمحة سنوية عن الدرجة النسبية لانتشار الفساد من خلال تصنيف البلدان في مختلف أنحاء العالم¹.

يجمع مؤشر مدركات الفساد البيانات من عدة مصادر مختلفة تكون مستقلة و متخصصة أبرزها المنتدى الاقتصادي العالمي، ومؤسسة البصيرة العالمية IHS ، ومؤسسة برتسلمان ستيفتونغ، والمعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD ووحدة الاستخبارات الاقتصادية EIU وشركة خدمات المخاطر السياسية PRS . و يكون هذا المؤشر من منظور المشتغلين في قطاع الأعمال والخبراء في شؤون الدول المعنية.

2-كيفية حساب مؤشر مدركات الفساد:

ففي سنة 2017 قد تم حساب هذا مؤشر باستخدام 13 مصدراً مختلفاً للبيانات من 12 مؤسسة مختلفة عملت على تسجيل مدركات الفساد خلال العامين الماضيين مع توحيد مصادر البيانات على مقياس للدرجات تتراوح ما

¹ www.transparency.org: Jen Pollakusky/Michael Hornsby

بين 0 و 100 ، حيث تعادل درجة 0 أعلى مستوى من مدركات الفساد وتعادل درجة 100 المستوى الأدنى لمدركات الفساد. ويتم ذلك من خلال طرح متوسط مجموعة بيانات كل مصدر في سنة مرجعية ما من مجموع النقاط المسندة لكل بلد ثم قسمة النتيجة على الانحراف المعياري للمصدر والمسجل خلال السنة المرجعية. وتضمن عمليتا الطرح والقسمة باستخدام السنة المرجعية إمكانية مقارنة درجات مؤشر مدركات الفساد من سنة لأخرى منذ سنة 2012 . وبعد استكمال هذه العملية، تُنقل الدرجات الموحدة إلى مقياس المؤشر وذلك من خلال ضربها في قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر لسنة 2012 وإضافة متوسط المؤشر لسنة 2012 حتى تتماشى البيانات مع مقياس مؤشر مدركات الفساد الذي يتراوح بين 0 و 100 درجة.

3-ترتيب منظمة الشفافية الدولية للدول حسب مؤسّر مدركات الفساد:

أصدرت منظمة الشفافية الدولية تقريرها عن مؤسّر مدركات الفساد في العام 2017 الذي يضم 180 دولة وإقليما حول العالم، فتمثل النقطة صفر في التقرير الأعلى فسادا، بينما اقترب الدول من 100 يعني أن النزاهة فيها مرتفعة. وأظهرت النتائج أن سبعة من كل عشرة بلدان هي دون مستوى 50 نقطة في حين نجد هذه النسبة في الدول النامية تصل إلى تسعة بلدان من كل عشرة أقل من النقطة 50 وهو ما يدل استفحال ظاهرة الفساد في هذه الدول.

فالدول الخمسة الأولى التي جاءت في صدارة أكثر الدول نزاهة و أقل فساد نجد ها بالترتيب نيوزيلاندا ب89 نقطة ثم تليها الدنمارك 88 نقطة ثم بعدها كل من فنلندا و النرويج و سويسرا ب85 نقطة .أما على المستوى العربي فجاءت الإمارات في المرتبة الأولى عربيا بترتيب 21 عالمي إذ حصلت على 71 نقطة ، أما الجزائر فاحتلت المرتبة 10 عربيا بعد كل من المغرب و تونس بترتيب عالمي 112 و بنقطة 33. بينما حلت الصومال في المرتبة الأخيرة عالميا، المرتبة 180 ب9 نقاط فقط . و الجدول التالي يوضح ذلك:

الشكل : ترتيب الدول العربية حسب مؤشر مدركات الفساد

الترتيب	الدولة	المعدل
21	الامارات	71
29	قطر	63
57	السعودية	49
59	الأردن	48
68	سلطنة عمان	44
74	تونس	42
81	المغرب	40
85	الكويت	39
103	البحرين	36
112	الجزائر	33
117	مصر	32
122	جيبوتي	31
143	لبنان	28
143	موريطانيا	28
148	جزر القمر	27
169	العراق	18
171	ليبيا	17
175	السودان	16
175	اليمن	16
178	سوريا	14
180	الصومال	9

Source :www.transparency.org: Jen Pollakusky/Michael Hornsby

الخلاصة :

بعد سرد ما سبق من مخاطر الفساد و تفشييه في غالبية دول العالم حسب منظمة الشفافية الدولية و صعوبة استأصله يتضح لنا ضرورة توجيه بوصلة الاهتمام صوب أخلاقيات العمل ، فلم يعد مفهوم اخلاقيات الإدارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد بل أصبحت الإدارة بأمس الحاجة الى أخلاقيات الإدارة بوصفها احد مصادر التمويل السلوكي الذي سيعود بالربح الاجتماعي الذي لا يقل شئنا عن رؤوس الأموال الأخرى للمنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية . و عليه يستوجب على المنظمة تبني استراتيجية ربح + أخلاق و أن لا تعول على مفهوم الكفاءة المادية فقط . فان كان هذا المفهوم يجلب الربح فان أخلاقيات تجلب السمعة التي تعد ربحا اجتماعيا ، و من تم يتوجب على الإدارة تجنب العمل في المنطقة الرمادية وفق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة أو بحجة عدم وضوح السلوك الأخلاقي من السلوك الغير أخلاقي .

على هذا الأساس يتعين على الباحثين أن لا يهملوا دراسة سلم القيم و ما يوفره من وسائل و أدوات الرقابة الداخلية .

المراجع :

- أحمد محمد حبيب البوتي ، أخلاقيات الأعمال وأثارها في تقليل الفساد الإداري ،المعهد التقني ، العامدية. مقتبس من الموقع: (www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf).
- أحسن بوسقيعة ،الوجيز في القانون الجزائري الخاص،الجزء الأول ،الطبعة العاشرة ،دار هومة،2009.
- إيهاب المنبهاوي ،ورقة عمل حول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات و الجريمة ، مقتبس من موقع:(<https://repository.nauss.edu.sa>).
- إبراهيم ميلستين ، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجالات إلكترونية مختارة إثيوبس تافارا وروبرت د. سترهوتا ، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية ، مجالات إلكترونية مختارة ، 2005 ،مقتبسة من موقع:
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل و أثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، جامعة الاسراء. مقتبس من موقع :
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=72648>
- بيتر ف. دراكر ، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1976.
- بوحنية قوي، الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثاني،2003.
- حاجة عبد العالي، الآليات القانونية، لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، رسالة دكتوراة جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق، سنة2013 .
- حسين غانم ، حسم الخلاف حول طبيعة علم الاقتصاد ، مجلة الاقتصاد الإسلامي ، العدد 56، 1986.
- رتول نحمد سياسات التعديل الهيكلي و مدى معالجتها للاختلال الخارجي ، رسالة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر،1999.
- سوزان روزاكرمان ،ترجمة فؤاد سورجي، الفساد و الحكم، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان ،الأردن، 2003.
- صالح جزول، جبهة تبيض الأموال في قانون العقوبات الجزائر والشرعية الإسلامية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة، جامعة وهران كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإسلامي،2015 .

- صوفي إيمان ، قوراري مريم ، أخلاقيات العمل كأداة للحد من الفساد الإداري في الدول النامية ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد الإداري و المالي من تنظيم مخبر مالية بنوك و إدارة الأعمال ،.يوم 06/07/2012 ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- فوزي حبيش ، الوظيفة العامة و ادارة شؤون الموظفين ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان، الاردن 8 مايو ، 2002.
- كريستوفر راي، مقاضاة جرائم الشركات ، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية ، مجالات إلكترونية مختارة، مقتبسة من موقع :
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010.
- منسي صلاح الدين ، الانفتاح الاقتصادي و الجريمة في مصر ، دراسة سوسولوجية لعلاقة المتغيرات الاقتصادية بالسلوك الاجرامي ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1989.
- محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2012، ص 33.
- محمد مجيد محمود ، أخلاقيات الوظيفة العامة و علاقتها ببعض العوامل الديموغرافية و الوظيفية ، كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار، ليبيا، 2012.
- مجموعة مؤلفين، أكاديمية نايف لعلوم الأمنية، مكافحة الفساد ، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر، الأردن.
- د.محمد الصريفي ، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري ، مؤسسة حور الدولية ، الإسكندرية ، 2008.
- د. معن وعداالله المعاضيدي أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، أنموذج مقترح للمنظمات العربية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، مقتبس من موقع iefpedia.com/arab
- محي الدين شعبان تق ، الحوكمة الرشيدة و مكافحة الفساد في منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014 .
- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الاعمال في شركة الاعمال، الورق، الأردن، 2005.
- هل ، شارلز، و جونز جارث ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د.محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001.
- المادة 4 - فترة 1 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

- Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
 - G.G.Dess et al. Strategie Management, McGrawhill/Irwin, boston, 2004.
 - Grace, D. and Cohen, S. Business Ethics: Australian Problems and Cases. Oxford, New York, Oxford University Press.
 - Woller, G.M "Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos", Journal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, (1996).
 - <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm>
 - <http://www.lockheedmartin.com>.
 - www.transparency.org: Jen Pollakusky/Michael Hornsby.
 - <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>:
- (تعزیز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجالات إلكترونية مختارة ، مقتبسة من موقع وزارة الخارجية الأمريكية).

الملخص

حوالنا في هذه المطبوعة البيداغوجية تبيان أهمية اخلاقيات العمل في مكافحة الفساد ضمن محاضرات متعددة و متصلة و مترابطة. فالأخلاق أصبحت عامل أساسي لنهوض الشعوب و إنتاج مجتمع متفتح تسوده حرية التعبير و الديمقراطية و احترام الرأي الأخر و التسامح و التعاون . فحاولنا في البداية ابراز دور أخلاق الجهاز الإداري للدولة الذي يعد بمثابة التنظيم الأساسي الذي يلقي عليه تبعات تنفيذ السياسات العامة في مجالاتها المختلفة و يعد كذلك أداة فعالة لضمان تقديم الخدمة العامة بالجودة العالية ، ثم سلطنا الضوء على كفية تحويل المنظمات الى منظمة أخلاقية تخدم المجتمع الذي تعيش فيه باستخدام أساليب الإدارة الحديثة و تبني مفهوم الموطنة . لأن مواجهة الفساد ليست فقط بأساليب وقائية و علاجية بل تكتسي الرقابة الذاتية قبل الرقابة الخارجية أي اعتماد على البعد المعياري في القيم و المعتقدات قبل الحسابات و الأرقام.

د. وراة فؤاد

