



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال

(مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس جميع التخصصات)

اعداد الدكتورة: بن محمد ايمان

2025/2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال

(مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس جميع التخصصات)

اعداد الدكتورة: بن محمد ايمان

2025/2026

مقرر المادة

السداسي: الرابع

وحدة التعليم: استكشافية

المادة: أخلاقيات الأعمال

الرصيد: 1

المعامل: 1

نمط التعليم: حضوري

أهداف التعليم

يصف المقرر مفهوم أخلاقيات الأعمال المطلوبة في الوظيفة ويبرز مصادرها وطرق ترسيخها لدى الموارد البشرية مع التركيز على إبراز الفرق بين أخلاقيات الأعمال The ethics و الأخلاق The morality و أخلاقيات المهنة Business ethics or code of conducts. هذا و سوف نتطرق إلى مفهوم الانضباط الوظيفي من جهة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى. كما يكشف لنا بيان مدونة وقواعد السلوك والسلوك الغير الأخلاقي للموظف والفساد الإداري ضمن أخلاقيات الأعمال لكل مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها.

1. اكتساب الطالب أخلاقيات العمل وفهم دورها الإيجابي في الحد من ظاهرة الفساد
2. قدرة الطالب على معرفة خفايا ظاهرة الفساد وأضرارها، وسبل مكافحتها.
3. التعرف على قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات.
4. تزويد الطالب بمفهوم وجوب الانضباط والالتزام الوظيفي والعوامل في أخلاقيات العمل من حيث المسؤولية والمصلحة العامة.
5. إدارة أنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

6. تعريف مدونة وقواعد السلوك والمبادئ العامة والمواد القانونية التي تحكم قواعد السلوك للموظف.

7. تحديد عواقب الأنشطة التجارية غير الأخلاقية على تنمية المجتمع

المعارف المسبقة المطلوبة

تسيير المؤسسة، علم اجتماع المنظمات

محتوى المادة:

- مدخل لأخلاقيات الأعمال
- مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها
- أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
- أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة
- أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية
- مدخل للفساد الإداري.
- أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته
- مؤشرات الفساد والحوكمة
- أخلاقيات الأعمال و الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.
- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال.

فهرس المحتويات

الصفحة	
.I	مقرر المادة
.II	فهرس المحتويات
.III	قائمة الجداول
أ	مقدمة
01	المحاضرة الأولى: مدخل لأخلاقيات الاعمال
01	1-معنى الأخلاق لغة واصطلاحا
01	2-تعريف أخلاقيات الأعمال
03	3-أهمية أخلاقيات الأعمال
04	4-أبعاد أخلاقيات الاعمال
07	المحاضرة الثانية: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها
07	1-مصادر أخلاقيات الأعمال
09	2-وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال
14	المحاضرة الثالثة: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
14	1-تعريف المدونة الأخلاقية والغرض منها
16	2-أنواع مدونات السلوك الوظيفي
17	3-الميثاق الأخلاقي لبعض المهن
25	المحاضرة الرابعة: أخلاقيات الأعمال والوظائف المؤسسة
25	1-وظائف المؤسسة
26	2-اخلاقيات الأعمال في بعض وظائف المؤسسة
31	المحاضرة الخامسة: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية
31	1-أخلاقيات الأعمال في وظيفة التخطيط
32	2-أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم
33	3-أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه
34	4-أخلاقيات الأعمال في وظيفة الرقابة

35	المحاضرة السادسة: مدخل للفساد الإداري
35	1-تعريف الفساد والفساد الاداري
37	2-أنواع الفساد الإداري
43	3-أسباب الفساد
45	4-مظاهر الفساد
47	المحاضرة السابعة: اثار الفساد الإداري وطرق محاربته
47	1-اثار الفساد الاداري
50	2-طرق علاج ومكافحة الفساد الاداري
53	3-اليات مكافحة الفساد الإداري والمالي وتدابير الوقاية محليا ودوليا
58	المحاضرة الثامنة: مؤشرات الفساد والحوكمة
58	1-مؤشرات قياس الفساد
61	2-الحوكمة
64	3-مؤشرات قياس مكافحة الفساد
68	المحاضرة التاسعة: اخلاقيات الاعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
68	1-المسؤولية الاجتماعية
70	2-العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة
71	3-علاقة المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات الأعمال
73	المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال
73	1-الثقافة التنظيمية
78	2-أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية
80	اسئلة متنوعة حول المقياس
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
64	الجدول رقم 01 مؤشرات قياس مكافحة الفساد

مقدمة

تشهد المجتمعات المعاصرة تحديات متزايدة فرضتها التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها المادية والإدارية، بل أصبح مرتبطا أيضا بمدى التزامها بالقيم الأخلاقية وممارساتها المسؤولة، فالممارسات غير النزيهة والفساد الإداري بمختلف أشكاله لا يقتصر أثره على عرقلة التنمية وإضعاف الكفاءة المؤسسية، بل يمتد الى ثقة الأفراد في مؤسساتهم، ويزعزع روح العدالة والإنصاف داخل المجتمع.

في مقابل ذلك، برزت أخلاقيات الأعمال كأحد المداخل الأساسية لبناء الثقة وترسيخ الشفافية، إذ توفر الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك الفردي والجماعي نحو ما يحقق التوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام بالقيم الإنسانية، ولم يعد الالتزام الأخلاقي خيارا ثانويا أو شعارا نظريا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في عالم يتسم بالانفتاح والمساءلة والمحاسبة.

إن التفكير في موضوعي الفساد وأخلاقيات الأعمال ليس مجرد تمرين أكاديمي معزول عن الواقع، وإنما هو استجابة لحاجة عملية تمس كل فرد في المجتمع، فالإدارة الرشيدة لا تقوم على الكفاءة الفنية وحدها، وإنما على قيم النزاهة والعدل والمسؤولية، تماما كما أن التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تستدام في بيئة يسودها غياب الشفافية أو تغيب فيها القيم، ومن هنا، تبرز أهمية ترسيخ هذه المفاهيم في التكوين الجامعي، بما يساهم في إعداد جيل قادر على مواجهة التحديات الأخلاقية في حياته المهنية والاجتماعية.

إن هذه المطبوعة ليست مجرد مادة تعليمية تقليدية، بل هي إضافة معرفية موجهة للطلاب الجامعي وفضاء للتأمل في القضايا الكبرى التي تربط بين القيم الأخلاقية ومتطلبات الإدارة الرشيدة، فهي تسعى إلى إبراز أن مكافحة الفساد وترسيخ الأخلاقيات ليست مسؤولية القوانين وحدها، على أهميتها، وإنما هي قبل كل شيء مسؤولية الفرد ذاته في ممارساته اليومية ومواقفه العملية، سواء كان موظفا أو مسيرا أو باحثا أو طالبا، ومن هذا المنطلق، فإن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تكمن في استيعاب المفاهيم والنظريات فقط، بل في القدرة على ترجمتها إلى سلوك وممارسات تعكس المبادئ التي نؤمن بها ونلتزم بها في حياتنا اليومية،

مقدمة

لتصبح الأخلاق بذلك عنصرا فاعلا في بناء الثقة، وتعزيز النزاهة، وإرساء أسس التنمية المستدامة في المجتمع.

محاضرات المقياس

المحاضرة الأولى: مدخل لأخلاقيات الاعمال

تعد الأخلاق منظومة من القيم والمبادئ التي توجه سلوك الفرد في تفاعله مع الآخرين، فهي تحدد ما يعتبر صواباً وما يعد خطأ في الممارسة الإنسانية، وانطلاقاً من هذا الأساس، ظهرت أخلاقيات الأعمال باعتبارها الامتداد العملي للأخلاق في المجال الاقتصادي والمهني، حيث تسعى إلى تنظيم سلوك الأفراد والمؤسسات بما يضمن الشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، ففهم العلاقة بين الأخلاق العامة وأخلاقيات الأعمال يساعد على إدراك الدور المحوري الذي تلعبه القيم في بناء الثقة وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي بشكل عادل ومتوازن. وفي هذه المحاضرة سنتعرف على مفهوم اخلاقيات الاعمال؛ أهميتها ومختلف ابعادها.

1- معنى الاخلاق لغة واصطلاحاً

1-1 معنى الأخلاق لغةً "

الأخلاقُ جَمْعُ خُلُقٍ، والخُلُقُ -بضم اللّام وسكونها- هو الدِّينُ والطَّبَعُ والسَّجِيَّةُ (وهو ما خُلِقَ عليه مِنَ الطَّبَعِ) والمرءَةُ، وحَقِيقَةُ الخُلُقِ أَنَّهُ لَصُورَةُ الإنسانِ الباطِنَةِ، وهي نَفْسُهُ وأوصافُها ومَعَانِيها المَخْتَصَّةُ بها بِمَنْزِلَةِ الخُلُقِ لَصُورَتِهِ الظَّاهِرَةِ وأوصافِها ومَعَانِيها (موسوعة الاخلاق والسلوك، 2025).
وقال الرَّاعِبُ: (والخُلُقُ والخُلُقُ في الأصلِ واحدٌ... لَكِنَّ حُصَّ الخُلُقِ بالهَيْئَاتِ والأشْكَالِ والصُّوَرِ المدْرَكَةِ بالبَصَرِ، وَحُصَّ الخُلُقُ بالقوى والسَّجَايا المدْرَكَةِ بالبَصِيرَةِ (موسوعة الاخلاق والسلوك، 2025)

ان الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة الاخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية ، والمرء والدين، وحول هذه المعاني يقول ابن منظور : " الخُلُقُ والخُلُقُ السجية فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية، ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله " وحقيقته ، أي الخلق ، أنه لصورة الإنسان الباطنية ، وهي نفسه ، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقيحة (بوهالة ، 2023، صفحة 30)

1-2- معنى الأخلاق اصطلاحاً:

تعددت تعريفات علماء التربية لمعنى الاخلاق ، ولعل المختار منها ان الخُلُق هو ((هيئة للنفس راسخة، عنها تصدر الافعال بسهولة ويسر، من غير حاجة الى فكر وروية))، فان كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الافعال الجميلة عقلاً وشرعاً سميت الهيئة: خلقاً حسناً، وان كان الصادر منها الافعال القبيحة سميت: خلقاً سيئاً، فالخُلُق انما هو حصيلة تفاعل بين الصفات الفطرية والمكتسبة، بحيث تصبح عادة خاضعة لمبادئ والقيم الوحي لتنظيم حياة الفرد والمجتمع (قاسم، كشكول، و عبد الستار، 2020، الصفحات 2-3).

أما الأخلاقيات

هي منهجية تطبيق الأخلاق بالاعتماد على قواعدها والحفاظ على مبادئها، حيث تتم من خلال تفكير معتمد على مجموعة من مبادئ، ومعايير، وفضائل، وقيم خلقية فردية او جماعية متعلقة بالجهة التي تنتمي اليها (مركزية، سياقية)، ديناميكية (تفاعلية/ حيث يهتم هذا التفكير بكيفية قيادة سلوك الفرد او الجماعة تجاه الآخرين (بن عودة و هواري، 2022، صفحة 288).

2-تعريف أخلاقيات الأعمال

تشير الأخلاقيات الأعمال الى "مجموع الالتزامات الأخلاقية التي يتوجب على الأفراد شاغلي الوظائف، والمهنيين اتباعها بحكم وضعهم ومركزهم المهني، وهي تنطوي على الطريقة التي ينبغي على العاملين أن يسلكوها ويتصرفوا من خلالها داخل أماكن العمل سواء مع الآخرين او مع ذواتهم (دراوات، 2022، صفحة 278).

هي مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة، تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكه كما انها "هي مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل (صرصار، 2023، صفحة 174) كما تعرف على انها "مجموعة من المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ (بن عودة و هواري، 2022، صفحة 288).

3-أهمية أخلاقيات الأعمال

تلعب أخلاقيات الأعمال دوراً محورياً في نجاح واستدامة المؤسسات، حيث تعتبر الأساس الذي تقوم عليه العلاقات المهنية السليمة بين الشركات وموظفيها، وبين المؤسسات وعملائها ومجتمعها، فمع تزايد المنافسة في الأسواق العالمية، لم يعد النجاح يقاس فقط بالربح المالي، بل أصبح الالتزام بالمبادئ الأخلاقية معياراً جوهرياً يعكس مدى مصداقية المؤسسة وشفافيتها.

إن تبني أخلاقيات الأعمال يعزز بيئة عمل إيجابية، ويحفز الموظفين على الالتزام والولاء، كما يساهم في بناء صورة مؤسسية قوية تعزز ثقة العملاء والمستثمرين. وعلى المستوى الأوسع، فإن الالتزام بالقيم الأخلاقية يساهم في تحقيق تنمية مستدامة تعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع ككل. وفيما يلي أهميتها (حمدي باشا ، 2021، صفحة 14):

بالنسبة للإدارة والمنظمة :

- خلق جسور بين الإدارة والمواطن قائمة على الثقة المتبادلة؛
- إزالة الطابع التسلسلي الذي يمكن أن تتصف به إدارة المنظمة؛
- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين؛
- تساهم في إعداد وتنمية الموارد البشرية لتنتج أعمالها بفعالية؛
- تزويد المنظمات بالربح والمنفعة في جميع المجالات؛
- المساعدة في تحسين عملية صنع القرار؛
- تحسين أداء المنظمات ونجاحها من خلال الالتزام بالقيم والأخلاق كالثقة والنزاهة؛
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية .

بالنسبة للموظف :

- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة؛
- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة؛

- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية والمحافظة على حريات وحقوق الموظفين؛
- تنظيم واجبات المهني تجاه العملاء، الزملاء والجهة المشرفة عليه والمجتمع؛
- الحفاظ على العلاقة الجيدة بين زملاء المهنة الواحدة وتعزيز روح التعاون والمساعدة المتبادلة؛
- زيادة إنتاجية المهني ومن ثم تحسين وتطوير أداء منظمته

4-أبعاد أخلاقيات الأعمال

تناول العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم الأبعاد الأساسية لأخلاقيات الاعمال، وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي يدرسونها. ويمكن تحديد هذه الأبعاد من منظور عدد من الباحثين من خلال أخلاقيات الموظفين، وأخلاقيات المنظمة، بالإضافة إلى أخلاقيات القائد أو المدير.

4-1-أخلاقيات الأفراد:

يشكل الأفراد العاملين أحد المكونات الرئيسية في المؤسسة أو الإدارة، ويقصد بأخلاقيات الأفراد تلك الصفات الخلقية التي يمتلكها الأفراد العاملين في الإدارة أو المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية والتي تنعكس مظاهرها في شخصياتهم وتتمثل أهم القيم الأخلاقية الفردية التي يجب التحلي بها من طرف الموظفين على مستوى الإدارة العمومية في (خليفة و بداوي ، 2021، الصفحات 8-9):

- **الاستقامة:** وهي الابتعاد عن الشبهات والفساد وعدم استغلال الوظيفة العامة لخدمة المصلحة الخاصة؛
- **الصدق:** مطابقة القول لما هو موجود فعلا؛
- **الأمانة:** تأدية ما عليه من واجبات تجاه المؤسسة والمجتمع، والاجتهاد في العمل؛
- **الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس:** من خلال استحضار الضمير المهني في كل المواقف؛
- **العدالة وعدم التحيز:** أي المعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز وإعطاء كل ذي حق حقه؛
- **إحترام الوقت:** احترام مواعيد الدخول ومغادرة منصب العمل بعد نهاية الدوام، بالإضافة إلى الحرص على تنفيذ المهام والأعمال الموكلة للموظف في وقتها.

- احترام القوانين والأنظمة: من خلال التقييد بمحتوى القوانين والأنظمة وعدم مخالفتها والعمل على تطبيقها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

4-2- أخلاقيات القائد (المدير):

تم تعريف القيادة في مجال الإدارة بأنها " ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية " ، كما انها " التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة " ، والقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم، كما أن القيادة التي تتصف بالحيوية والمرونة لها أثر واضح في النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها، فالقائد أو المدير يحدد الإتجاه الأخلاقي للمنظمة من خلال الممارسات والتصرفات والأفعال التي يقوم بها، والمواقف التي يبديها من خلال رفض أو تأييد أنماط معينة من السلوك داخل المؤسسة، ويشكل موضوع القيادة الأخلاقية أحد أهم ركائز الأخلاقيات في الإدارة، فهي تعني السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات ما بين الأفراد، وتعزيز مثل هذا السلوك بين الأتباع من خلال تعزيز عمليات الاتصال واتخاذ القرار في الإتجاهين، ويتمثل الدور الأخلاقي الذي يمارسه المدير أو القائد في الإدارة العمومية في دعم القيم الأخلاقية من خلال التصرفات التي يقوم بها أو يدعمها ويوافق عليها ويكافئها، إضافة إلى نبذ السلوك غير الأخلاقي وعاقبة مرتكبيه. (خليفة و بداوي ، 2021، صفحة 9)

4-3- أخلاقيات المنظمة:

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من القواعد والمدونات الرسمية وغير الرسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية وتعيين مسؤولين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز العاملين والمديرين على التصرف وفقا لما تقتضيه القيم الأخلاقية وتتضمن أخلاقيات المنظمة ثلاث مجموعات رئيسية وهي (بن عودة و هواري، 2022، صفحة 89):

- **الثقافة التنظيمية:** توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية، وفي هذا الصدد يشار إليها من مجموعة من الاتجاهات من بينها (جوهر الثقافة، مظاهر الثقافة، النسيج الثقافي).
- **الرموز الأخلاقية:** وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة عن السبب الرئيس لنشوء المنظمة، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكليين (الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ، الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات).
- **الهياكل الأخلاقية:** وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها.

المحاضرة الثانية: مصادر أخلاقيات الأعمال وسبل تنميتها

تبنى السلوكيات المهنية السليمة على قيم راسخة ومبادئ توجه الفرد والمؤسسة نحو ما هو صحيح وعادل، فالأخلاقيات ليست مجرد قواعد جامدة؛ بل هي حصيلة لتأثيرات متعددة تتشكل من البيئة الاجتماعية، والثقافة السائدة، والتجارب الحياتية، وحتى من الضمير الإنساني ذاته. وكلما وُجد وعي بهذه الجذور، أمكن تنمية روح المسؤولية وتعزيز الالتزام، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والعلاقات داخل المجتمع الاقتصادي. وفي هذه المحاضرة سنتطرق الى اهم مصادر وسبل تنمية اخلاقيات الاعمال.

1-مصادر أخلاقيات الاعمال

تعد مصادر أخلاقيات الأعمال الركيزة الأساسية التي يقوم عليها السلوك المسؤول داخل المؤسسات، فهي تمثل كل المؤثرات التي تسهم في صياغة المعايير الأخلاقية وترسيخها بين الأفراد، إذ تساعد هذه المؤثرات على غرس قيم النزاهة والشفافية والالتزام، بما يضمن بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1-1-الدين

تعتبر الأديان السماوية المصدر الرئيس للأخلاق عموماً، والتي يستقي منها الإنسان جميع تصرفاته وسلوكاته ومنهجه في الحياة، ويعد القرآن الكريم والسنة النبوية وأخلاق الصحابة من أهم مصادر الأخلاق للفرد وللموظف المسلم في الشريعة الإسلامية، والتي توجه سلوكياته سواء في القيام بواجباته الوظيفية أو في تعاملاته مع الآخرين (حمدي باشا ، 2021، صفحة 15).

ومن عناصر أركان الأخلاق المهنية في الإسلام نجد: (حمدي باشا ، 2021، صفحة 15)

- الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه؛
- المسؤولية في تحمل نتائج القرارات أمام الله والضمير والمجتمع؛
- والجزاء على العمل ثواباً أو عقاباً.

1-2-رقابة الضمير

تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد، فهي شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص، وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً عن الشخص السوي ، أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وبالتالي فإنه لا يشعر بوطأة محاسبة الذات، أما الشخص السوي فإنه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، ويفسر هذا الخرق للقواعد الأخلاقية بأنها شطارة أو رجولة مثل الكذب، السرقة، الخيانة، الرشوة والخداع والتضليل والاعتداء على حقوق الآخرين (بوهالة ، 2023، صفحة 35).

1-3-الأنظمة والقوانين والتشريعات:

تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها من المصادر الأخلاقية، فهي تحدد الواجبات الأساسية المطلوب التقيد بها وتنفيذها ويقصد بالتشريعات الدستور والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المهنية مثل قانون العمل، فكثيراً ما تحدد هذه المصادر ان الاطار القيمي للحكم على ممارسات المهنة، ويشمل العدل والنزاهة والأمانة والوفاء بالعهد وحفظ السر والتناصح واتقان العمل والابتعاد عن إيذاء الغير (قاسم، كشكول، و عبد الستار، 2020، صفحة 7).

1-4-العائلة والتنشئة الاجتماعية:

الاسرة هي اقوى الجماعات تأثيراً في سلوك الفرد وهي المدرسة الأولى للطفل وهي العامل الأول في صبح سلوك الطفل بصبغة اجتماعية، وفي الاسرة يتم اشباع الحاجة الى الحب والمكانة، وهي حاجة ضرورية لنمو التعاطف مع الاخرين، ونمو التواصل معهم وتقبلهم، والاسرة لا تمثل وحدة اجتماعية مستقلة بل تشتق ثقافتها من القيم والعادات والتقاليد وانماط السلوك، بل ومقومات حياتها بشكل عام من علاقتها بالمجتمع الخارجي واكتساب الثقافة، وهي المزرعة الأولى التي تنبت فيها بذور الشخصية (قاسم، كشكول، و عبد الستار، 2020، صفحة 9).

ويتضح دور الاسرة في تنمية وغرس المسؤولية الاجتماعية من خلال قيامها بالتالي (قاسم، كشكول، و عبد الستار، 2020، صفحة 9):

- غرس التعاليم الدينية والأخلاقية؛
 - تعليم الأبناء كيفية التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقات الاجتماعية واتباع الفضائل والآداب الحسنة في تفاعلهم وعلاقاتهم مع الآخرين؛
 - غرس مفاهيم حب الوطن والانتماء.
- كما ان سلوك الفرد وانعكاسه على اخلاقياته المهنية يرتبط بجانب منه أيضا بالمسؤولية الاجتماعية، فالشخص لا ينمو الا من خلال بيئة ثقافية واجتماعية يجب ان تكون مشجعة تتسم بالحرية والنظام والمرونة والاهتمام والفهم والمشاركة والتسامح، وهنا يظهر دور مؤسسات التربية والتنشئة الاجتماعية ممثلة في الاسرة؛ والمجتمع؛ وجماعة الرفاق؛ ودور العبادة؛ ووسائل الاعلام بدورها في غرس وتنمية المسؤولية الاجتماعية للفرد كعضو في المجتمع، وعكس ذلك من خلال اخلاقه المهنية، لان أي خلل او نقص او اضطراب في اخلاقه المهنية يعني ان هناك قصور منه كفرد تجاه مجتمعه (قاسم، كشكول، و عبد الستار، 2020، صفحة 9).

1-5-توجهات النظام السياسي

يقصد بذلك طبيعة النظام السياسي الذي يسير المجتمع وخصائصه، وانعكاسات توجهاته على قيم المهنية، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية الأفراد وقناعات الشفافية والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية. أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي على مستوى الأفراد عامة ومستوى أفراد المهنة خاصة. (حمدي باشا ، 2021، صفحة 16)

2- وسائل تنمية أخلاقيات العمل

تشكل أخلاقيات الأعمال دعامة أساسية لضمان نزاهة الممارسات وشفافيتها داخل المؤسسات بشكل عام، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة الأساليب التي تساهم في تنمية هذه القيم، بما يعزز بيئة عمل مسؤولة ويقوي ثقة المجتمع في الأنشطة الاقتصادية.

ويمكن تحديدها فيما يلي (بلحاج، 2010، الصفحات 216-220) :

1-2 تنمية الرقابة الذاتية

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك؛ لأن الموظفين مخلصون لها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة، الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مر به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له ، فقال له ابن عمر يختبره : إذا سألك مولاك عنها قل له : أكلها الذئب ، فقال الراعي: فأين الله ؟!

ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل: كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

2-2- تدعيم هيئات الرقابة

- التنسيق بين هيئات الرقابة الداخلية والخارجية في إعداد مخططات الرقابة حتى تتمكن من تغطية أكبر عدد ممكن من الهيئات الإدارية؛
- اعتماد الإعلام الآلي والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة والتدقيق؛
- تدعيم هيئات الرقابة بأعوان مؤهلين للقيام بوظائف الرقابة؛
- تحسيس المسؤولين بأهمية الرقابة السلمية؛
- إعطاء أكثر استقلالية للمفتشيات الوزارية؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التقارير المعدة من طرف هيئات الرقابة بالقيام بالإجراءات اللازمة تبعاً لنتائج التقارير.

2-3- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه، ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً.

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

2-4- القدوة الحسنة

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى، وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك.

2-5- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

2-6- محاسبة المسؤولين والموظفين

فلا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنْتُ قضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعْمِل بما أمرته أم لا.

2-7- التقييم المستمر للموظفين

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

2-8- عند التوظيف

- إدخال أخلاقيات المهنة في برامج المسابقات للدخول للوظيفة؛
- التحقق بعد الخروج من مرحلة التربص من نزاهة العون وإخلاصه.

2-9- التكوين والتدريب

تخصيص مقياس متعلق بأخلاقيات المهنة، وكذا عقد أيام دراسية ومحاضرات دورية للتوعية والتحسيس.

2-10- إنشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات

إن إنشاء هذه الهيئات يستجيب للأهداف الأساسية الآتية:

- التنسيق الحسن والمنسجم للهيكل الإدارية وإعطاء مشروعية أكثر لمسيرة الأخلاقيات؛
- بالسهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة؛
- المساعدة على تصور سياسات تكوين وإعلام باستعمال أدوات بيداغوجية حديثة.

2-11- تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة لتحسيس للأخلاقيات

- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين على كافة المستويات وشرح مختلف أبعاد هذه المنهجية؛
- استغلال جميع الوسائل الإعلامية السمعية والبصرية والمكتوبة للترويج للأخلاقيات؛
- تكريم الموظفين الذين لهم مسار أخلاقي مشرف، وكذا فضح جميع الموظفين المعاقبين بسبب الأخلاقيات المهنية؛
- فتح صفحات على الأنترنت بخصوص الأخلاقيات المهنية، وعرض ما توصلت إليه تجارب الدول في مجال تجسيد الأخلاقيات؛
- إشراك النقابة باعتبارها شريك اجتماعي هام والأخذ بجدية الاقتراحات التي تقدمها في مجال ترقية الأخلاقيات.

2-12- شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات

- من الضروري أن تكون جميع الإجراءات الإدارية شفافة وواضحة ودقيقة ومحل إعلام لكل من يهمه الأمر؛
- أن يسمح القانون بحق الطعن في جميع القرارات على جميع المستويات؛
- من المهم تبسيط الإجراءات، لتكون واضحة لكل المواطنين.

2-13- الاهتمام بالجانب الاجتماعي وشروط العمل

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف من أهم الوسائل لتحسينه من مختلف الانحرافات الأخلاقية ، التي يمكن أن تنجر عن تدهور وضعه الاجتماعي الذي يؤدي بالموظف إلى استعمال طرق غير شرعية لتحسين ظرفه الاجتماعي والرقى بمكناته المادية، فغياب سياسة اجتماعية من جانب الإدارة يجعل الموظف في موقع ضغوط، قد تكون خارجية أو داخلية مما يؤدي إلى تفشي الممارسات اللاأخلاقية، وتقوم هذه السياسة الاجتماعية على ثلاث محاور:

2-13-1 التكفل الاجتماعي بالموظفين: ويمكن حصره في:

- توفير معونات مالية للموظفين وقد تكون مادية في بعض الأحيان؛
- إضفاء صفة التكافل الاجتماعي بين الموظفين من خلال ترقية النشاط الاجتماعي؛
- ضمان استقرار الموظفين خاصة المتزوجين منهم، بتوفير سكنات اجتماعية تليق بمكان العمل وخصوصياته؛
- تحفيز الموظفين عن طريق بعض المنح والمساعدات أثناء مختلف المناسبات؛
- تقديم معونات لصالح الموظفين المتضررين لأسباب مختلفة قد تؤدي إلى تدهور وضعيتهم الاجتماعية .

2-13-2- سياسة الأجور

يجب الرفع من الأجر الوطني المضمون، حتى يكفل حياة كريمة لكل موظف، كما يجب أن يسمح الأجر للموظف بأن يضمن مستوى معيشي يغنيه عن البحث وظائف أخرى، كما هو حال الكثير من الموظفين.

2-13-3- محيط عمل محفز

يجب أن يتمتع الموظف بمحيط عمل محفز من حيث الجوانب التالية:

- جانب الوسائل المادية: بتوفير جميع الوسائل اللازمة لتدقيق وتحسين المهام المؤداة؛
- جانب التكوين بحيث يجب أن يسمح هذا المحيط بالتكوين الدائم للموظف من خلال رسم سياسات التكوين؛
- جانب الاستقرار: من وسائل النقل، الإيواء، الحماية والأمن، بالإضافة إلى هياكل الإقامة والإطعام.

المحاضرة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمدونة الأخلاقية

في ظل تعقد الممارسات المهنية وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، برزت الحاجة إلى مرجع منظم يوجه السلوك ويضمن الالتزام بالقيم المشتركة، ومن هنا جاءت المدونة الأخلاقية لتشكّل أداة عملية تساعد على توحيد المعايير وتوضيح التوقعات السلوكية داخل بيئة العمل، فهي ليست مجرد وثيقة مكتوبة، بل انعكاس لثقافة المؤسسة وسعيها إلى ترسيخ مبادئ الاحترام والمسؤولية والعدالة في تعاملاتها اليومية. وفي هذه المحاضرة سنتعرف على مفهوم المونة الأخلاقية؛ أنواعها وبعض اخلاقيات المهن.

1-تعريف المدونة الأخلاقية والغرض منها

تمثل المدونات الأخلاقية حجر الأساس في منظمات الأعمال للكثير من العاملين بها وذلك من حيث تبيان كل ما هو صحيح في إطار السلوك البشري، وعليه يجب أن تسعى كافة المنظمات لتوفير مدونة أخلاقية تكون مكتوبة ومعروفة لدى كافة العاملين، من أجل تحقيق التزام قوي وأخلاقي نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بكفاءة وفعالية، وبالتالي يمكن اعتبار القواعد الأخلاقية نوعاً من آليات السيطرة على السلوك التي تحدد القواعد والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها (شايب ، 2022، صفحة 97).

للتحكم في القيم الأخلاقية والسلوكية للمهن المختلفة، يتم وضع مدونة لقواعد السلوك المهني، يطلع عليها ممارسو المهنة ويفهموا فحواها ويأخذوها في الاعتبار أثناء أدائهم لمهامهم، تعرف بـ "ميثاق العمل أو مدونة وتحدد هذه المدونة أصول ممارسة مهنة معينة والأخلاق المهنية والالتزامات التي تقتضيها، حيث يلتزم المنتسبون لهذه المهنة بالحرص على مراعاة عن قناعة وطوعية خلال ممارستهم وقراراتهم اليومية، وترجم هذه الأصول والالتزامات ضمن مبادئ مكتوبة ومقننة أحياناً، وتستمد من العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها بين أفراد المهنة، وتعتبر كقواعد مكملة للقوانين الأساسية الخاصة بالعقود والاتفاقيات الجماعية أو الأنظمة الداخلية التي تحكم مهنة ما، وذلك لسد العجز أو إزالة الغموض الذي يكتنف الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول، وغالباً ما يتم إنشاء محافظات أو مجالس وطنية لأخلاقيات المهنة والتي تعتبر سلطة إدارية مستقلة مهمتها مراقبة احترام تطبيق مبادئ مدونة الأخلاقيات للمهنة أو الوظيفة المعنية (حمدي باشا ، 2021، الصفحات 27-28).

ويعتبر إعداد مدونة لأخلاقيات المهنة انشغال دائم في الحياة العملية للعديد من التنظيمات المهنية والمؤسسات والإدارات العمومية، خاصة وأن مدونات الأخلاقيات ضلت ولوقت غير قصير حكرًا على بعض المهن الحرة كالطب والصيدلة، ثم بدأ نطاقها يتوسع لتصبح ضرورية أكثر فأكثر، لاسيما إذا تعلق الأمر بممارسة وظائف تتمتع بسلطة التأثير أو تسمح بالتمتع بصلاحيات معينة أو بنوع من الاحتكار. (حمدي باشا ، 2021، صفحة 28)

والجدير بالذكر أن الوظيفة العمومية في الجزائر تفتقر عموماً إلى مدونة معممة لأخلاقيات المهنة، لكن بالمقابل تتوفر على مجموعة من قواعد السلوك والالتزامات، منها ما هو مقنن في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أو النصوص المرتبطة به أو في قانون العقوبات، ومنها ما هو غير مكتوب لكنه يبقى مرتبط بالمبادئ العامة للمرفق العام (حمدي باشا ، 2021، صفحة 28).

تعرف مدونة السلوك الوظيفي بأنها الوثيقة التي توضح المبادئ الأخلاقية التي تحكم قرارات وسلوكيات الموظفين في الشركة أو المؤسسة، فهي توضح الخطوط العامة للموظفين بخصوص الطريقة التي ينبغي عليهم التصرف بها، وترشدتهم بشأن طرق التعامل مع قضايا الأمن والسلامة وتضارب المصالح (شايب ، 2022، صفحة 97).

وتعرف مدونة الأخلاق على أنه عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة، كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرار (صرصار، 2023، صفحة 177). يمكن إيجازها كالآتي (صرصار، 2023، صفحة 178):

- **أولاً:** إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي تحتل الموقع الأول في الاهتمام. مما ساهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين وكذا الشركة وزبائنهم من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة؛
- **ثانياً:** إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها من سوء التصرف الأخلاقي ومنحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع؛

- **ثالثا :** إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطور عمل الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة العمل الإداري ومتانته وأسس الدخول فيه شأنه شأن المهن الأخرى لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها؛
- **رابعا :** إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من الأعلى؛
- **خامسا:** ينبغي على الإدارة ألا تكتفي بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية وإنما لابد من العمل على زيادة تحسيس الأفراد بها ؛
- **سادسا:** إن المدونة الأخلاقية التي تتم صاغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة.

2-أنواع مدونات السلوك الوظيفي:

هناك أنواع وتسميات مختلفة لمدونات السلوك الوظيفي نذكر منها (شايب ، 2022، صفحة 98):

- **مدونات السلوك ذات الصلة بأخلاقيات الموظفين،** حيث تبلور هذه المدونة ميثاق السلوك والقواعد، والمعايير، والسلوكيات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة. وتعتبر هذه المدونة نقطة مرجعية عامة لأي شخص غير مدرك لما هو متوقع منه في مواقف معينة. وتعتبر محتوياتها عبارة عن ملخص للمتطلبات القانونية والسياسات السائدة، مع توجيهات حول كيفية استيفاء هذه المتطلبات.
- **مدونة أخلاقيات المنظمة،** وهي عبارة عن ميثاق يتم تبنيه من قبل المنظمات لمساعدة متخذي القرارات في تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من قرارات وتطبيقها في منظماتهم أو تجاه المجتمع،
- **مدونات أو ميثاق قواعد الممارسات المهنية،** ويسمى ميثاق اخلاقيات المهنة، حيث يتم اعتماد قواعد الممارسات المهنية لتنظيم العمل في مهنة من المهن التي تتطلب اخلاصا ونزاهة، ويتم تبني هذا النوع من المواثيق من قبل المنظمات الحكومية والخاصة والمجتمعية، مثل (ميثاق شرف الأطباء، ميثاق شرف المحامين، ميثاق شرف المستشارين وغيرها من المواثيق الخاصة بالمهن).

- مدونة المسؤولية المجتمعية، ويطلق على هذا النوع من المدونات أسماء متعددة مثل ميثاق المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وميثاق مسؤولية المنظمات، وميثاق مواطنة المنظمات، وميثاق العمل المسؤول، وميثاق العمل المسؤول المستمر، أو ميثاق المسؤولية المجتمعية للمنظمات. وأحياناً يعتبر ميثاق السلوك على أنه ميثاق المسؤولية المجتمعية. ويعتبر هذا الميثاق بمثابة آلية للتنظيم الذاتي لأعمال المنظمات للالتزام بالمعايير المعتمدة محلياً وعالمياً بغية تحقيق المنافع وتلبية رغبة جميع أصحاب المصالح.

3-الميثاق الأخلاقي لبعض المهن

- 3-1-الميثاق الأخلاقي لمهنة المدرب الرياضي: ويمكن ان نذكر منها (الحبيشي، 2023، الصفحات 45-46):

- يتعاون المسؤولين على جعل الرياضة جزء متكامل من برنامجها؛
- يحافظ على حقوق لاعبيه بما في ذلك المنح الدراسية؛
- يدعم بقوة كل المبادئ التشريعية الرياضية؛
- لديه أحدث المعلومات الصحيحة عن الرياضة التي يقوم بتدريسيها؛
- يكون عادل ومنصف مع كل افراد فريقه؛
- يعتني ويهتم بالحالة البدنية لأفراد الفريق؛
- يلحق افراد الفريق ان يفوزوا من خلال الطرق المشروعة فقط؛
- يواجه الاشاعات المغرضة والمبالغ فيها من أساليب ومستويات تدريب الفرق المنافسة.

3-2-مدونة أخلاقيات المهنة لمجلس المحاسبة:

- تمثل مدونة أخلاقيات مهنة الرقابة لمجلس المحاسبة إطاراً مرجعياً يحدد القيم والمبادئ التي توجه سلوك القضاة والمدققين والمتعاونين أثناء ممارستهم لمهامهم الرقابية، وفيما يلي عرض لاهم هذه المبادئ (مجلس المحاسبة، 2015، الصفحات 1-5):

النزاهة: وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين، مطالبون ب :

- الالتزام بالأمانة أثناء تأدية وظائفهم وعند استعمال موارد الجهاز والامتناع عن أي تصرف يخالف
- لشرف المهنة ونزاهتها؛

- احترام معايير الرقابة وأخلاقيات المهنة، سواء من ناحية الشكل أو المضمون مع السهر على المصلحة العامة؛
- الامتناع عن استغلال وضعيتهم الرسمية لتحقيق مصالحهم الشخصية؛
- التصريح للسلطة المخولة بعناصر ممتلكاتهم وممتلكات أزواجهم عند بداية تولي الوظيفة وعند انتهاء مهامهم. يمكن مراجعة هذا التصريح في حال صدور تغييرات عليه.

الاستقلالية والموضوعية والتجرد وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين مطالبون ب

- التأكد من أن مصالحهم الشخصية أو الخارجية لا تؤثر على استقلاليتهم؛
- الامتناع عن أي تدخل في إدارة وتسيير الهيئات الخاضعة للرقابة وكذا التشكيك في صحة أو ملاءمة؛
- السياسات وأهداف البرامج المحددة من طرف السلطات الإدارية أو مسؤولي الهيئات الخاضعة للرقابة؛
- إبداء الموضوعية والتجرد في كافة أعمالهم، لاسيما التقارير التي يجب أن تكون صائبة وموضوعية ومبنية على ملفات اثباتية؛
- استعمال المعلومات المقدمة من طرف الهيئات الخاضعة للرقابة ومن طرف هيئات أخرى، بصفة موضوعية وغير متحيزة، واعتمادها عند إصدار آرائهم،
- الامتناع عن أي نشاط من شأنه المساس بسمعة المجلس، أو التأثير على تجرده أو التداخل مع عمله؛
- تجنب، قدر المستطاع، تكرار القيام بمهام رقابية في نفس المجال ولدى نفس الهيئات.

الحيداء وتضارب المصالح وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين، مطالبون ب:

- تجنب العلاقات مع مسؤولي ومستخدمي الهيئة الخاضعة للرقابة وغيرهم من الأشخاص الذين من شأنهم التأثير أو المساس بالقدرة على تأدية مهامهم أو تهديدها والسهر على الظهور بسلوك مستقل؛
- حماية الجهاز من كل تأثير سياسي؛
- التصريح لرئيس الجهاز بكل عهدة انتخابية عمومية (وطنية أو محلية) كانت وبكل صلة تربط الزوج بأية جمعية سياسية؛
- الامتناع عن القيام بأية تصريحات ذات طابع سياسي للصحافة بكل أشكالها أو استعمال الوظيفة أو صلتهم بالهيئة أو الإفشاء بالانتماء إلى الجهاز؛

محاضرات في مقياس اخلاقيات الاعمال

- ألا يكونوا قد سبق توظيفهم من طرف الهيئة الخاضعة للرقابة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، كما يجب أن يصرحوا لمجلس المحاسبة عن كل نية لديهم في الالتحاق بهيئة تمت مراقبتها حديثاً؛
- رفض استلام باسمهم أو لحساب الغير هدايا أو مزايا مهما كان شكلها تقدمها الهيئات الخاضعة للرقابة والتي قد تؤثر أو تستعمل للتأثير أو يمكن اعتبارها مؤثرة على أداء مهامهم؛
- الامتناع عن استعمال المعلومات المتحصل عليها أثناء تأدية وظيفتهم لتحقيق مزايا شخصية أو لحساب الغير.

الكفاءة، المسؤولية والاحترافية: وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين مطالبون ب:

- معاملة الهيئات الخاضعة للرقابة وما تقدمه لهم من بيانات برعاية واحترام؛
- الدراية بالمعايير المهنية لرقابة القطاع وكذا المناهج والممارسات الجيدة المعترف بها وتطبيقها بصرامة أثناء تأدية وظائفهم؛
- الدراية بالإطار القانوني والتنظيمي الذي يسري على مجال ومحيط الهيئة الخاضعة للرقابة وينظم سيرها؛
- السهر على إعادة التأهيل والحفاظ على مكتسباتهم العلمية وكفاءاتهم من أجل عمل ذي جودة؛
- الامتناع عن أداء نشاطات في غياب الكفاءة المطلوبة؛
- أن يكونوا متفتحين ومستعدين لتقاسم معارفهم وخبراتهم المهنية.

التحفظ والسر المهني: وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين مطالبون ب:

- عدم إفشاء للغير المعلومات المتحصل عليها خلال الرقابة، إلا إذا كان الهدف من هذا الإفشاء الاستجابة لمسؤوليات مجلس المحاسبة في إطار الإجراءات العادية أو طبقاً للتشريع المعمول به؛
- عدم إفشاء معلومات من شأنها منح امتياز بدون وجه حق أو غير معقول لأشخاص آخرين أو هيئات تستعمل مثل هذه المعلومات لإلحاق الضرر بالغير؛
- التصرف بحذر خلال المحادثات عن أعمال ومهام مجلس المحاسبة في الأماكن العامة لتجنب إفشاء معلومات حساسة بدون قصد؛
- ضمان أمن وسرية المعلومات المتحصل عليها سواء في مكاتب المجلس أو على مستوى الهيئات الخاضعة للرقابة أو في مكان آخر.

الاحترام والوفاء: وعليه، فإن القضاة والمدققين الماليين والمتعاونين الآخرين مطالبون ب:

- احترام وتمثيل مشرف لمجلس المحاسبة سواء في ألفاظهم أو تصرفاتهم في كل الظروف؛
- المحافظة على حسن المظهر من ناحية الهندام والسلوك سواء داخل مجلس المحاسبة أو أثناء مهمات الرقابة أو أثناء تمثيل الجهاز؛
- التصرف بطريقة محترمة تجاه الزملاء والمتقاضين؛
- احترام رأي الغير وتقبل اختلاف الآراء على المستوى المهني. كما يجب أن يتم تبادل المعلومة بطريقة محترمة وصحيحة وبناءة؛
- عدم ممارسة النشاطات الخارجية إلا في إطار القوانين الأساسية للقضاة والمدققين الماليين وعدم التفريط في واجب الوفاء اتجاه مجلس المحاسبة.

ميثاق اخلاقيات التعليم العالي:

تم وضع ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية كمرجع يوجه الحياة الجامعية ويضبط السلوك والقوانين المنظمة لها، متضمناً مبادئ أساسية وحقوقاً والتزامات تخص الأستاذ الباحث، الطالب، والموظفين الإداريين والتقنيين. ونكتفي هنا بعرض المبادئ العامة المرتبطة بنشاطات الجامعة وحقوق والتزامات الأستاذ الباحث.

المبادئ الأساسية لأخلاقيات وآداب الجامعة: ويمكن تحديدها فيما يلي (وزارة التعليم العالي، 2025):

- **الحرية الأكاديمية:** تمثل الحرية الأكاديمية ركيزة أساسية للتعليم والبحث الجامعي، إذ تضمن التعبير النقدي بحرية ضمن إطار احترام الآخرين والالتزام بالضمير المهني، بعيداً عن أي رقابة أو إكراه.
- **احترام الحرم الجامعي:** تتطلب الحرية الأكاديمية صون قدسية الحرم الجامعي الذي تلزم الدولة بحمايته، ويشارك جميع أفراد الأسرة الجامعية في الحفاظ عليه من خلال سلوكات مسؤولة، مع الامتناع عن الممارسات أو الأنشطة الحزبية التي تمس مبادئ الجامعة وحقوقها.
- **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي:** يقوم البحث العلمي على مبادئ أساسية كالسعي إلى الحقيقة، الكفاءة، النقد، التجريب، احترام الآراء المختلفة، الصرامة الفكرية، والإبداع، بما يعزز الموضوعية والابتكار في إنتاج المعرفة.
- **المسؤولية والكفاءة:** تتكامل المسؤولية مع الكفاءة في ظل تسيير جامعي قائم على الديمقراطية والأخلاق، ويقتضي ذلك الفصل بين الكفاءات العلمية والبيداغوجية والمسؤولية الإدارية. كما يجب أن تعزز كفاءة الأساتذة استقلالية الطلبة وترافقهم روح المسؤولية والكرامة طوال مسارهم المهني.

- **النزاهة والأمانة:** تتجلى النزاهة في رفض الفساد والسرقات العلمية وتضارب المصالح، وفي الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، بما يرسخ قيم الأمانة المرتبطة بالكفاءة داخل الأسرة الجامعية.
- **الاحترام المتبادل:** يركز على احترام الذات أولاً، ويقتضي من جميع أفراد الأسرة الجامعية تجنب العنف بجميع أشكاله، والتحرش، والتمييز، والتحيز، بما يضمن بيئة عمل ودراسة يسودها الاحترام والثقة.

حقوق الأستاذ الباحث: تتمثل فيما يلي (وزارة التعليم العالي، 2025):

- الالتحاق بالمهنة يكون على أساس المؤهلات والخبرات الأكاديمية فقط.
- التمتع بالحق في التدريس والبحث دون أي تدخل خارجي مع احترام أخلاقيات المهنة.
- الاستفادة من آليات شفافة في تحديد البرامج والأنشطة وتخصيص الموارد.
- الحصول على ظروف عمل مناسبة ووسائل تعليمية وعلمية كافية، مع فرص للتكوين المستمر.
- التمتع بمعاملة لائقة تعكس أهمية الدور المجتمعي والمسؤوليات الأكاديمية.

التزامات الأستاذ الباحث: تتمثل أهم هذه الالتزامات في: (حمدي باشا ، 2021، صفحة 34)

- يجب أن يكون الأستاذ الباحث مثالا للكفاءة وحسن الخلق والنزاهة والتسامح، وأن يتصرف أثناء ممارسة مهامه بعناية وفعالية واستقلالية وأمانة وحسن نية وبضمير مهني؛
- الاضطلاع بالمهام المرتبطة بوظيفته والامتثال للمعايير العليا في ممارسة نشاطه المهني ما أمكن والسهر على التحسين المستمر لمعارفه وطرقه في التدريس والتكوين؛
- تكريس مبدأ الشفافية وحق الطعن وعدم التعسف في استعمال السلطة؛
- الامتناع عن تسخير الجامعة لقضاء أغراض شخصية؛
- تقديم تعليم ناجع بقدر ما تسمح به الوسائل المتوفرة، وفي جو من العدل والإنصاف وبدون تمييز تجاه جميع الطلبة، ومرافقتهم عند الحاجة وتقييمهم موضوعياً؛
- تقديم عرض واضح للأهداف البيداغوجية لمقرره الدراسي واحترام قواعد التدرج البيداغوجي؛
- اجتناب السرقات العلمية التي تعد من الأخطاء الجسيمة التي قد تؤدي للطرد؛
- احترام الحريات الأكاديمية والتحلي بالإنصاف وعدم التحيز في التقييم المهني والأكاديمي لزملائه.

مدونة أخلاقيات موظفي وأعاون وزارة المالية:

من خلال التعليمات الوزارية المؤرخة في 4 ماي 2023 المتعلقة بمدونة اخلاقيات موظفي واعوان وزارة المالية، فإن تعليمات السيد وزير المالية تنص على الالتزام بالواجبات العامة من احترام لسلطة الدولة والحفاظ على مصالح الأمة، وتقوم على مجموعة قواعد وعدد من المبادئ يجب على الموظفين والأعاون الامتثال لها أثناء ممارسة مهامهم، بما يشجع الصدق والأمانة وروح المسؤولية، ومراعاة قوانين وقواعد حسن السلوك المعمول بها، ويمكن اختصار فحواها في النقاط الآتية (وزارة المالية، 2023):

- الولاء في خدمة المجتمع والمواطنين والوفاء للإدارة والسلطة المؤسسة قانوناً؛
- التحلي بواجب التحفظ، بما في ذلك خارج المصلحة والامتناع عن أي عمل أو سلوك أو تعليق يتنافى مع الوظيفة؛
- التحلي بالانضباط والأمانة والاستقامة والنزاهة؛
- التحلي بالأخلاق والسلوك الحسن؛
- الحفاظ على السر المهني؛
- التمتع بالاحترافية والكفاءة؛
- التعجيل والسرعة في تأدية المهام؛
- المؤاخاة بما يعود نفعا على القيام بالمهام على أتم وجه؛
- المواظبة والسهر على ضمان مرفق عام ذي نوعية؛
- احترام المواطنين والتحلي باللباقة؛
- واجب الحياد والموضوعية؛
- إعلام المواطنين؛
- واجب اليقظة السبرانية؛
- الابتعاد عن تضارب المصالح؛
- التحلي بالمسؤولية وتقديم الحسابات إلى كل هيئة مخولة.

ميثاق اخلاقيات الموظف العمومي:

يعتبر الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجريدة الرسمية، المرجع الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، إذ لم يقتصر على تحديد الحقوق والواجبات، بل تضمن قواعد أخلاقيات المهنة التي تعزز النزاهة والحياد وترسخ الثقة في المرفق العام. ويمكن تحديد اهم الواجبات واهم ما يجب تجنبه فيما يلي (بن عيسى، 2020، الصفحات 226-230):

الواجبات الإيجابية

- احترام سلطة الدولة

يعني أن الموظف العمومي ملزم بإظهار الولاء والاحترام لمؤسسات الدولة وهيبتها، باعتباره ممثلاً لها في أداء مهامه، وبما يعزز ثقة المواطن في الإدارة العمومية.

- الالتزام بالنزاهة والاستقامة

يعني أن على الموظف العمومي أن يؤدي مهامه بأمانة وتجرد، بعيداً عن كل أشكال الغش أو المحاباة أو استغلال النفوذ، بما يعكس صورة إيجابية عن الوظيفة العمومية ويحافظ على ثقة المواطن.

- **الأداء الشخصي للمهام الوظيفية:** يعني أن الموظف العمومي ملزم بإنجاز المهام المسندة إليه بنفسه وبجدية، مع السهر على تنفيذها بكفاءة ودون إهمال أو تفويض غير مشروع، وذلك ضماناً لحسن سير المرفق العام وتحقيق أهدافه.

- **عدم الجمع بين الوظيفتين:** يعني أن الموظف العمومي ممنوع من ممارسة وظيفة عمومية أخرى أو أي نشاط خاص مربح قد يؤثر على حياده وأدائه لمهامه الأساسية، وذلك لتفادي تضارب المصالح وضمان التفرغ الكامل لخدمة المرفق العام.

- التزام الأدب وحسن التعامل مع الزملاء والجمهور

يعني أن الموظف العمومي ملزم بالتحلي باللياقة والاحترام في سلوكه داخل العمل، سواء مع رؤسائه أو زملائه أو مع المواطنين، بما يعزز بيئة عمل إيجابية ويكرّس صورة.

الواجبات السلبية:

- **عدم الإساءة الى الوظيفة:** يعني أن الموظف العمومي مطالب بالامتناع عن كل سلوك أو تصرف من شأنه المساس بسمعة الوظيفة العمومية أو إضعاف ثقة المواطن فيها، سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.
- **عدم التواجد في وضعية تؤثر على الاستقلالية:** يعني أن الموظف العمومي ملزم بتفادي أي ظرف أو علاقة قد تمس بحياده أو تجعله خاضعاً لتأثيرات خارجية، بما يضمن استقلاليته في اتخاذ القرارات وأداء مهامه بموضوعية.
- **عدم افشاء السر المهني:** يعني أن الموظف العمومي ملزم بالحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته، وعدم استعمالها أو كشفها إلا في إطار ما يسمح به القانون.
- **عدم الإضرار بالوظائف المصلحية:** يقصد به امتناع الموظف العمومي عن أي تصرف أو إهمال قد يعرقل السير الحسن للمصالح العمومية أو يسيء لخدماتها.
- **عدم إساءة استعمال الوظيفة:** يعني أن الموظف ممنوع من استغلال منصبه لتحقيق مصالح شخصية أو لممارسة نفوذ غير مشروع على الغير.
- **عدم قبول أو تلقي الهدايا:** يفرض على الموظف رفض أي هدايا أو مزايا أو امتيازات قد تؤثر على حياده أو تنال من نزاهته في أداء مهامه.

المحاضرة الرابعة: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

تعد وظائف المؤسسة الأساس الذي ينظم نشاطها ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، فهي تمثل مجموعة من الأدوار المتكاملة مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية. ولا تقتصر هذه الوظائف على الجانب التقني فحسب، بل تحتاج أيضًا إلى ضوابط أخلاقية تحكم الممارسات وتوجهها نحو النزاهة والمسؤولية. ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذه المحاضرة أهم وظائف المؤسسة مع إبراز أخلاقيات الأعمال المرتبطة بها. وسنتطرق إلى أهم وظائف المؤسسة وأهم أخلاقيات الأعمال فيها.

1-وظائف المؤسسة:

تتوزع أنشطة المؤسسة على مجموعة من الوظائف التي تكمل بعضها بعضًا، فهناك وظائف إنتاجية تسهر على توفير السلع والخدمات، وأخرى تجارية تعنى بالتسويق والتوزيع، إضافة إلى الوظائف المالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير وغيرها، ويتيح هذا التنوع الوظيفي للمؤسسة تحقيق التوازن بين متطلبات السوق واحتياجاتها الداخلية، بما يعزز فعاليتها واستمراريتها. وفيما يلي تعريف لبعض وظائف المؤسسة.

-وظيفة الإنتاج: هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات مواد، أموال، آلات، معلومات) ويعني أيضا خلق منفعة تلبي الاحتياجات الفردية. (مسعودي، 2021، صفحة 41).

-الوظيفة التجارية: ونجدها في مؤسسة تجارية او صناعية وتشمل ثلاث وظائف فرعية وهي: التمويل؛ التخزين والتسويق (بولجدار، 2020، صفحة 51)

- التمويل: يقصد بالتمويل كل العمليات التي تضع تحت تصرف كل وحدات المؤسسة المواد والخدمات الضرورية، وذلك بالبحث عن الموردين الذين يقدمون للمؤسسة أحسن العروض فيما يخص الامن والتكلفة والنوعية. (بولجدار، 2020، صفحة 51)

- التخزين: هي عملية الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها وفق الحاجة، إن عملية الشراء تؤدي إلى إدخال بضائع أو مواد ولوازم إلى المخازن من أجل إعادة بيعها (البضائع) أو استعمالها في الإنتاج (المواد الأولية) أو استعمالها في الإنتاج وفي عمليات الاستغلال (اللوازم..)

(بولجدار، 2020، صفحة 56)

- التسويق: ويُقصد به البيع بجميع نشاطاته الثانوية (التوزيع المادي للسلع، خدمات ما بعد البيع وتوجيه البائعين ومراقبتهم (بولجدار، 2020، صفحة 60)

-وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية وذلك على اعتبار العنصر البشري هو راس المال الحقيقي للمؤسسة، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فمنها ما تقوم به مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وابحاث الاتجاهات وخدمات الافراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية و برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم العمل. (حمول ، 2022، صفحة 29)

2-أخلاقيات الأعمال في بعض وظائف المؤسسة

2-1-أخلاقيات الأعمال في وظيفة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت، وإنما اتسع دور العنصر البشري ليصبح مجالا للاستثمار، وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية، يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة اتجاه هذا المورد المهم. (بن نامة و بن نامة ، 2022، صفحة 197)

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي (بن نامة و بن نامة ، 2022، الصفحات 197-198):

- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية: يتم تحقيق المسؤولية الأخلاقية هنا عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيفي، بالإضافة إلى الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وغيرها.

- المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف: يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار قائمة ومراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وذلك من

حيث صدقها في قياس ما يجب قياسه، وأن تتم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها، وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصادقية والكفاءة لتنعكس إيجاباً على سمعة المنظمة.

- **التدريب والتطوير:** إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن، استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق؛ اللون؛ الدين؛ القومية وغيرها، وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المنظمة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية.
- **الأجور ومكافآت العاملين:** الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت، ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال، سينعكس سلباً على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.
- **تقييم أداء العاملين:** يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء، ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.

2-2- أخلاقيات الاعمال في وظيفة التسويق:

بدأ الاهتمام بالجانب الأخلاقي في منظمات الأعمال من خلال أنشطة التسويق، باعتبارها حلقة الوصل بين المنظمة والمستهلك، ومع تطور الآليات التسويقية وظهور التسويق الاجتماعي وغير الربحي، برزت أخلاقيات التسويق كعامل أساسي يعزز ارتباط الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، مما جعل هذا المجال من أبرز القضايا التي تستقطب الاهتمام، ويمكن في هذا الإطار تحديد مجالات أخلاقيات الأعمال ضمن الأنشطة التسويقية المختلفة. كما يلي (بلقايد ، 2019، الصفحات 85-86):

- **حماية المستهلك ودراسة سلوكه:** ان التطور الذي يشهده العالم الان والامكانيات الكبيرة التي تتوفر عليها منظمات الاعمال، جعل السوق يعد بالسلع والخدمات مما سينجر عنه خرق للقواعد والمعايير وحقوق المستهلك، وفي ظل هذا الوضع ظهرت بعض الجمعيات ذات الدور الاجتماعي دورها حماية

المستهلك والضغط على منظمات الاعمال، لتحسين سلوكياتها اتجاه افراد المجتمع وتتمثل هذه الحقوق في حق الأمان؛ حق الحصول على المعلومات؛ حق الاختيار؛ حق سماع راي المستهلك؛ حق الخدمة؛

- **حق التسعير:** من السياسات الأخلاقية والاجتماعية التي تتخذها منظمات الاعمال في أنشطة التسويق نذكر سياسة التسعير الخاصة بسلعها وخدماتها، فالتسعير يجب ان يكون متوازنا بين المصاريف والعائد المحقق وان يكون عادل وفي متناول الافراد وان يحترم بعض الشروط مثل توضيح الأسعار؛

- **التعبئة والتسعير:** مسألة تعبئة وتغليف المنتج تعتبر جد حساسة في وقتنا الحالي خصوصا مع متغيرات حاجات ورغبات المستهلكين، لهذا يجب على منظمة الاعمال خلال عملية التعبئة مراعاة بعض الأمور منها: تكلفة التعبئة تكون معقولة لكي لا تؤثر على التكلفة الكلية للمنتج -ضمان شروط الصحة والسلامة عند القيام بعملية التعبئة وغيرها؛

- **الإعلان والترويج:** ان مجال الإعلان الترويج من اهم المجالات التي تتجه اليها منظمات الاعمال من اجل تسويق منتجاتها، لكن هناك الكثير من النقد الموجه للمنظمات باعتبار تن هذه الإعلانات غير هادفة ومبالغ فيها، وكذلك ذات تكلفة كبيرة سوف تؤثر على التكلفة الكلية للمنتج، وبالتالي سوف يتحملها المستهلك، إذا يجب أن يكون الهدف من الإعلان تقديم وتعريف المنتج الى أكبر عدد من المستهلكين، وبالتالي الحصول على أكبر عدد من الزبائن مما يؤدي الى تخفيض الأسعار ذو أهمية كبرى ويحقق منافع عديدة نذكر منها:

● إيصال المعلومات لأكثر عدد من افراد المجتمع وبمصاريف أقل؛

● يخلق فرص عمل في مختلف المجالات.

- **خدمات ما بعد البيع:** تعتبر من اهم الصيغ في سياسة التسويق حيث انها تعمل على تكامل العلاقة بين المنظمة والمستهلك، والتي لا تنتهي بانتهاء عملية الشراء وهذا ما يحقق رضا لدى المستهلكين، ولكن هذه الصيغة يجب من خلالها الالتزام الأخلاقي من خلال: -تكلفة خدمات ما بعد البيع تكون معقولة وفي متناول الجميع -سهولة حصول على خدمة ما بعد البيع من خلال وضع أماكن في مختلف المناطق -اتباع سياسة المجانية في المدة التي تلي عملية البيع المباشر.

2-3- أخلاقيات الأعمال في وظيفة الإنتاج:

تسعى أي منظمة إلى تقديم سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلكين، مما يسمح لها ببناء علاقة قائمة على الثقة مع المجتمع. ومع تطور بيئة الأعمال، أصبحت قرارات الإنتاج ذات أثر مباشر يتطلب الالتزام بالسلوك الأخلاقي في مختلف الأنشطة، لما لذلك من دور في تعزيز السمعة وزيادة ثقة الأفراد بالمنظمة على المدى البعيد، هذه التصرفات الأخلاقية نجدها متجسدة في عدة مجالات في وظيفة الإنتاج وهي (بلقايد ، 2019، الصفحات 83-84):

- **تصميم المنتج أو الخدمة** يتطلب من المؤسسات التي تتبنى السلوك الأخلاقي احترام القوانين والتشريعات المعمول بها. ويشمل ذلك ضمان صلاحية المواد الأولية وجودتها، مع مراعاة شروط الاستخدام لحماية المستهلكين بمختلف فئاتهم. كما ينبغي الالتزام بالمعايير البيئية عبر ترشيد استهلاك الموارد والطاقة. ومن جهة أخرى، أصبح الشكل الخارجي للمنتج لا يقل أهمية عن مضمونه، ما يفرض على المؤسسات أخذ آراء ورغبات المستهلكين في الاعتبار عند التصميم، لضمان رضاهم وتلبية تطلعاتهم؛
- **تصميم مواقع الإنتاج:** إن من بين القرارات التي تعكس تبني المنظمات للسلوك الأخلاقي هو تفكيرها في سلامة وأمن العاملين والموظفين وسهولة حركتهم وحركة معدات العمل، ويتجسد ذلك من خلال اختيار موقع العمل الذي يجب أن يتم وفق معايير محددة، فلا يجب إهمال بيئة الأعمال التي تترك أثرا نفسيا مباشرا على العاملين، فإذا كان الموظف غير مرتاح في موقع عمله سواء بسبب نقص التهوية، الإضاءة، النفايات أو الضوضاء، فلا يمكن أن يكون أدائه جيدا وبالتالي لا نحصل على منتجات ذات جودة عالية؛
- **التكنولوجيا المستخدمة:** صحيح أن التطور التكنولوجي ساعد منظمات الأعمال وكذلك أفراد المجتمع على تحقيق أهداف لم تكن تتحقق سابقا، إلا أن هذا لا يمنع من أن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج تترك آثارا جانبية وسلبية في الحياة اليومية للأفراد، ولهذا ينبغي على منظمات الأعمال ذات السلوك الأخلاقي الاهتمام بهذه الجوانب، خصوصا كيفية التخلص من النفايات، وانبعاثات

الغازات التي تسبب التلوث البيئي، والضوضاء الناتجة عن الآلات وغيرها من الآثار السلبية التي تتركها هذه الآلات. كما تتباين ممارسات منظمات الأعمال في السلوك الأخلاقي من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعتها وحجمها وعدد الآلات المستعملة وكذلك المواد المستخدمة، خصوصاً بالنسبة للمنظمات التي تستخدم بعض المواد الكيميائية التي قد تخلف مشاكل صحية وتؤدي إلى ظهور أمراض لا توجد وسائل لعلاجها؛

- **تصميم الوظائف:** يعتبر هذا الجانب مهماً جداً، وذلك من خلال الاهتمام بالوظيفة التي يمارسها العامل عبر توفير معدات العمل كالنظارات، والقفازات، والأحذية الواقية، والقبعات، وكذلك تصميم الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار تقليل الإجهاد في العمل، والحفاظ على الجهاز التنفسي والجهاز العصبي وسلامة النظر؛

- **تخطيط ورقابة المنتج:** إن عملية التخطيط يجب أن تكون على أساس طبيعة البيئة التي تتواجد فيها المنظمة وما يتوفر لديها من يد عاملة وموارد طبيعية، ويظهر دور المنظمات المسؤولة أخلاقياً من خلال مراعاتها لجوانب استعمال الموارد الأولية ونوعيتها، وكذلك التخطيط لإعطاء فترات راحة للعمال للابتعاد عن الإجهاد، وتحديد ساعات عمل معقولة، مع ضرورة توافق خطط الإنتاج والرقابة مع رغبات الزبون وحاجاته وفقاً لآليات المنافسة السائدة؛

- **أخلاقيات الجودة:** تركز أخلاقيات الجودة على ضرورة زيادة ثقة المستهلك في المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال، وهذا ما أكد عليه التركيز على دراسة وبحث موضوع إدارة الجودة الشاملة التي تعد التزاماً أخلاقياً واجتماعياً داخلياً وخارجياً، فالالتزام الداخلي يقصد به إدراك العاملين لأهمية الجودة والتزامهم الأخلاقي اتجاه السلوكيات والآليات التنظيمية لها، أما الالتزام الخارجي فيتمثل في تقديم منتجات صحية، آمنة، وسهلة الاستعمال تواكب حاجات ورغبات المستهلكين وتحقق الإشباع؛

- **تخطيط ورقابة المخزون والشراء:** يظهر هذا الجانب من خلال التزام منظمات الأعمال بالشفافية والنزاهة في تعاملها مع الموردين والناقلين ومسؤولي المخازن، وكذلك من خلال ضمان نظافة مستودعات التخزين والتخلص من النفايات، وكفاءة استخدام الطاقة، والدفع للموردين حسب العقود والاتفاقيات الممضاة، وعدم التلاعب بالأسعار أو استغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الأزمات والكوارث، مما يمنح المنظمة سمعة حسنة.

المحاضرة الخامسة: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية

تواجه منظمات الأعمال عند سعيها لتحقيق أهدافها حاجة أساسية إلى إدارة فعالة يقودها مدير يشرف على حسن سير النشاطات المختلفة، ويقوم هذا الفريق الإداري بممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي وظائف تشكل الدعامة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، غير أن ممارسة هذه الوظائف لا تنفصل عن البعد الأخلاقي، فالمسيرون الذين يتحلون بالقيم والمبادئ يترجمونها في قراراتهم وخياراتهم اليومية، مما يمنح العمل الإداري بعداً أكثر إنسانية ومسؤولية. وفي هذا السياق، سنتناول في هذا الجزء العلاقة الوثيقة التي تجمع بين الأخلاقيات والوظائف الإدارية. وفي هذه المحاضرة سنستعرض اهم اخلاقيات الاعمال في الوظائف الإدارية.

1- أخلاقيات الأعمال في الوظائف الإدارية:

1-1- أخلاقيات الأعمال ووظيفة التخطيط:

يمثل التخطيط الوظيفة الأولى للوظائف الإدارية فقبل القيام بأي عمل اداري وجب التخطيط له، فالتخطيط يعني تحديد أهداف المؤسسة والغاية من انشائها ولقد تطورت أساليب التخطيط بشكل متزايد خلال السنوات الأخيرة، ليشمل التخطيط الابعاد الاجتماعية والأخلاقية وهو الذي كان في فترة قصيرة قائماً فقط على الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية، فقد كان الأسلوب التخطيطي المعتمد من قبل المنظمات يعتمد على اعتبارات اقتصادية، ويرتكز على التكاليف المقدرة وما هي العوائد الممكن تحقيقها بعيداً عن التطرق للاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية، ليتطور بعد ذلك ويصبح يتبع فلسفة الرضا في العمليات التخطيطية والتي تعتبر شكلاً متوازناً من أشكال المسؤولية الاجتماعية وجانباً أخلاقياً حسناً (بلقايد ، 2019، صفحة 91)

فالمنظمة الأخلاقية يجب أن تضع القيم والأخلاقيات ركائز أساسية في عملية التخطيط و وضع البرامج، بحيث تشمل الاخلاقيات الاتجاه الاستراتيجي وتعكس رؤية المنظمة والرسالة التي تؤيدها والاهداف الاستراتيجية الموضوعية ،وأيضا يجب تحقيق العدالة والموضوعية عند توزيع الموارد اثناء وضع الخطة والابتعاد عن التحيز بكافة اشكاله يعد من الأسباب الرئيسية لتأجيج الصراع والأزمات داخل المنظمة، فالخطة غير السليمة تجلب اثارا سلبية على منظمة الاعمال وتلطيخ صورتها لدى مختلف أصحاب المصالح من مجهزين، جهات

حكومية، زبائن وكذلك الجهات الحكومية ووسائل الاعلام، بسبب انتهاكها للقوانين والتشريعات الخاصة بالمنافسة كما تظهر للجميع اهمال المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية (بلقايد ، 2019)

1-2- أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم

التنظيم هو عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها، لتساهم في تحقيق اهداف المؤسسة (بوزكري و طيباوي، 2019، صفحة 42)، فممارسة وظيفة التنظيم تتطلب ممارسة سلوكيات أخلاقية و اجتماعية وهذا راجع لحساسية هذه الوظيفة وما تحتويه على نفوذ وسلطة وصلاحيات، وكذلك قوة يجب ان تستخدم بطريقة صحيحة وسليمة وليس استخدامها من قبل المدراء لتعزيز مصالحهم وتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة، وكذلك المجتمع، فصاحب السلطة يجب ان يستخدمها بعدل و صدق و امانة و نزاهة و تكون لديه القابلية لاستقبال التوجه المعارضو النقد الموضوعي. (بلقايد ، 2019، صفحة 91) و تتجسد الجوانب الأخلاقية في وظيفة التنظيم في ما يلي (بلقايد ، 2019، صفحة 92):

- التنظيم الجيد والدقيق يعتبر أداة من الأدوات الفعالة التي تساهم في فض الصراعات والنزاعات القائمة في المنظمة ومن خلال عدم التحيز الذي يساهم في تكوين التكتلات؛
- اعداد لجان خاصة في الهيكل التنظيمي تشكل حلقة وصل بين المنظمة والجهات الخارجية وتشكل صورة ايجابية للمنظمة مع محيطها الخارجي وليس الغاية منها زيادة الزبائن و التسويق بل هدفها الأساس تلميع الصورة الاجتماعية والأخلاقية لنشاطات المنظمة؛
- الابتعاد عن النظام المغلق واتباع النظام المفتوح لتتفاعل المنظمة مع المجتمع المتواجدة فيه وتحقق القبول من جميع أصحاب المصالح؛
- الاعتماد على عملية الاتصال الدقيق والسريع الذي يتسم بالفعالية من خلال فتح قنوات الاتصال مع كل الفئات دون قيد او شرط وهذا ما يحقق الرضا والثقة لدى العمل والمستهلكين وكذلك العمال؛
- العمل على توفير مناخ عمل ملائم يتسم بالمرونة وتطوير أنماط السلطة وكذلك الأمن الوظيفي للعمال والتي تعزز الأداء في المنظمة؛

1-3- أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه:

تعتبر عملية التوجيه احدى وظائف المدير الأساسية وهي اصعبها وأكثرها تعقيدا وتشابكا، ويرجع ذلك الى ان ميدانها هو العنصر البشري وما يرتبط به من تغييرات مستمرة اذ انه من الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات، وعليه تقتضي عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي اطار توفير الارشاد الذي يحتاج اليه العامل، لكي يمارس مهام وواجبات وظيفته (قجة و جغلوني، 2018، صفحة 379). وتتحدد اخلاقيات التوجيه في الممارسات التالية: (بلقايد ، 2019، الصفحات 92-93)

- **القيادة:** عندما نتكلم عن القيادة نتكلم عن صفة أساسية يجب ان يسلكها المدير او المسير، فهذه الصفة لا يمكن اكتسابها فهي صفة ذاتية ،ومن صفات القائد او المدير: قوة التأثير والاقناع؛ اثاره الهام؛ التمكن من القوانين والتشريعات؛ كاريزما قوية، فمن خلال توفر هذه الصفات تكون القرارات المتخذة سليمة ومقبولة من قبل العمال، مما يحقق رضاهم ويدفع بهم لبذل مزيد من الجهد ويكسب احترامهم وتقديرهم، كما انهم يحسون انه لا يعاملهم بتعسف بل يقوم بتوجيههم وفقا للقوانين المعمول بها، هذا الدور القيادي تطور في البلدان المتقدمة حيث اصبح المديرون يطلبون اراء العمال يأخذون مشاوراتهم وأصبحت هذه الطريقة سببا رئيسيا في نجاح بعض المؤسسات؛

- **التحفيز:** ان سياسات التحفيز تعتبر من اهم العوامل التي يعتمد عليها القائد في توجيه عماله وموظفيه، وينقسم التحفيز الى نوعين: التحفيز المادي: والمتمثل في جميع الأجور والمرتبات والمكافئات التي يتحصل عليها الموظفون لقاء الجهد المبذول، والنوع الثاني والذي اصبح في وقتنا الحالي من المطالب الرئيسية للعمال الا وهو التحفيز المعنوي: والذي يهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للأشخاص، لا تريد الغوص أكثر في مجال التحفيز لأنه واسع وانما نركز على الاطار الاجتماعي والأخلاقي للقرارات المتعلقة بتحفيز العاملين، والذي يجب ان يحقق الوثبة الإيجابية المرجوة منه وان لا ينقلب الى اثر سلبي لهذا على المنظمة في اطار عملية التحفيز بناء نظام أجور على أساس ومبادئ صلبة تتميز ب:

- إيجاد توافق بين برنامج التحفيز ونظام الأجور مع طبيعة المنظمة وثقافتها وقيمتها وأهدافها؛

- مساهمة برنامج التحفيز ونظام الأجور للتطورات التي تشهدها المنظمة خصوصا، ونحن في عالم يشهد ديناميكية كبيرة وتغيرا سريعا؛
- استمرار دراسة إيجابيات وسلبيات نظام الأجور قصد معالجة الخلل وتصحيح الانحرافات؛
- وضع نظام أجور سهل مفهوم وعادل ونزيه.

1-4- أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة مهمة جدا فهي تعمل للتأكد من عمليات التنفيذ ومدى مساهمتها لم تم التخطيط له، ولكي يمارس المديرون الرقابة فعليهم بتقييم الأداء ولاحظون المشكلات التي قد تحدث، ويجددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية، وتواكب وظيفة الرقابة كل الوظائف التي ذكرناها وكذلك تشمل مختلف المستويات الإدارية من الرقابة الاستراتيجية، ثم الرقابة الهيكلية، فالرقابة العملية، ثم الرقابة المالية، فمن خلال الرقابة نستطيع تصحيح الخلل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة. (بلقايد ، 2019، صفحة 93)

ومن الجوانب الأخلاقية والاجتماعية التي يجب ان نجسدها في النظام الرقابي نذكر: (بلقايد ، 2019، صفحة 93)

- يجب أن تتسم الأنظمة الرقابية بالدقة والشمولية والصدق فمن خلال الرقابة نستطيع حماية الحقوق وتحمل المسؤوليات؛
- يجب أن يتصف النظام الرقابي بالحرية والاستقلالية لكي يمارس مهامه بعيد عن الضغوطات والالتزامات؛
- أن لا يعتمد النظام الرقابي على القهر والخوف والاستبداد فالأنظمة الرقابية المدنية تعمل على تطوير الابداع والحوار وتقبل النقد الموجه؛
- يركز النظام الرقابي بعمليات وانشطة أخرى مثل نظام الأجور، تقييم الأداء والتدريب.

المحاضرة السادسة: مدخل للفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الحديثة، لما له من انعكاسات سلبية على فعالية المؤسسات وكفاءة الموارد، ورغم تعدد مقاربات دراسته، يظل من الضروري التوقف عند تحديد مفهومه وضبط أنواعه وأسبابه، باعتباره ظاهرة اجتماعية واقتصادية متجذرة تتخذ أشكالاً متعددة حسب السياقات السياسية والإدارية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه المحاضرة لعرض التعريفات الأساسية للفساد، والتطرق إلى أنواعه المختلفة، مع إبراز ملامحه كظاهرة معقدة تستوجب الفهم العميق من أجل مواجهتها بفعالية.

1-تعريف الفساد والفساد الاداري

1-1-تعريف الفساد في اللغة

الفساد في معاجم اللغة هو في (فسُد) أي ضد (صُلح) والفساد لغة هو البطلان، فيقال فسد الشيء بطل واضمحل، ويأتي التعبير على معان عدة بحسب موقعه، حيث جاء في "الصحاح" : الاستفساد هو خلاف الاستصلاح، والمفسدة خلاف المصلحة ، أما في "المعجم الوسيط": فالفساد يعني التلف والعطب والاضطراب والخلل والجذب والقحط (بوسعيد، 2020، صفحة 3)

2-1-تعريف الفساد شرعا في اصطلاح القرآن والسنة :

ينصرف مفهوم الفساد في الحياة العامة إلى سوء استخدام المنصب أو السلطة من أجل تحقيق مكاسب أو أغراض شخصية (مكاسب مادية أو معنوية لتحقيق مكانة اجتماعية) مخالفة للقانون والأخلاق العامة، نجد في القرآن الكريم سبعين آية تدم الفساد والمفسدين، منها قوله تعالى: "وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَاسَادَ" سورة البقرة، الآية 205 ، وقوله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ" سورة القصص، الآية 77 ؛ وفي عموم الآيات القرآنية التي نعت عن الفساد كانت تعني به الكفر وقطع الأرحام وقطع الطرق أو الحراة أو إتيان المنكر وهتك الأعراض... إلخ؛ أما السنة النبوية المطهرة فقد وردت أحاديث عن رسول الله عليه الصلاة والسلام تنهى عن الفساد منها قوله: "...فإن فساد ذات البين هي الحالقة" أخرجه الترمذي في سننه وصححه الألباني، والمقصود به الإيقاع بالناس عن طريق النسيمة وإذكاء نار الفتنة بالعصبية والقبلية ونحو ذلك، مما يدمر العلاقات الاجتماعية ويفكك الأمة (ماجى، 2022، صفحة 3)

3-1-تعريف الفساد الاداري

وقد وضع البنك الدولي عدة تعريفات للفساد ومنها : الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، فالفساد يحصل عادة عندما يقوم موظف بقبول طلب أو ابتزاز أو رشوة، لتسهيل عقد و إجراءات مناقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء الشركات بتقديم رشوة للاستفادة من السياسات و إجراءات عامة للتغلب على المنافسين، و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين النافذة، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة (صرصار، 2023، صفحة 179)

أما منظمة الشفافية الدولية وهي المنظمة العالمية التي تعنى بالفساد وتجتهد لمكافحة والوقاية منه، فتعرف الفساد بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته (صرصار، 2023، صفحة 179)

كما عرف الفساد الإداري بأنه " سلوك غير سوي ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركزه وسلطاته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات، لتحقيق منفعة لنفسه أو لذويه من الأقارب والأصدقاء والمعارف وذلك على حساب المصلحة العامة (خليفة و بداوي ، 2021، صفحة 10)

بالرجوع الى صندوق النقد الدولي عرفه بانه علاقة الأيدي الطويلة والخفية، المتمثلة في فرد أو مجموعة أفراد ذوي مصالح متبادلة، الهادفة لكسب أرباح وفوائد غير مشروعة قانونا عن طريق سلوكيات غير سليمة، أي أن أفراد منتمين لهيآت هادفة لخدمة الصالح العام، سيقومون بتمرير صفقات، أو إعطاء امتيازات دون الإفصاح عن هويتهم، من أجل حماية أنفسهم من عواقب وتبعات أعمالهم غير الشرعي، اما فيما يتعلق ببيئة الأمم المتحدة فقد أشارت إلى تعريف الفساد في مشروعها التمهيدي لمكافحة على أنه مجمل "الأفعال التي تجرمها القوانين الداخلية الحالية باعتبارها أفعال فساد، أو ستجرمها في المستقبل لذات الاعتبار، سواء تم ممارستها في القطاع العام أو القطاع الخاص (موساوي، 2019، صفحة 2)

كما يعرف أيضا بأنه سلوك منحرف يترتب عليه ارتكاب مخالفات ضد القوانين والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري، لتحقيق أهداف خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية تتسبب في عدم تحقيق الجهاز الإداري لأهدافه بتقديم خدمات للجمهور بكفاءة وفاعلية (صرصار، 2023، صفحة 179).

2-أنواع الفساد الاداري:

لنا أن نميز بين عدة أنواع من الفساد تبعا لمعايير محددة نعرضها كما يأتي:

1-2: تبعا للمجال الذي نشأ فيه

تبعا لهذا المعيار الفساد مستمد من مجال نشأته، ذلك ما سيبين من خلال ما يلي: (موساوي، 2019، صفحة 6)

- **الفساد المالي:** يعتبر جميع الانحرافات المالية التي يمكن أن تحدث من ناحية، وكذا مخالفة القواعد والأحكام المالية، التي تنظم سيرورة عمل مؤسسات الدولة ومخالفة التعليمات الصادرة من أجهزة الرقابة المالية، مما يخول الحصول على منفعة مالية غير شرعية. من أمثلة ذلك نذكر: تبييض الأموال، الاختلاس، الرشوة.
- **الفساد الإداري:** يعتبر مجمل الانحرافات الإدارية، الوظيفية، والتنظيمية وكذا مختلف المخالفات الصادرة عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه.
- **الفساد الأخلاقي:** هو ابتعاد الفرد عن مكارم الأخلاق، مما يؤدي إلى انحطاط في سلوكياته وابتعاده عن تحكيم العقل في أغلب تعاملاته، مما يؤدي إلى ارتكاب مخالفات في الآداب تتعدى بضررها لتمس المجتمع ككل.
- **الفساد السياسي:** يصطلح عليه كذلك فساد الفئة الحاكمة، له عدة تعاريف أهمها إساءة استعمال السلطة العامة من قبل النخب الحاكمة، أي ذوي النفوذ وكذا الأحزاب السياسية المعتمدة، من أجل تحقيق أهداف غير مشروعة، كما يعرف على أنه استغلال للسلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بمعنى آخر تغليب المصلحة الفردية على مصلحة المجتمع.
- **الفساد الثقافي:** هو خروج عن الثوابت العامة المغروسة والمتأصلة في المجتمع، مما يتسبب في تفكيك الهوية واندثار الإرث الثقافي.
- **الفساد الاجتماعي:** هو الخلل الذي يصيب المؤسسات الاجتماعية الموكل لها مهمة تنشئة الأجيال والحفاظ عليها، كمثال نجد المؤسسات التعليمية من دور حضانة، مدارس وجامعات وما إلى ذلك.

- **الفساد القضائي:** ذلك الخلل الذي يمس الهيآت القضائية، مما سيتسبب بضياع حقوق الأفراد، وتفشي الظلم في المجتمع؛ يعتبر من أخطر أنواع الفساد، لأن القضاء هو السلطة التي يعتمد عليها لإرساء وتثبيت أسس العدالة الاجتماعية من أجل تحصيل مختلف الحقوق.
- **الفساد الاقتصادي:** يتعلق بالممارسات المنحرفة، والاستغلالية واحتكار الاقتصاديات وقطاعات الأعمال من أجل تحقيق منافع اقتصادية خاصة على حساب مصلحة المجتمع، وكذا الخروج عن هدف تحقيق القيمة المضافة؛ كل هذه الممارسات المضرة بالاقتصاد تحدث نتيجة ضعف الضوابط والقواعد المنظمة بالدرجة الأولى، وكذا غياب مبدأ الرقابة.

2-2- الفساد حسب درجة التنظيم

هناك ثلاث أنواع رئيسية للفساد حسب هذا المعيار هي: العرضي أو الصغير، والمنظم، والشامل، وفيما يلي تفصيل كل نوع (بوهالة ، 2023، الصفحات 8-9):

- **الفساد العرضي:** وهذا التعبير يشير إلى كافة أشكال الفساد الصغيرة والعرضية، التي تعبر عن سلوك شخصي أكثر مما تعبر عن نظام عام بالإدارة، وهذا مثل الاختلاس، والمحسوبية، والمحاباة، سرقة الأدوات المكتبية، أو بعض المبالغ الصغيرة
- **الفساد المنظم:** وهو ذلك النوع الذي ينتشر في الهيئات والمنظمات والإدارات المختلفة من خلال إجراءات وترتيبات مسبقة ومحددة، تعرف من خلالها مقدار الرشوة وآلية دفعها وكيفية إنهاء المعاملة، بمعنى أن يدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد، يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر.
- **الفساد الشامل:** وهو نخب واسع النطاق للأموال والممتلكات الحكومية عن طريق صفقات وهمية، أو تسديد أثمان سلع صورية، تحويل ممتلكات عامة إلى مصالح خاصة بدعوى المصلحة العامة، الرشاوى....

2-3- الفساد من حيث الحجم: وتتمثل فيما يلي (ماجي، 2022، الصفحات 3-4) :

- **الفساد الصغير:** وهو الفساد الذي يتعلق بأداء الوظائف الروتينية ويمارسها صغار الموظفين دون التنسيق مع الآخرين، وقد يظهر بين الموظفين في قطاعات مختلفة للحصول على الرشوة، وقد يشارك فيها مسؤولون في دائرة الهجرة وموظفو الجمارك ورجال الشرطة، والتي عادة ما تكون من أجل التعجيل

في إنهاء إجراءات روتينية، إضافة الفساد الذي ينشأ بين موظفي بعض الإدارات الحكومية كالضرائب والتسجيل العقاري والبلديات وغيرها

- **الفساد الكبير:** وهو الفساد الذي يقوم به المسؤولون الكبار كرؤساء الدول والحكومات والوزراء ومن في حكمهم، أما هدفه فيتمثل في تحصيل المصالح المادية أو الاجتماعية الكبيرة وليس مجرد رشوة صغيرة؛ ويعتبر هذا النوع من أخطر أنواع الفساد الإداري لأنه أعم وأشمل، ويكلف الدولة مبالغ ضخمة حيث يرتبط بالصفقات الكبرى في المقاولات وتجارة الأسلحة

2-4- التقسيم من حيث طبيعة العلاقات بين طرفي الفساد

الفساد بطبيعة الحال قائم بين طرفين، أحدهما صاحب مصلحة وطالبها، أم الثاني فهو من بيده زمام أمورها، تربط بينهما علاقة، فإما أن يتفقا معا على منح حقوق مقابل كسب امتيازات غير مستحقة، أو أن يجبر طالب المصلحة على تقديم تنازلات بغية تسيير أموره؛ وتتمثل هذه العلاقة فيما يلي: (موساوي، 2019، صفحة 10)

- **الفساد التأمري:** يعتبر ذلك الفساد الناتج عن تعاون طرفين برضاها التام في القيام بتجاوزات من أجل تمرير مصلحتهما معا، يتحكم فيه القوة التفاوضية لكل منهما، ومدى المكاسب التي لهما أن يستحوذا عليها؛ من أهم الأمثلة على هذا النوع نجد المعاملات القائمة بين عميل الشحن، وموظف الجمارك، حيث أن هذا الأخير سيتلقى عمولات مقابل عدم دفع الضريبة بشكل كلي، أو تخفيضها، هذا ما سيتسبب بانخفاض العائد من الضرائب، وبالتالي الإخلال بميزانية الدولة، ما سيؤدي لنقص واضح في تغطية النفقات العامة، بالتالي سيخلق طرفين مستفيدين مقابل مجتمع يدفع ثمن استفادتهما.
- **الفساد القصري:** في هذه الحالة سيكون الفرد تحت طائلة الإكبار والخضوع لمن بيده مصلحة، وذلك بدفع مقابل على شكل مادي، مالي أو معنوي (رشاوي، هدايا، عقارات، صفقات...) من أجل حصوله على حقوقه المتعطلة أو التي تعذر حصوله عليها بسبب فساد الموظف العام، في هذه الحالة توجد علاقة متناقضة بين طالب المصلحة ومسيرها.

2-5- من حيث نوع القطاع الممارس فيه: ويتمثل فيما يلي: (بوسعيد، 2020، صفحة 8)

- **الفساد في القطاع الحكومي (العام):** وهو فساد مستشري ومنتشر في مفاصل أجهزة الدولة، ويطل من هم بداخل السلطة ومختلف مواقع الدولة، حيث يقوم كبار القائمين على أمور الدولة بممارسة شتى أنواع الفساد، الأمر الذي يمثل انحرافا إداريا غاية في الخطورة، حيث يتم عن طريق سرقات مالية وسمسة في تجارة الأسلحة وكافة المشاريع الكبرى بالدولة بغرض تحقيق مصالح شخصية دون النظر لمصلحة الدولة وتحقيق الأصح لها. وهو يشمل أيضا مختلف ممارسات الفساد التي يرتكبها صغار الموظفين في القطاع العام.
- **الفساد في القطاع الخاص:** وهو الفساد المنتشر والممارس من قبل موظفين لا ينتمون إلى القطاع العام، بل ينتمون إلى مؤسسات وشركات تعود ملكيتها للخواص، أو يكون بين أحد أفراد المجتمع ومؤسسة خاصة، أو بين أفراد المجتمع وبعضهم البعض، حيث يمارسون مختلف أشكال الفساد كالتزوير في الوثائق والمستندات، الاحتيال

2-6- التقسيم وفقا للمداخل والأدوات

يندرج ضمنه ما يلي: (موساوي، 2019، صفحة 8)

- **الفساد المتعلق بالمال العام:** يعني استنفاد وهدر المال العام بغير وجه حق من جهة، أو إساءة استخدامه في تمويل مشاريع استثمارية فاشلة.
- **الفساد المتعلق بإهدار الوقت العام:** يتعلق أكثر بالموظف العمومي، حيث أنه يهدر وقت عمله القانوني في قضاء أمور شخصية، أو تماطل في تأدية المهام وتأخيرها، وأحيانا عدم احترام مواعيد العمل بالدخول بعد الوقت الرسمي، والخروج قبل انتهائه.
- **الفساد المتعلق بالأراضي العامة:** كل ما يختص بمنح قطع الأراضي، والعقارات التي تعود ملكيتها للدولة، ولذلك لفئة معينة تتمثل في ذوي علاقات وذوي قرى مع من لهم سلطة التحكم بشؤون تلك الأراضي.
- **الفساد المتعلق بتجاوزات حول المرافق العامة:** كثيرا ما نجد بعض المرافق العامة مهملة، كدور الشباب، ودور الثقافة، وغيرها، هذا بالنظر لسوء التسيير إما جهلا، أو عمدا من أجل تأجيلها

لخواص وانتفاع الموظف العمومي الشخصي من ريعها، أو بيعها بصفة نهائية، أو منحها من باب المجاملة لقاء منافع خاصة بحتة.

- **الفساد المتعلق بالمباني العامة:** من أجل أن يستفيد المقاول والموظف العمومي من الصفقات التي تمنح من أجل تشييد مباني عامة، فإنهما يعمدان إلى تجاوزات عديدة وخطيرة سواء في مرحلة التشييد أو مرحلة الصيانة، كالتقليل من المواد الأولية اللازمة، استعمال مواد بناء لا تتمتع بالجودة المطلوبة، أو عدم احترام الصيانة الدورية وإهمالها، كل هذا من شأنه أن يخل بقواعد السلامة العامة ومعايير الإنشاء المنصوص عليها، وغيرها.

- **الفساد المتعلق بالمعدات العامة:** المعدات العامة غالبا ما يستغل الموظف العام الفاسد المعدات العامة لصالحه الخاص، أو لصالح مقربين منه، أو لفائدة أفراد ذوي مصالح متبادلة معه، هذا ما سيتسبب في الاهتلاك السريع للعتاد من جهة، وكذا في عديد من الأحيان يهمل ولا تتم عملية الصيانة.

- **الفساد المتعلق بالتعدي على البيئة العامة:** حماية البيئة مسؤولية الجميع، لذا وضعت القوانين من أجل ذلك، ووضع موظف حكومي للسهر على تطبيقها وحسن سيرها، لكن فساد هذا الموظف من خلال سماحه بصب مخلفات كيميائية للمصانع في البيئة دون احترام للشروط، أو سماحه بقطع الأشجار، أو ترخيصه لمجمل الانتهاكات بحق البيئة لقاء مقابل يحصل عليه من شأنه الإضرار بالمحيط ككل، والمساس بصحة الجميع.

2-7-التقسيم وفقا للسلطة

حسب هذا المعيار، نجد ما يلي من أنواع: (موساوي، 2019، صفحة 13)

- **فساد القمة الرئاسية:** عادة ما ينتشر هذا النوع من الفساد في الدول التي يغلب عليها الطابع الدكتاتوري، أي الحكم الواحد، حيث يتمتع فيها الرئيس بسلطة تامة وواسعة، له كل الصلاحيات، ولعائلته كذلك، مما سيحول لهم التمتع بمختلف خيارات البلاد بعيدا عن كل الأطر القانونية.
- **الفساد التشريعي:** أي فساد الهيئات القانونية المسؤولة عن سن القوانين الوضعية، مثل البرلمان، مجلس الأمة، والمجالس الشعبية البلدية.

- **الفساد القضائي:** يتعلق بفساد كل من له علاقة بالجهاز القضائي، من قضاة ومدعي عام وما إلى ذلك، حيث يقومون بتجاوزات تتنافى مع القسم الذي أدوه مقابل تحقيق مصالح خاصة بهم أو بعائلاتهم.
- **فساد الهيآت المحلية:** يقصد به فساد الأعضاء المنتمين لهيآت محلية، من ولاية، رؤساء بلديات، إداري ولاية....، وذلك بمنحهم لتسهيلات بغير وجه حق من أجل مقابل نقدي أو عيني.
- **فساد الهيآت الدينية:** يقصد به تخلي الهيآت الدينية من مساجد، كنائس وغيرها، عن دورها التوعوي بدرجة أولى في نشر القيم والمبادئ السمحة، وفي أحيان كثيرة الانحراف والعدول عن الحق الثابت، والخوض في ضلالات وبدع تخدم فئة محددة من رجال الدين، وتغرس أوهاما في عقول عامة الشعب، مع الاعتماد في بعض المواقف على القوة الردعية في حال ما إذا لم يتبع عموم الناس ما صور لهم من خرافات، غالبا ما نجد هذه الحالة من الفساد في الدول التي تتبع المسيحية واليهودية، لأنه في حال الدول الإسلامية فإن الدين محفوظ، مع عدم نفي وجود من يحاولون تدنيسه وتدليسهم من رجال دين لغاية في انفسهم مقتضاها تحقيق مصالحهم الدنيوية الموضوعة فوق كل اعتبار.

2-8- التقسيم وفقا للجهة التي تمارسه

هنا نميز بين الأنواع التالية للفساد (موساوي، 2019، صفحة 14):

- **الفساد الفردي أو الذاتي:** يقصد به استيلاء الفرد على الممتلكات العامة لتحقيق منفعة شخصية، مثل بيع أراضي وممتلكات الدولة لحساب الشخص أو الانتفاع بها لنفسه دون ثمن أو مقابل لذلك، فهذا النوع من الفساد يكون إذا بمبادرة شخصية من دون تنسيق مع أف ا رد أو جهات خاصة.
- **الفساد الشئائي:** هو ذلك الفساد الذي يشترك فيه طرفان أحدهما يكون مسؤول رسمي في الأجهزة الحكومية ، والطرف الآخر خارجها وهو المجرم الأصلي أو المحتال لانتهاك القانون والتحايل على التنظيم الرسمي ذاته لتحقيق منافع متبادلة دون وجه حق.
- **الفساد الجماعي:** يقصد به اشتراك عدة أطراف في أعمال الفساد داخل الدولة الواحدة ، كاشتراك بعض الشركات الكبرى في أعمال الفساد للحصول على منافع لجهة ما أو لدولة محددة بدلا من الأفراد

3-أسباب الفساد الإداري:

يعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تعيق تطور المؤسسات، إذ تتداخل في نشأته عوامل متعددة، فمنها ما هو تنظيمي يرتبط بضعف القوانين والرقابة، ومنها ما هو اقتصادي يتعلق بضعف الأجور وغياب العدالة في توزيع الموارد، ومنها ما هو اجتماعي وثقافي يتمثل في شيوع المحسوبية والولاءات الشخصية على حساب الكفاءة، إضافة إلى العوامل السياسية كضعف الشفافية والمساءلة، هذا التداخل بين الأبعاد المختلفة يجعل من الفساد الإداري ظاهرة معقدة، تتطلب معالجة شاملة تتجاوز البعد الفردي لتشمل إصلاحات مؤسسية ومجتمعية.

3-1-الأسباب الاقتصادية: ونذكر منها: (بن سعيدة، 2009، الصفحات 36-37)

- ✓ **تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية:** أن أحد الأسباب الرئيسية لظهور الفساد هي تدخل الحكومة في النشاطات الاقتصادية، إذ أن الأفراد بطبيعتهم يميلون إلى منح الرشاوى للمسؤولين لتخطي القواعد والنظم والإجراءات العامة، ويأخذ التدخل الحكومي أشكالا عدة نذكر منها: الإعانات الحكومية، التحكم في الأسعار... الخ .
- ✓ **الكتمان والاحتكار والمحاسبة:** فكلما تمتع الموظفون العموميون السياسيون بدرجة أعلى من الكتمان والسرية والاحتكار، وبدرجة أقل من المحاسبة، زادت احتمالية وقوع الفساد، فالمنصب الحكومي يعطي صاحبه درجات متباينة من السيطرة على الأنشطة الحكومية، مثل عقود المشتريات والاستثمارات الحكومية المختلفة والحوافز الضريبية .
- ✓ **انخفاض مستويات الأجور الحكومية:** توجد علاقة عكسية بين معدل الفساد والمستوى المنخفض للأجور في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، مما يحفز لجوء الموظفين لتحسين دخلهم باستغلال وظائفهم الحكومية عن طريق الرشوة مثلاً، وهذا لتحقيق التوازن مع الإنفاق الخاص .
- ✓ **تضخم الجهاز الإداري:** بمعنى كون أن حجم القطاع العمومي يفوق احتياجاته، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، ويضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدراً لموارد الدولة .
- ✓ **انعدام المنافسة:** عادة ما يكون لدى الشركات المنتجة، التي تعمل في سوق احتكاري، حافزاً قوياً لكسب رضا الحكومة وعلى الأخص إذا كانت الحكومة ترعى الاحتكار

3-2-الأسباب الإدارية: ويمكن حصرها فيما يلي (بن سعيدة، 2009، صفحة 37):

- ✓ تهاون الأجهزة الحكومية في معالجة الانحرافات والفساد الإداري وعدم تطبيق الجزاءات التي تردع كل منحرف قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق الاشراف الإداري وازدواجية الاختصاصات والمهم الوظيفية مما يؤدي الى صعوبة تحديد المسؤوليات
- ✓ عدم كفاءة الموظفين مما يسبب قيام الموظف بعمله بصورة متدنية ويصبح بيئة خصبة لارتكاب الفساد
- ✓ قلة عدد الموظفين خاصة في المجال المالي والمحاسبي مع زيادة الأخطاء المحاسبية نتيجة ضغط العمل وعدم وجود مراجعة دقيقة على اعماله

3-3- الأسباب السياسية: تتمثل فيما يلي (بابال و زواو ، 2019 ، صفحة 36):

- بشكل عام يحدث الفساد الإداري والمالي بسبب المناخ السياسي السائد في البلد، الذي يؤدي الى تعميق روح اللامبالاة عند المواطنين اتجاه ما يجري من احداث سياسية حولهم، خاصة في ظل:
- ضعف مؤسسات الدولة وهياكلها؛
- عدم اهتمام او تهاون القيادة السياسية في محاربة الفساد؛
- غياب الشورى والديمقراطية، وظهور الاستبداد السياسي؛
- عجز الأجهزة التنفيذية والتشريعية والقضائية في الدولة عن ممارسة المهام المنوطة اليها؛
- استغلال بعض المسؤولين والسياسيين لنفوذهم من اجل تحقيق مصالحهم الخاصة؛
- انعدام التأييد الاجتماعي للدولة من الافراد والمجتمعات.

3-4- الأسباب الاجتماعية والثقافية والقانونية: تتمثل فيما يلي (بن سعيدة، 2009 ، الصفحات 37-38):

- ✓ نمط العلاقات والأعراف والوعي بين افراد المجتمع: يؤكد علماء الاجتماع والإدارة على ان الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ وان للبيئة الخارجية تأثير مباشر على سلوك العاملين فيها، وعلاقات افراد المجتمع السلبية وعاداتهم وتقاليده الموروثة تفرض نفسها على المنظمات، فعندما تكون الروابط الاجتماعية بين افراد الطائفة الواحدة او القبيلة في المجتمع قوية، يميل المسؤولون الحكومية لتفضيل

أقاربهم واصدقائهم، ويتم التوظيف حسب الانتماءات العشائرية والإقليمية والطائفية في المناصب العليا والمهمة التي يستطيعون من خلالها تحقيق المكاسب الخاصة والمزايا غير الشرعية

✓ **تعقد القوانين الضريبية وصعوبة فهمها:** يتم خرق القوانين بسبب عدم دقتها، مما يفتح الباب للتأويلات والتفسيرات المختلفة من قبل الموظفين العموميين، بالإضافة الى تعقد التشريع الضريبي وما يحويه من إعفاءات وتخفيضات؛ وهنا نشير الى بعض التقارير التي تبين شغف العديد من الافراد للعمل في مصالح الجمارك والضرائب على الرغم من انخفاض معدلات الأجور فيها، بسبب إمكانية التلاعب في النصوص وتطبيق الحوافز الضريبية وتحديدتها من قبل مفتشي الضرائب

✓ **قلة معاقبة المفسدين:** على الرغم من تفشي ظاهرة الفساد الا اننا نلاحظ انخفاض عدد الافراد الذين يعاقبون بتهمتها، وكذا نجد فجوة كبيرة بين العقوبات المنصوص عليها قانونيا والجزاءات والعقوبات الفعالة.

4-مظاهر الفساد الإداري: تتمثل فيما يلي: (بوشلاغم، 2022، صفحة 10)

- ✓ **الرشوة :** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.
- ✓ **المحسوبية :** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة، دون أن يكونوا مستحقين لها.
- ✓ **المحاباة :** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
- ✓ **الوساطة :** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.
- ✓ **نهب المال العام :** استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- ✓ **الابتزاز :** أي الحصول على أموال من طرت شخص معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

بالإضافة الى (بن سعيدة، 2009، الصفحات 34-35):

- ✓ **نهب المال العمومي او الاختلاس:** استخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص او الاحتيال او استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل شري من غير وجه حق
- ✓ **غسيل الأموال:** هي عمليات يتم بها تحويل الأموال المكتسبة بطرق غير مشروعة الى أموال مشروعة او إضفاء صفة الشرعية على تملكها وحيازتها والتكتم عليها بحيث تبدو وكأنها اكتسبا بسبل مشروعة بنظر الدولة والمجتمع
- ✓ **التهرب والغش الضريبي** ان التحايل المستمر والمتزايد على دفع الضرائب يعتبر احدى أوجه الفساد المالي والإداري، اذ يحرم الخزانة العمومية للدولة من مصدر مهم من مصادر إيراداتها.
- ✓ **الفساد في بيئة المجتمع :** تلوث، دخان مصانعالخ
- ✓ **عمولات عقود البنية التحتية وصفقات السلاح**
- ✓ **أنشطة السوق السوداء:**
- ✓ **التقاليد البيروقراطية**
- ✓ **إعادة تدوير أموال المعونات الأجنبية للجيوب الخاصة**

المحاضرة السابعة: اثار الفساد الإداري وطرق محاربته

يعد الفساد من أخطر الظواهر التي تمس كيان المجتمعات وتعرقل مسار التنمية، إذ لا يقتصر أثره على الجانب الاقتصادي فحسب، بل يمتد ليطل الجوانب الاجتماعية والسياسية والإدارية، مخلفا تداعيات عميقة على ثقة الأفراد في المؤسسات واستقرار الدول، غير أن الفساد ليس قدراً محتوماً، بل هو سلوك يمكن مواجهته عبر جملة من الآليات والإجراءات، سواء على المستوى المحلي من خلال التشريعات والرقابة وتعزيز الشفافية، أو على المستوى الدولي عبر الاتفاقيات والتعاون بين الدول. وفي هذه المحاضرة سنتطرق إلى أبرز آثار الفساد على مختلف الأصعدة، ثم نعرض أهم السبل المعتمدة لمحاربته محليا ودوليا.

1- اثار الفساد الإداري

يترتب عن الفساد الاداري والمالي مجموعة من الاثار والتي تمس عدة جوانب اقتصادية، سياسية واجتماعية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1-1- الآثار الاجتماعية للفساد الإداري والمالي :

يمكن إيضاحها كما يلي: (عاتي، 2018، الصفحات 7-8)

- **الإخلال بمبدأ العدالة الاجتماعية:** يؤدي الفساد الإداري والمالي إلى نشوء فئة في المجتمع ثرية، نتيجة معاملاتها الغير مشروعة وإكسابها أموال مختلفة المصادر بطرق ملتوية وازدياد الفقر للفئات الاخرى، ويخلق تمييز طبقي بين شرائح المجتمع، كما يزيد من نسبة المهمشين سياسيا واجتماعيا و كذا اقتصاديا، بإضعاف مستوى معيشتهم وبالتالي تعميق الفجوة بين الفقراء والأغنياء .
- **تغليب المصلحة الشخصية على المصالح العامة:** وعدم الاهتمام بأمور المواطنين او توفير خدماتهم، كما يقود إلى تقليص فرص العمل وتفشي البطالة، وتأزم الظروف الاجتماعية من شأنه فتح المجال للتذمر الشعبي العام واللجوء إلى الإضرابات والتظاهرات وأحيانا إلى زعزعة امن البلاد .
- **عدم الاكتراث بالقانون وعدم احترامه من قبل الافراد:** وذلك بشعور شريحة من المجتمع بالظلم، وحرمانها من حقوقها، ما ينعكس سلبا على ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية، كما يؤدي الفساد

إلى تعتمد بعض الأفراد على عدم احترام القانون كعدم دفع الضرائب والتهرب الضريبي وعدم الاهتمام بالمرافق العامة ما يخلق التمرد والعنف الاجتماعي .

- **انهيار القيم الأخلاقية:** يقوم الفساد على إضعاف الوازع الديني وزعزعة القيم الأخلاقية القائمة في المجتمع: الأمانة والصدق والإخلاص والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وكذا أخلاقيات المهنة لدى الموظفين وعدم المسؤولية ولا يخفى أن انهيار القيم و الأخلاق يؤدي إلى انهيار و زوال الحضارات والمجتمعات.

1-2- الآثار الاقتصادية للفساد الإداري والمالي: تتمثل فيما يلي (بوسعيد، 2020، الصفحات 14-15)

- الرفع من التكلفة التشغيلية للاستثمارات، مع خلق حالة عدم اليقين، ما يؤدي إلى الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطاً أساسياً لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر؛
- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة؛
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي؛
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في إشغال المناصب العامة؛
- إفلاس البنوك والمؤسسات المالية، مما قد يتسبب في أزمات مالية قد تتحول إلى أزمات اقتصادية خطيرة؛
- ضعف التحصيل الضريبي، مما يؤثر سلباً على الإيرادات العامة للدولة وبالتالي على الموازنة العامة (قد يتسبب ذلك في عجزها أو تفاقم العجز إذا كانت هي أصلاً عاجزة)؛
- تشويه الإنفاق العام، حيث يتم التركيز على تمويل القطاعات والمشاريع التي يسهل إخفاء الرشوة فيها كإقامة الحفلات والمهرجانات الفنية والدورات الرياضية... إلخ؛

- تشويه سوق العمل إذا ما تمت إجراءات التوظيف والتعيين في الحكومة ومؤسسات القطاع العام على أساس المحسوبية والمحاباة والرشوة، وبالتالي ستؤدي إلى تخفيض نوعية الإدارة وكثرة القرارات الخاطئة مما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى الأداء؛
- ضعف جودة البنية التحتية وارتفاع تكلفتها بسبب الرشاوى في منح الصفقات والغش في الانجاز الذي يمارسه المقاولون؛ ارتفاع معدل التضخم نتيجة ارتفاع أسعار السلع والخدمات بسبب الفساد الذي يعتبر تكلفة إضافية أو ضريبة يتحملها المنتج ويحمل عبئها للمستهلك الأخير؛
- تحمل الشركات والمشروعات لتكاليف إضافية ناتجة عن الرشاوى والعمولات غير المشروعة التي تدفعها للمسؤولين الفاسدين مقابل تسهيل لها الأمور الضرورية للممارسة نشاطه.

1-3-أثار السياسية للفساد الاداري

من أبرزها نجد: (موساوي، 2019، صفحة 34)

- 1 -خلق فجوة بين المواطنين وحكومتهم : عدم معاقبة المفسد، وعدم قدرة أجهزة الدولة على فرض الصرامة سيجعل الأفراد يفقدون ثقتهم بنظامهم السياسي، هذا ما سيؤدي إلى التفاهم ومساندتهم للقوى المعارضة من أجل الإطاحة بالقوة الحاكمة الحالية التي سمحت للفساد بالانتشار والتغلغل فيها .
- 2 -انتشار العنف والإخلال بالأمن العام : الضغط يولد الانفجار، من أكثر المقولات التي لها أن تعبر عن تلك العلاقة التي تربط بين الفساد والإخلال بالأمن العام، فذلك الشعور بالحرمان، وبفقد الحقوق بسبب فساد الفئة المهيمنة يجعل الشريحة الفقيرة من المجتمع تلجئ للعنف للتعبير عن مكبوتاتها، ولاسترداد حقوقها، بالرغم من انه ليس الأسلوب الأمثل، لكنهم يرونه انجع طريقة
- 3-فقدان الشرعية الحكومية في وجهة نظر المواطنين: تراكم المشاكل الاجتماعية، انهيار النظام الاقتصادي، غياب المنظومة الأمنية، عوامل ان اجتمعت جعلت افراد المجتمع يجزمون بان من في الهياة الحاكمة يعملون من اجل تمرير مصالحهم الخاصة فقط، لذا نتيجة هذا الادراك تفقد الطبقة السياسية المساندة الشعبية والثقة التي تمنحهم الشرعية، ليظل بقاؤها قصريا لاستكمال العهدة فقط، وأحيانا يحدث انقلاب قبل انتهاء العهدة إذا ما ساءت الظروف.

2- طرق علاج ومكافحة الفساد

إن مكافحة الفساد يتطلب توفر إرادة سياسية قوية وجادة تعمل على وضع إستراتيجية شاملة وواضحة المعالم (تشمل جميع الجوانب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية، القانونية والقضائية، والدينية، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي: التوعية، الوقاية، والعلاج)، وتسهر على تنفيذها بشكل جيد، وفيما يلي نبرز أهم جوانب عملية مكافحة والوقاية منه.

2-1- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب السياسي: تتمثل فيما يلي: (بوسعيد، 2020، الصفحات 17-18)

- إقامة نظام حكم يتمتع بالديمقراطية الحقيقية ويقوم على مبادئ الحكم الراشد من تداول سلمي على السلطة، تطبيق القانون، المشاركة الشعبية، المساءلة، الرقابة، النزاهة والشفافية، البناء المؤسسي،... إلخ؛
- الإرادة السياسية القوية: تعتبر توفر الإرادة السياسية الصادقة، القوية والجادة عنصرا مهما وأساسيا لمكافحة الفساد والوقاية منه؛
- إنشاء هيئات ومؤسسات متخصصة في مكافحة الفساد: مع الحرص على توفير الظروف والإطار القانوني المناسب لعملها، منحها الاستقلالية التامة، توفير لها الموارد الكافية، وإعطائها الصلاحيات الواسعة؛
- تعزيز دور البرلمان في مكافحة الفساد: من تفعيل دوره في تشريع قوانين مكافحة الفساد والوقاية منه، أو من خلال آليات الاستجواب و المساءلة لأعضاء الحكومة، بالإضافة إلى مناقشة بيان السياسة العامة وبرنامج الحكومة، وتشكيل لجان للتحقيق في بعض القضايا المشبوهة،... إلخ؛
- إصلاح نظام تمويل الانتخابات والأحزاب السياسية: وهذا تجنباً لمختلف أشكال الفساد والرشوة وشراء الأصوات، من أجل ضمان انتخابات ديمقراطية، شفافة ونزيهة؛
- تفعيل دور المجتمع المدني من وسائل الإعلام وجمعيات متخصصة: يجب العمل على توفير الشروط المناسبة والظروف الملائمة لنشاط مؤسسات المجتمع المدني في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه من خلال كشف وفضح مختلف قضايا الفساد، أو من خلال التوعية الجماهيرية بخطورة هذه الظاهرة؛

- **حماية حقوق الإنسان**، حرية الرأي والتعبير، وإشراك المرأة في النشاط السياسي إشهار الذمة المالية قبل تولي المنصب وبعده، وهذا من أجل تجنب الإثراء غير المشروع وكشف مختلف المتورطين في الفساد واختلاس وسوء تسيير المال العام .

بالإضافة الى (بوقتل و خديري، 2016، صفحة 263):

- **تفعيل دور الإعلام في مكافحة الفساد**: للإعلام دور مهم في فضح عمليات الفساد ونشر الشفافية وتقييم عمل المؤسسات العامة، ولكن يتوجب استعماله بطريق مناسبة لا تأتي بنتائج عكسية مدمرة، بما يجعل الناس يفقدون ثقتهم بالقطاع العام وموظفه فيتوجب فضح الفساد وتقييم عمل المؤسسات والإشارة إلى عمليات الفساد فيها دون التعريض بأسماء الموظفين وفضحهم على مجرد التهمة

2-2- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب الإداري: تتمثل فيما يلي: (بوسعيد، 2020، صفحة 18)

- إصلاح إداري شامل يمس تحسين الأجور يجعلها تنافسية، مع إصلاح نظام الحوافز والترقية؛
- وضع مدونات السلوك وأخلاقيات الوظيفة والعمل على التقيد بها؛
- عصنة الإدارة وتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تحسين أدوات وآليات الرقابة والمساءلة داخل الإدارة؛
- التوظيف على أساس الشروط المحددة قانونا (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة... الخ)، من أجل ضمان عناصر تتميز بالكفاءة والفعالية في أداء المهام المنوطة على أحسن وجه .

2-3- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب الاجتماعي: (بوسعيد، 2020، صفحة 18)

- تكثيف عمليات التحسيس والتوعية الجماهير بخطورة ظاهرة الفساد وبآثارها السلبية؛
- العمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال العمل على خلق مناصب الشغل، التقليل من نسب الفقر، والجهل، توفير السكن اللائق، والخدمات الصحية الضرورية لجميع المواطنين وبشكل عادل؛
- التنشئة الجيدة لأفراد المجتمع، والعمل على غرس المبادئ والقيم المناهضة للفساد في الأسرة والمدرسة والمؤسسة الدينية .

2-4- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب الاقتصادي: ويمكن حصرها فيما يلي: (بوسعيد، 2020، صفحة 18)

- حوكمة البنوك والشركات والمؤسسات المالية؛
- إصلاح النظام الضريبي وعصرنته وتبسيط القوانين الضريبية؛
- التقليل من حجم القطاع العام ومن تدخل الدولة في الجانب الاقتصادي، وفرض مزيدا من الرقابة على طريقة توزيع الإعانات الحكومية والتقليص من حجمها، وكذلك بالنسبة لمنح رخص الاستيراد... إلخ؛
- التقليل من الاعتماد على الربح الاقتصادي، وحوكمة الإيرادات الربعية، واستثمارها في مشاريع إنتاجية تخلق قيمة مضافة للاقتصاد؛

2-5- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب القانوني والقضائي (بوسعيد، 2020، صفحة 19):

- القوانين: تطوير قوانين مكافحة الفساد والوقاية منه وجعلها تتماشى مع الأشكال الجديدة للفساد، وتفعيل القوانين المجمدة، وتعديل تلك التي تحتوي على ثغرات قانونية، مع التركيز على تشديد العقوبات على المتورطين في قضايا الفساد إصدار الأحكام وتطبيق القانون، وكذا اعتماد الشفافية في تعيين القضاة وتدريبهم بشكل جيد على معالجة مختلف قضايا الفساد .
- إصلاح القضاء: وذلك بمنحه الاستقلالية الكافية، لضمان جهاز قضائي عادل، نزيه، فعال ومستقل في إصدار الأحكام وتطبيق القانون، وكذا اعتماد الشفافية في تعيين القضاة وتدريبهم بشكل جيد على معالجة مختلف قضايا الفساد.

2-6- طرق علاج ومكافحة الفساد على الجانب الديني: تنمية الوازع الديني لدى أفراد المجتمع عبر المؤسسة الدينية، المدرسة، والأسرة، وإقامة ندوات وخطابات دينية لنبذ مختلف ممارسات الفساد وبيان آثارها السلبية وخطورتها الدنيوية وعقوبتها في الآخر (بوسعيد، 2020، صفحة 19)

2-7- الجانب الدولي: يكمن فيما يلي: (بوسعيد، 2020، صفحة 19)

- الانخراط في المسعى الدولي لمكافحة الفساد والوقاية منه من خلال المصادقة على مختلف المعاهدات والاتفاقيات الدولية والإقليمية في هذا المجال

- تعزيز التعاون الدولي في مجال مكافحة الفساد و الوقاية منه مثل: التعاون الدولي في المسائل الجنائية وتسليم المجرمين، التعاون الدولي في إنفاذ القانون، التعاون الدولي لغرض مصادرة الممتلكات واسترجاعها، التعاون في مجال تبادل المعلومات والتحقيقات المشتركة في قضايا الفساد... إلخ ؛
- العمل على الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه، وبحث بعثات من القضاة، الشرطة، وموظفو هيئات مكافحة الفساد للتدريب على كشف مختلف ممارسات الفساد والوقاية منها.

3-آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي وتدابير الوقاية محليا ودوليا

تطرح ظاهرة الفساد الإداري والمالي تحديات معقدة أمام فعالية المؤسسات وجودة التسيير، الأمر الذي دفع إلى اعتماد آليات للمكافحة وتدابير للوقاية، سواء على المستوى المحلي من خلال القوانين والإصلاحات المؤسسية، أو على المستوى الدولي عبر الاتفاقيات والمعايير التي تعزز الشفافية والنزاهة.

3-1-آليات مكافحة الفساد المالي والاداري وتدابير الوقاية منه في الجزائر : بعد مصادقة الجزائر على الاتفاقيات الدولية والإقليمية المتعلقة بمكافحة الفساد، وإدراكا منها خطورة آفة الفساد على جمل الأوضاع في البلد، قامت بتفعيل مؤسساتها الدستورية والتشريعية باستحداث هيئات وطنية، ووضع نصوص وقوانين كتدابير وقائية لمكافحة هذه الظاهرة .

هيئات مكافحة الفساد في الجزائر : الهيئات اليت استحدثتها الجزائر لمكافحة الفساد هي (حمزة، معيزي، و طاطاي، 2023، الصفحات | 416-417):

- **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته :** هي هيئة مستقلة أنشئت بموجب القانون رقم 06/01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، ولقد جاء هذا القانون في إطار انخراط الجزائر في المساعي الدولية لمكافحة ظاهرة الفساد ومواءمة تشريعها الداخلي مع الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، وتحتّم الهيئة باقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد، وتكرس مبادئ دولة احلق والقانون، وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الممتلكات والأموال العمومية .
- **مجلس المحاسبة :** كذلك هو هيئة مستقلة تأسست سنة 1980، تحتّم بمراقبة العمليات المالية الدولية وكل الأموال العمومية مهما كانت الوضعية القانونية لمسربي هذه الأموال أو المستفيدين منها .

- **الديوان المركزي لقمع الفساد:** هو أيضا هيئة مركزية للضبطية القضائية تأسست سنة 2011، يهتم هذا الديوان بالبحث وتسجيل المخالفات في إطار محاربة الفساد، كما يهتم أيضا بمكافحة كل أشكال المساس بالمال العام
- **خلية معالجة الاستعلام المالي:** خلية الاستعلام المالي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع لدى الوزير المكلف بالمالية، تم إنشاء الخلية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 02-127 المؤرخ في 4 محرم عام 1423 الموافق 7 أبريل سنة 2002 والمتضمن إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي وتنظيمها وعملها. " وفي إطار تعزيز القدرات العملية لخلية معالجة الاستعلام المالي في مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، تم نشر المرسوم التنفيذي رقم 22-36 مؤرخ في أول جمادى الثانية 1443 الموافق 04 يناير 2022 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 03 لسنة 2022 صفحة 12، هذا المرسوم يحدد مهام الخلية وتنظيمها وسيرها، مع التذكير باستقلالية خلية معالجة الاستعلام المالي، مع مراعاة التشريع والتنظيم الوطنيين، فضلا عن المعايير الدولية. (شايب ، 2022، صفحة 68) .
- مهامها:** تكلف الخلية بمكافحة تمويل الإرهاب وتبييض الأموال، وتتولى بهذه الصفة المهام الآتية: (شايب ، 2022، صفحة 69)
- تستلم تصريحات الاشتباه المتعلقة بكل عمليات تمويل الإرهاب أو تبييض الأموال التي ترسلها الى الهيئات والأشخاص الذين يعينهم القانون؛
- تعالج تصريحات الاشتباه بكل الوسائل أو الطرق المناسبة؛
- ترسل، عند الاقتضاء، الملف المتعلق بذلك إلى وكيل الجمهورية المختص إقليميا كلما كانت الوقائع المعينة قابلة للمتابعة الجزائية
- تقترح كل نص تشريعي أو تنظيمي يكون موضوعه مكافحة تمويل الإرهاب وتبييض الأموال؛
- تضع الإجراءات الضرورية للوقاية من أشكال تمويل الإرهاب وتبييض الأموال وكشفها.

3-2- الجهود الدولية لمكافحة الفساد

منظمة الشفافية الدولية :

تعتبر منظمة الشفافية الدولية من أكبر منظمات المجتمع المدني في العالم، وهي منظمة دولية غير حكومية، تأسست عام 1993 ومقرها برلين بألمانيا مدعومة بصورة رئيسية من خبراء سابقين في البنك الدولي، وممولة من العديد من المنظمات الدولية والأوروبية والأمريكية، تعمل على خلق دعما شعبيا لبرامج محاربة الفساد وتعزيز الشفافية والمحاسبة للمسؤولين في الحكومات، وتعتبر من أكبر المنظمات في مجال إعداد الدراسات والإحصائيات والمؤشرات الخاصة بترتيب الدول من حيث انتشار الفساد وتسعى لزيادة فرص مساءلة الحكومات ومحاربة الفساد وهي ممثلة في أغلب دول العالم بما فيها الجزائر (موساوي، 2019، صفحة 19).

وتقوم أنظمتها على فكرة مفادها ان المجتمع العامي يحتاج الى القطاع غير الحكومي بعدما تأكد عجز الحكومات الوطنية بمفردها في مكافحة الفساد، وتعتبر المنظمة من أكثر المنظمات غير الحكومية نشاطا في هذا المجال اين أصبحت تمثل شبكة عالمية لها فروع في العديد من دول العالم (كعبوش، 2017، صفحة 153).

وفي غضون عدة سنوات تمكنت منظمة الشفافية الدولية من تأسيس أكثر من تسعين (90) برنامجا وطنيا لمحاربة الفساد، كما استطاعت وبالتعاون مع بعض منظمات المجتمع المدني الأخرى حول العالم من تطوير وتطبيق عدة أدوات إبداعية لمحاربة الفساد واكتشافه، و2دف المنظمة في هذا المجال إلى: (موساوي، 2019، صفحة 20)

- الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي؛
- تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار اتفاقية محاربة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية الدولية؛
- الضغط على منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى؛
- كسر حاجز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالمجتمعات الدولية؛
- إنشاء تحالفات مع المنظمات والأفراد لاختيار حكومات صادقة وأمينه على مستوى العالم وتنمية ممارسات
- تجارية أكثر تحملا للمسؤولية الاجتماعية.

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:

تم اعتماد الاتفاقية بموجب قرار صادر من الجمعية العامة للأمم المتحدة في 31 أكتوبر 2003، ودخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005، وقد صادقت على الاتفاقية 170 دولة إلى غاية 2014، وهي مفتوحة لجميع البلدان والمنظمات الاقتصادية والإقليمية، وتسعى الاتفاقية لتغيير ثقافة مكافحة الفساد، و دعم معايير النزاهة والشفافية والمساءلة، و إشراك كافة أطراف المجتمع الدولي والمحلي حول ضرورة اجتثاث الفساد، كون الفساد ظاهرة متشابكة ومتعددة الأطراف، و لها آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية سلبية، و قد تميزت الاتفاقية عن بقية الاتفاقيات بإدراك المنظمة الدولية بأن التحديات التي تواجه مكافحة الفساد لا تقتصر فقط على التحديات القانونية والأمنية، بل تتعلق بثقافة الفساد، و ضرورة إدراك العامة لفعل الفساد، كما تميزت بأن المخاطبين بأحكامها ليسوا فقط الحكومات والأجهزة الرقابية بل أيضا الموظفون، والأحزاب، و منظمات المجتمع المدني، والاعلام (مداحي، 2019، صفحة 10)

البنك الدولي: يجسد البنك في استراتيجيته المتعلقة بمكافحة الفساد في أربع محاور أساسية: (البنك الدولي، 2006)

- منع الفساد في المشاريع الممولة من طرف البنك الدولي، وذلك عبر آليات المراقبة والتدقيق المالي وضمان الشفافية في التعاقدات والصفقات.
- مساعدة الدول النامية التي تبدي التزامًا واضحًا بمكافحة الفساد، من خلال تقديم الدعم الفني والاستشاري وبناء القدرات المؤسسية بما يتلاءم مع أوضاعها الخاصة.
- ربط جهود مكافحة الفساد بشروط الإقراض والسياسات التمويلية للبنك، حيث يشترط البنك على الحكومات إظهار جدية في الإصلاحات والحوكمة كشرط للحصول على التمويلات.
- الإسهام في دعم الجهود الدولية لمكافحة الفساد، عبر التعاون مع المنظمات متعددة الأطراف وتعزيز المبادرات العالمية الرامية إلى الشفافية والنزاهة.

صندوق النقد الدولي تبنى صندوق النقد الدولي منذ سنة 1997 شروطا أكثر تشددا وموضوعية في منح مساعداته وقروضه ووفق ضوابط مكافحة الفساد، كما أن البنك يساهم في مجالين رئيسيين في مكافحة الفساد هما: (بوشلاغم، 2022، الصفحات 21-22)

- تدريب وتطوير الموارد البشرية العامة والعاملة في مجال الضرائب واعداد الموا نات ونظم المحاسبة والرقابة والتدقيق؛
- يساهم الصندوق في خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تطور في إطارها القوانين المتعلقة بالضرائب والأعمال والتجارة.

المنظمة العالمية للتجارة: أقرت منظمة التجارة العالمية في مؤتمر سنغافورة الوزاري سنة 1996 إنشاء مجموعة عمل حول الشفافية في المشتريات الحكومية، بهدف دراسة الممارسات الوطنية وتعزيز النزاهة وعدم التمييز في التبادلات العمومية، باعتبارها خطوة أساسية لترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في النظام التجاري الدولي. (WTO، 1996)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تتابع هذه المنظمة الجهود الدولية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري في مجالات الرشوة في التبادلات والأعمال الدولية، وكذلك الفساد في المشتريات الممولة بمساعدات دولية ودور المجتمع المدني في مكافحة الفساد. ولعل أهم ما قامت هو: (بوشلاغم، 2022، صفحة 22)

- إعداد القوانين وتقديم التسهيلات لتأسيس منظمات المجتمع المدني؛
- المساعدة في تطوير استقلال وسائل الاعلام لتمكين من الفح الدقيق والعا دل للعمليات الحكومية؛
- زيادة الشفافية للعمليات الحكومية والرغبة المخلصة في التعاون مع المجتمع المدني؛
- توفير المعلومات والخبرات لمنظمات المجتمع المدني.

المحاضرة الثامنة: مؤشرات الفساد والحوكمة

يشكل الفساد أحد أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات لما له من انعكاسات سلبية على التنمية والاستقرار والثقة في المؤسسات، ولأن قياس هذه الظاهرة وفهم آليات مكافحتها شرط أساسي لوضع سياسات فعالة، فقد طورت منظمات دولية ووطنية مؤشرات مختلفة تسمح برصد حجم الفساد ومتابعة جهود محاربته، كما أن مفهوم الحوكمة برز كإطار شامل يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان حسن تسيير المؤسسات. وفي هذه المحاضرة سنتناول مؤشرات قياس الفساد، ومؤشرات مكافحة الفساد، إضافة إلى دور الحوكمة في الحد من هذه الظاهرة.

1- مؤشرات قياس الفساد:

تشكل مؤشرات الفساد أدوات قياس معتمدة تساعد على رصد حجم الظاهرة وتحليل مستوياتها في الدول والمؤسسات، من خلال بيانات كمية ونوعية تكشف عن درجة الشفافية والنزاهة في التسيير العام.

1-1 مؤشر مدركات الفساد

يصدر سنويا منذ عام 1995 ويعد مؤشر مدركات الفساد أحد أهم الاصدارات البحثية لمنظمة الشفافية الدولية، وهو المؤشر الرائد عالميا الذي يسلط الضوء على الفساد في القطاع العام ويعطي لمحة سنوية عن الدرجة النسبية لانتشار الفساد، حيث يقيم الدول ويرتبها وفقا لدرجة انتشار الفساد بين المسؤولين والسياسيين فيها، بناء على اراء وإدراك رجال الاعمال والمحللين السياسيين والخبراء والمتخصصون من المقيمين وغير المقيمين، ويستند المؤشر إلى 13 استطلاعاً في صفوف رجال الاعمال والخبراء على مقياس يتراوح بين الصفر (0) و المائة (100) الاكثر؛ حيث تمثل النقطة الصفر البلدان أكثر فسادا في حين تمثل النقطة مائة البلدان أكثر نزاهة. (شايب ، 2022، صفحة 78)

- طبيعة المؤشر :

وهو مؤشر مركب يعتمد على البيانات التي يتم جمعها عن طريق المسح واستطلاعات الرأي المتخصصة التي تقوم بها مؤسسات مستقلة، حيث تطرح أسئلة يمكن من خلالها إدراك مدى استغلال الوظيفة العامة

لتحقيق المصالح الخاصة في الدولة، كما يعتمد على معلومات مستمدة من إحصائيات خلال السنتين الماضيتين للسنة التي يراد حساب المؤشر لها، يصنف المؤشر دول العالم وفقا لمدرجات انتشار الفساد وذلك حسب مقياس يتراوح بين الصفر (0) والمائة (100) نقطة، حيث تمثل النقطة الصفر البلدان أكثر فسادا في حين تمثل النقطة مائة البلدان أكثر نزاهة. (شايب ، 2022، صفحة 79)

- مصادر البيانات :

بالنسبة لمصادر البيانات فال بد لها من استيفاء جملة من المعايير حتى تكون مؤهلة لاعتبارها مصدرا لحساب مؤشر مدرجات؛ الفساد نلخصها فيما يلي: (شايب ، 2022، صفحة 79)

- أن يقيس المصدر بصورة كمية مدرجات الفساد في القطاع العام (مثل مدة التكرار وحجم الرشاوي..)
- أن يكون قائما على منهجية تمتاز بالصدق والثبات يتم من خلالها تحديد مجموع؛
- النقاط والرتب التي تحرزاها الدول على المقياس نفسه؛
- أن يتم تنفيذ ذلك من قبل مؤسسة ذات مصداقية وأن يكون من المتوقع تكرار ذلك على نحو منتظم؛
- أن يسمح بوجود ما يكفي من التفاوت في مجموع النقاط التي يتم إحرازها بما يتيح عملية التمييز بين الدول.

1-2- مقياس الفساد العالمي Global Corruption Barometer

مقياس الفساد العالمي يصدر أيضا عن منظمة الشفافية الدولية، ويعني باتجاهات وتجارب عامة الناس مع الفساد، وهذا ما يميز بينه وبين مؤشر مدرجات الفساد، حيث يهدف الأخير الى تقييم ادراك الخبراء للمستويات الفساد في القطاع العام في الدول المختلفة، بينما حسب مقياس الفساد العالمي يتم استقصاء اراء الناس حول القطاعات العامة التي تعتبر أكثر فسادا ورايهم حول تطور مستويات الفساد في المدى القريب، فضلا عن أداء حكوماتهم فيما تقوم به من اجل مكافحة الفساد، والمقياس يبحث أيضا في تجارب المواطنين مع الرشوة، وتقديم معلومات عن مدى الطلب منهم لدفع رشاوي عند الاتصال بمختلف مقدمي الخدمات العمومية. (طالب و منصور، 2022، صفحة 20)

1-3- مؤشر دافعي الرشوة Bride Payers Index

ويرمز له بالرمز BPI صدر اول مرة في عام 1999 وهو مؤشر غير سنوي حيث صدر للأعوام 1999-2002-2006-2011، وهو تصنيف لأبرز الدول وفقا لاحتمالية ارتشاء شركائها في الخارج، ويعتمد هذا المؤشر على مسح للجهات التنفيذية مع التركيز على الممارسات التجارية للشركات الأجنبية في بلدها وبالتالي فان المؤشر يصنف الدول وليس الشركات العاملة، ويتم من خلال هذا المؤشر تصنيف البلدان واحتساب النقاط التي تحوزها على مقياس من (0-10)، بحيث تمثل الدرجة القصوى 10 الراي القائل بان الشركات في تلك الدولة لم تكن منخرطة قط في الرشوة عند ممارستها الاعمال التجارية في الخارج، في حين يمثل الاقتراب من الدرجة 0 الى ممارسة الرشوة بشكل دائم عند ممارسة الاعمال التجارية في الخارج لشركات تلك الدولة. (طالب و منصور، 2022، الصفحات 20-21)

1-4- تقرير الفساد العالمي Global Corruption Report (GBR)

يصدر هذا التقرير سنويا منذ 2001، وتذكر منظمة الشفافية الدولية أن الوظيفة الأساسية لتقرير الفساد العالمي تكمن في لفت الانتباه إلى أهمية أن تبقى وسائل الإعلام والمجتمع المدني في حالة يقظة، كما أنه يقدم بحوث ودراسات متخصصة حول حالات معينة كما أنه مصمم بحيث يقدم الفائدة لمجموعة واسعة من القراء هم من واضعوا السياسات والصحفيون والمعلمون والطلاب و الجمهور العام. (شايب ، 2022، صفحة 80)

وقد تناول التقرير منذ صدوره مواضيع مختلفة نذكر من بينها: (شايب ، 2022، صفحة 81)

- وضع الفساد في دول العالم بشكل عام؛
- الوصول إلى المعلومات؛
- الفساد السياسي؛
- البناء والإعمار في مرحلة ما بعد الصراع؛
- التعليم؛
- الصحة.

1-5- تقييمات نظام النزاهة الوطني (NIS) National Integrity System assessments

تعد دراسات نظام النزاهة الوطنية أداة قياس هامة فهي مكملة للمؤشرات والاستقصاءات العالمية التي تتبعها المنظمة، كما يعبر عن رؤية شاملة لمواجهة الفساد من خلال إصلاح الأطر المؤسسية والقانونية وإجراءات العمل يقوم على أساس مشاركة مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية... وغيرها (شايب ، 2022، صفحة 81)

صدر لأول مرة عام 2001 وهو عبارة سلسلة من الدراسات التي تتم داخل الدولة وتقدم تقييما مكثفا لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها أبرز المؤسسات التي تتيح وجود الحكم الرشيد والنزاهة في الدولة، تهدف هذه الدراسات إلى تقييم النظام الوطني للنزاهة من الجانب النظري من خلال القوانين والنصوص التنظيمية ومن الجانب العملي التطبيقي لهذه النصص، ويقوم نظام النزاهة الوطني على توسيع قاعدة المحاسبة الأفقية إلى الحد الذي ال تعود القوة في يد سلطة واحدة، ويصبح كل من يشغل منصبا عاما مسؤولا عن عمله على نحو منفصل في حلقة متصلة؛ بحيث يقوم كل طرف من أطرافها بدور الحارس و المحروس والمراقب والرقيب، و ما يعني تعدد هيئات الرقابة و المحاسبة البرلمان، المحاكم، وسائل الإعلام الحرة، النقابات المهنية، وغيرها التي تحول دون إساءة استعمال السلطة. (شايب ، 2022، صفحة 81)

- موضوع التقييمات

يشمل هذا التقييم جميع القضايا والمجالات المتصلة بنظام الحكم ويشمل: (شايب ، 2022، صفحة 81)

- الإطار المؤسسي (الأجهزة والإدارات الحكومية) ؛
- الإطار القانوني (التشريعات التي تحمي المواطن من تعسف السلطة وتمنع انتشار الفساد) ؛
- السياسات العامة (استراتيجيات تنمية تأخذ في الحسبان مصالح المجتمع بكافة فئاته) .

2-الحوكمة

شهدت العقود الأخيرة تزايد الاهتمام بالحوكمة نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتنامي الحاجة إلى أساليب أكثر فعالية في تسيير المؤسسات، فقد أظهرت التجارب أن نجاح المنظمات لا يرتبط فقط بامتلاكها للموارد أو وضوح أهدافها، بل بقدرتها على تبني آليات تضمن الشفافية والمساءلة وحسن اتخاذ

القرار، ومن هذا المنطلق برزت الحوكمة كمدخل أساسي لمعالجة الاختلالات التنظيمية والحد من الفساد، فضلاً عن تعزيز الثقة بين المؤسسات ومختلف الأطراف المتعاملة معها.

2-1-تعريف الحوكمة

عرفت حوكمة المؤسسة بأنها " وضع النظام الأمثل الذي، يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسة وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية (دروم، النعاس، و الحول ، 2019، صفحة 70)

كما عرفت بأنها نظام يتم بموجبه اخضاع نشاط المؤسسات الى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. (بومدين، 2015، صفحة 77)

كما عرفتها المنظمة الدولية للتنمية والتعاون الاقتصادي OCDE هي "مجموع العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلي الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (لشاش و بوعلي، 2017، صفحة 175)، اما مؤسسة التمويل الدولية IFC عرفت الحوكمة على "أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في اعمالها". (قبيل و ختير، 2022، صفحة 3)

2-2-أهمية حوكمة المؤسسات :تكمن في العديد من المنافع وتتمثل في الآتي (لشاش و بوعلي، 2017، صفحة 175):

- زيادة الثقة والجودة في المعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية؛
- جذب المستثمرين المحليين والأجانب ودفع عجلة التنمية الاقتصادية؛
- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات؛
- توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة؛
- تمكين المساهمين الأغلبية والأقلية من مسائل مجلس الإدارة؛
- تمكين المؤسسات المالية من زيادة الثقة بالقوائم المالية للمؤسسة مما يسهل من إجراءات التمويل؛
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع والحفاظ على حقوق الأفراد.

2-3- مبادئ الحوكمة

تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بحوكمة المؤسسات حسب ما توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى ست مجموعات رئيسية هي (باكرية و شبايكي، 2018، صفحة 117):

- توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يعمل هيكل حوكمة المؤسسات على رفع مستوى
- الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع القانون، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات
- المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح المؤسسة، مراجعة القوائم المالية وحقوق المساهمين للمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين ؛
- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات
- الإدارة بالمؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون؛
- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح
- السريع والتدقيق في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية... الخ؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية
- لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين

2-4- خصائص الحوكمة :

ويشير مصطلح الحوكمة الى الخصائص التالية (خثيري و لزرقي، 2021، الصفحات 272-273):

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛
- المسائلة: أي وجود مسؤولية امام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر الى المؤسسة كمواطن جديد؛

3- مؤشرات قياس مكافحة الفساد

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مؤشرات قياس مكافحة الفساد

موضوع القياس	طريقة جمع البيانات	مضمونه	المقياس
نتائج الإفصاح الاستباقي (البيانات المفتوحة) ، الموارد الإدارية، -مسح حكومي مبسط والتقييم والقدرة البيانات وتأثيرات المفتوحة.	استطلاع رأي الخبراء؛ -مسح حكومي مبسط للتقييم	تهدف مبادرة البيانات المفتوحة إلى تعزيز الانفتاح والشفافية في الفضاء العام، حيث يهدف مقياس البيانات المفتوحة إلى الكشف عن الانتشار الحقيقي لمبادرات البيانات المفتوحة حول العالم كما يحلل الاتجاهات العالمية ويقدم بيانات مقارنة حول البلدان و المناطق. وعليه فإن المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها المبادرة هي أن تكون البيانات المفتوحة حق للجميع، وأن تكون من البيانات التي يحتاجها الناس و يمكنهم استخدامها بسهولة	بارومتر البيانات المفتوحة أو المقياس العالمي للبيانات المفتوحة لشبكة الإنترنت العالمية The Open Data Barometer
تقييم الشفافية والمشاركة في الموازنة.	مسح الخبراء من خلال : -إجراء تقييمات بشأن الشفافية والمشاركة في الموازنة على المستويات الوطنية والمحلية للحكومات؛ -توفير المعلومات حول المالية العامة وذلك بإعداد أدلة عن شفافية الموازنة، ونشر دراسات بحثية حول شفافية الموازنة وأثرها؛ -إنشاء تحالفات ودعم تبني	مسح الموازنة المفتوحة هو تحليل ومسح شامل لتقييم ما إذا كانت الحكومات المركزية في بعض دول العالم تقدم للناس معلومات عن الموازنة وتتيح الفرصة للمشاركة في مراحل إعدادها، وهو المسح المستقل الوحيد الذي ينفذ في عدة دول بشأن شفافية الموازنة في العالم .ولتسهيل قياس الالتزام العام لدى البلدان التي يشملها المسح بالشفافية وللسماح بإجراء مقارنات بين هذه البلدان، طورت منظمة الشراكة الدولية للموازنات اعتمادا على المسح مؤشر الموازنة المفتوحة. ويعطي المؤشر درجة لكل بلد بناء على المعلومات التي تتيحها هذه الدول للعموم خلال عملية إعداد الموازنة.	مسح الموازنة المفتوحة ومؤشر الموازنة المفتوحة الصادرين عن منظمة الشراكة الدولية للموازنات Open Budget Index

محاضرات في مقياس اخلاقيات الاعمال

		الممارسات والمعايير الدولية في إعداد الموازنة العامة التي تتميز بالشفافية والمشاركة	
<p>مؤشر حوكمة الموارد لمعهد حوكمة الموارد الطبيعية RGI Resource Governance</p>	<p>يقيم مؤشر حوكمة الموارد السياسات والممارسات التي تستخدمها السلطات لحوكمة صناعات النفط والغاز والتعدين في بلادها. حيث يقيس المؤشر حسن إدارة الموارد الطبيعية في 81 بلدا تنتج 82 في المائة من النفط في العالم، و 78 في المائة من الغاز، ونسبة كبيرة من المعادن، بما في ذلك 72 في المائة من جميع النحاس . ويعطي المؤشر نتيجة مركبة لكل تقييم وهذا باستخدام نتائج ثلاثة مكونات للمؤشر :</p> <p>- يغطي المكون الأول - وهو تحقيق القيمة - حوكمة منح أو إسناد حقوق الإستخراج، والتنقيب والإنتاج والحماية البيئية وتحصيل الدخل والمؤسسات المملوكة للدولة؛</p> <p>- يغطي المكون الثاني - إدارة الدخل - وضع الموازنات الوطنية وتقاسم دخل الموارد على المستوى دون الوطني وصناديق الثروة السيادية؛</p> <p>- يغطي المكون الثالث للمؤشر البيئة التمكينية للبلاد وهذا استنادا إلى أبحاث مسبقة بشأن قياس السياق الأوسع للحكومة، بما في ذلك الاستماع إلى الآراء (مدى قدرة مواطني البلدان على المشاركة في اختيار حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية الاجتماع وحرية الإعلام)، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد والبيانات المفتوحة</p>	<p>مسح الخبراء دراسات حالة</p>	<p>جودة الحوكمة في قطاعات النفط والغاز والتعدين؛ بما في ذلك الإجراءات المؤسسية والقانونية والضمانات ومراقبة الجودة</p>
<p>مؤشر برنامج الدفاع</p>	<p>يعتبر هذا المؤشر أول مؤشر متخصص في قياس كيفية قيام</p>		<p>مدى توفر الأدوات</p>

محاضرات في مقياس اخلاقيات الاعمال

والآليات الفاعلة لمنع الفساد في قطاع الدفاع كالرقابة البرلمانية القوية، التمكن من إجراء ووصول مساءلة، الجمهور إلى المعلومات المتعلقة بالموازنات والمشتريات الدفاعية	الحكومات بمنع ومكافحة الفساد في مجال الدفاع، حيث بين هذا المؤشر أن الدول ذات الأدوات الرقابية الضعيفة على هذا القطاع تتضمن ثلثي كبار مستوردي الأسلحة ونصف كبار الدول المصدرة للأسلحة في العال	والأمن الصادر عن منظمة الشفافية الدولية - فرع المملكة المتحدة
السياسات والتدابير التي تتخذها الشركات لمكافحة الرشوة والفساد	دراسات حالة من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة من مواقع الشركات وتقاريرها السنوية ثم تحويل النتائج إلى تصنيفات للبلاد والقطاع الصناعي	الشفافية في تقارير الشركات TRAC TRAnsparency in Corporate reporting

المصدر: حمدي باشا نادية مرجع سبق ذكره، ص ص 81-83

يوضح الجدول تنوع المؤشرات الدولية في رصد ظاهرة الفساد ومكافحته، حيث يتضح أن هذه المقاييس لا تقتصر على منظور واحد، بل تتوزع بين مجالات مختلفة مثل البيانات المفتوحة، شفافية الموازنات، حوكمة الموارد الطبيعية، قطاع الدفاع، وحتى سياسات الشركات، هذا التعدد يظهر أن الفساد يتخذ أشكالاً متعددة،

وأن محاربته تتطلب أدوات متخصصة تراعي خصوصية كل قطاع، كما أن طرق جمع البيانات، من استطلاعات الخبراء والمسوح الحكومية إلى دراسات الحالة والتقارير السنوية، تعكس محاولة الجمع بين الرأي المهني والمعلومة الرسمية لتحقيق صورة أكثر موضوعية، وبالرغم من الطابع الكمي لهذه المؤشرات، إلا أنها تحمل بعداً إنسانياً عميقاً، إذ ترتبط في النهاية بثقة المواطن في مؤسساته، وبقدرته على الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرار، ومن ثم، فإن أهمية هذه المؤشرات لا تكمن فقط في قياس درجة الشفافية أو الحوكمة، بل في تحفيز الدول على تبني معايير النزاهة وممارسات أكثر عدلاً تضع الإنسان في صميم العملية التنموية.

المحاضرة التاسعة: اخلاقيات الاعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل أيضا بمدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، ويتجلى هذا الالتزام من خلال أخلاقيات العمل التي تضيف على الممارسات طابعا من النزاهة والمسؤولية، بينما تأتي الحوكمة لتعزيز هذه القيم عبر مبادئ الشفافية والمساءلة. ومن هذا المنطلق، سنسلط الضوء في هذه المحاضرة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع أخلاقيات العمل، وكذلك ارتباط أخلاقيات العمل بالحوكمة.

1-المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم أحد المحاور الأساسية في عمل المؤسسات، إذ لم يعد دورها يقتصر على تحقيق الأرباح فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحمل التزامات أخلاقية تجاه المجتمع والبيئة، ويعكس هذا التوجه وعيا متزايدا بأن نجاح المؤسسة واستمراريتها، يرتبطان بقدرتها على الموازنة بين أهدافها الاقتصادية وبين مساهمتها في خدمة الصالح العام.

1-1-تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرفتها الغرفة التجارية العالمية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق اعتبارات أخلاقية واجتماعية"، اما تعريف الاتحاد الأوروبي فيرى انها مفهوم يدمج القضايا الاجتماعية والبيئية مع أنشطة المؤسسة، نوع اتصالاتها مع المجتمع والبيئة، اما المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 فقد عرفها "بأنها مجمل الأفعال والتصرفات التي تتحملها المؤسسة الصادرة عن اثار قراراتها وانشطتها على البيئة والمجتمع في اطار سلوك أخلاق شفاف يكون بمساهمتها في احداث التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية والصحة في المجتمع، تأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، تحترم القوانين السارية التي تتوافق مع السلوك الأخلاقي" (طريف، عطوات، و بوسالم، 2021، صفحة 454)

1-2-أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية

تتمثل فيما يلي (طريف، عطوات، و بوسالم، 2021، الصفحات 455-456):

- المسؤولية الاجتماعية كموقف اخلاقي مسؤول: فمن واجب المؤسسة التزامها بسلوك اخلاقي وشفاف في تعاملاتها مع اصحاب المصلحة (العملاء؛ المستثمرين؛ الحكومة وغيره)
- المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية علائقية: تهدف الى تحسين نوعية العلاقة مع مختلف جماهيرها، ولتسويق علاقتها مع الموردين، العملاء، الموزعين
- المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتعزيز صورتها الذهنية: اظهرت نتائج دراسة اجرتها مؤسسة The Dow Chemical ان 70 بالمئة من القيمة السوقية تعتمد على النتائج المالية، في حين النسبة الباقية تأتي من صورتها الذهنية وسمعتها في السوق؛
- المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية: من خلال ارضاء العميل الداخلي اولا، والحفاظ على أفضل المواهب والقدرات وتنميتها لزيادة المردودية، وجودة خدماتها مما يعزز وضعها الاجتماعي؛
- المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية للتنمية الاجتماعية للمجتمع: من خلال دعمها للأنشطة الاجتماعية ومكافحة الفساد والرشاوي، ودعم البنى التحتية للمجتمع، تحسين نوعية الحياة؛
- المسؤولية الاجتماعية كممارسة لنشر الوعي البيئي: بحيث تنشر القيم والممارسات البيئية السليمة وتخفيف المخاطر الناجمة عن نشاطاتها، خلال اعادة تقديم منتجات لتلبية الاحتياجات المجتمعية غير الملابة، والتركيز على انتاجية سلسلة القيمة بأكملها للقضاء على اوجه القصور.

1-3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ولكن يعد نموذج (Carroll) النموذج الأمثل في تحديد تلك الأبعاد، حيث حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما (مرزق و يونس، 2019، صفحة 138):

- **البعد الاقتصادي:** هذا البعد يشير إلى خلق قيمة ومجموعة منافع من خلال إنتاج السلع والخدمات، وهذا يعني أن المؤسسات لها منفعة اقتصادية من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبائن من مختلف المنتجات، إضافة لخلق مناصب عمل والمساهمة في زيادة مداخيل الدولة؛
- **البعد القانوني:** ويمثل التزام المؤسسات بتطبيق القوانين والقيام بالأنشطة الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخالفة للقانون، وهذا ما يكسبها ثقة الدولة والمجتمع على حد سواء؛

- **البعد الأخلاقي:** ويمثل المبادئ والسلوكيات الأخلاقية التي تقوم عليها المؤسسات وأن تلتزم بالأعمال المقبولة والصحيحة لدى المجتمع، وذلك من خلال الامتناع عن إيذاء الآخرين والإساءة إليهم ماديا أو معنويا، فهذه السلوكيات هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوازنة ومتجددة بذات الوقت، وتعمل مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية؛
- **البعد الإنساني:** يمثل هذا البعد قمة الهرم وأعلى درجات المثالية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويعني أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع ونوعية الحياة، وهي عادة مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسات تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من خلال برامج لا ترتبط بطبيعة عملها بشكل مباشر ، ومن أمثلتها المساعدات المقدمة للفقراء والمحتاجين والمرضى وكبار السن وغير ذلك من الأعمال الخيرية والتطوعية، ولا تتوخى المؤسسات من هذه الأعمال زيادة في الأرباح أو زيادة في الحصة السوقية بقدر تسعى لتحسين سمعتها؛

2-العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:

حوكمة المؤسسات وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا بالنسبة للموضوعات المحورية فالمؤسسة التي تهدف لان تصبح مسؤولة اجتماعيا، يجب ان يكون لديها نظاما لحكومة المؤسسات يمكن المؤسسة من توفير اشراف عام ووضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي جزء من التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة كما جاء في مبادئ حوكمة المؤسسات، فانه يتوقع من مجالس الإدارة ان تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين؛ والدائنين؛ والعملاء؛ والموردين، وتعتبر مراعاة البيئية والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد. (خثيري و لزرق، 2021، صفحة 275)

لذلك فمفهوم حوكمة المؤسسات يتسع في معناه ليشمل الجانب الاجتماعي وضمان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مجتمعها، فهي تعتبر منظور مجتمعي تنموي للوصول الى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل، ولم يسلم الانسان من السعي الاعمى لهذه المؤسسات في تحقيق أرباح خيالية، فمن جهة ظهرت الكثير من امراض العصر والسبب في ذلك الظروف الحالية الملوثة والمحيطه للكائنات الحية، ومن جهة ثانية فقد تم تسريح اعداد هائلة من العمال وحرمانهم من حقهم الطبيعي في العمل والحياة وبناء مستقبلهم بدعوى العولمة، وهكذا تم الاضرار بهم على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والنفسي، كما ان الاطار العام

لمفهوم الحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية والمحاسبية للمؤسسات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بشكل عام، ويمكن القول انه اذا صلحت المؤسسة صلح الاقتصاد ككل، واذا فسدت فان تأثيرها من الممكن ان يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، وهنا تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية المؤسسة ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل (خثيري و لزرق، 2021، صفحة 275)

وبالتالي فان وجود سياسة قوية مدعومة لمؤسسات المساءلة العامة تزيد من فاعلية المساعدات التي تمنحها المنظمات العالمية الى دول العالم الثالث، والتي تدفع المؤسسات الى استخدام الموارد المحلية بشكل عقلاني دون تأثير سلبي، فهي مسؤولة عن اعداد استراتيجيات جديدة للتنمية المستدامة والمرافقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تشجعها مهما كان حجمها ونطاق اعمالها وفق امكانياتها المالية والمادية وما تراه مناسبة مع منظمات السوق. هذا الأسلوب هو نفسه أسلوب الحوكمة الذي يقدم للمؤسسة مجموعة اختيارات واضحة وحررة تسمح لها بالتطور في مختلف مجالات الاقتصاد الوطني بالإضافة الى الجانب الاجتماعي والثقافي. (خثيري و لزرق، 2021، صفحة 276)

3-علاقة المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات الأعمال

ان الملاحظ لمصطلح أخلاقيات الأعمال وكذلك المسؤولية الاجتماعية لا يشك للحظة عن وجود علاقة قوية بينهما، الا ان هذه العلاقة قد تؤدي الى نوع من التداخل والتصادم بين الاثنين، حيث ان الكلام عن طرف يؤدي مباشرة الى التطرق الى الطرف الاخر والعكس صحيح، كما أنه في الأدبيات المعاصرة في مجال الادارة اشارت الى وجود فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة، فبالحديث عن المسؤولية الاجتماعية والابعاد التي ذكرها كارول نميز ان اخذ ابعادها هو البعد الاخلاقي، خاصة اذا اخدنا بعين الاعتبار ان المجتمع تعرف على الاخلاقيات قبل التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، وكذلك الحال بالنسبة للشركات، الا ان هذا لا ينفي ان المسؤولية الاجتماعية تعتبر أكثر تعبيراً وانسجاماً من الاخلاقيات، وإذا نظرنا من جانب اخر نلاحظ وجود علاقة متداخلة بين هذين المفهومين وبالتحديد في بدايات ممارسة شكل من اشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبداية القرن العشرين داخل المصانع، ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينات اصبح للمسؤولية

الاجتماعية بعد اخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الادارة عموما (بلقايد ، 2019، الصفحات 31-32)

المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تشكل الثقافة التنظيمية روح المؤسسة، فهي التي تعكس طريقة تفكير أعضائها، وتوجه سلوكهم اليومي، وتمنحهم شعوراً بالانتماء، غير أن هذه الثقافة لا تكتمل دون حضور البعد الأخلاقي الذي يوجه القرارات ويضفي على الممارسات معنى من المسؤولية والنزاهة، وعندما تلتقي الثقافة التنظيمية مع أخلاقيات الأعمال، فإن المؤسسة لا تحقق فقط الكفاءة والنجاح، بل تبني أيضاً بيئة عمل عادلة وإنسانية. ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذه المحاضرة مفهوم الثقافة التنظيمية والعلاقة بينها وبين أخلاقيات العمل.

1- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في دراسة إدارة المؤسسات، نظراً لدورها المحوري في توجيه سلوك الأفراد، وتعزيز الانسجام الداخلي، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن قدرتها على تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بها.

1-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث يخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (بن سليم و بقادير ، 2021، صفحة 41).

كما تعرف بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها مجموعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلّية للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات واساطير وغيرها من العناصر الأخرى (ريغي و معمري، 2021، صفحة 213).

تعرف أيضاً على أنها: " القيم السائدة في المؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية، وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم

مع بعضهم البعض، ومعايير الترقّيات والجزاءات والعقوبات . كما عرفها أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والطقوس والقصص والأساطير واللغة المشتركة والتي من شأنها خلق شعور اجتماعي بين أعضاء المؤسسة. (رمضان، 2020، الصفحات 340-341)

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يمكن حصرها فيما يلي (ياحي، 2017، صفحة 301):

- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، اذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة
- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة؛ الابتكار؛ احترام الفرد وتقديره....)
- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كسبيل أساسي للتميز والتفوق من اجل مواكبة التطورات الحاصلة، اذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وحرص على الاستفادة منه
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية..... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.
- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام....)، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاقة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات.....)

1-3- عناصر الثقافة التنظيمية: وتتمثل فيما يلي (ريغي و معمري، 2021، صفحة 214) :

- **القيم التنظيمية:** هي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان العمل او بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين التي ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وهذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة

في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تؤدي الى قرارات أفضل، المساهمة في العمل الجماعي. وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، على اعتبار انها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل، ومن بين هذه الأعراف على سبيل المثال: الالتزام التنظيمي بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم، او الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له العمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر هنا، ان الأعراف يفترض ان تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن ان نضيف هنا ان هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم: مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة الى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

بالإضافة الى (بحاش، 2019، الصفحات 1790-1792):

- **الرموز:** وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة الى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وبيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة، والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة صيغ هي: التعبيرات المادية، اللغة، الايماءات وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما
- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات الى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة او غير مرغوبة، وهي تشتمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية وتتمثل في: المكون الادراكي، المكون المؤثر (المكونات العاطفية، المكون السلوكي، الافتراضات).
- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة اخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها او الكلام عنها او تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل

- **الاساطير:** تعتبر الاساطير رواية من تمثيل اشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها «المعتقدات المشبعة او المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها او من اجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"، فهي عبارة عن احداث ماضية، الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمًا لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن اشخاص غير محددين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب اليهم هذه الاساطير بأبطال المنظمة.
- **الطقوس الجماعية أو الاحتفالات:** الطقوس عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لأنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة"، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم الى العاملين إضافة الى تقوية الشعور بالانتماء الى المنظمة. اما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والاشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين أدائهم الفردي

1-4- أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المنظمات المبحوثة، وبالإضافة الى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات ويمكن تحديدها فيما يلي (يوسفي، بن محمد، و عروسي، 2018، صفحة 126):

- **البعد التنظيمي:** ويتمثل في سلوك واتجاهات وراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته
- **البعد الإداري:** ويتمثل في كل سلوك (فردي او جماعي) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري؛ وبشكل مختصر هو نشاط الانسان وتصرفاته في موقع العمل

- **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والعاملين او مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر انساني.

1-5-أنواع الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى، فهي على عدة أنواع، وذلك حسب عدة معايير متعددة. وعليه يمكن أن ندرج أنماط أو أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير التالية (صراب و زايد، 2018، الصفحات 9-10)

➤ حسب معيار الوظائف التي تؤديها، وتتمثل في :

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات وفي اطار تنظيم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام .
- **الثقافة الإبداعية:** من مميزاتا إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع، كما يتميز معتنقيها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- **الثقافة المساندة:** تتميز بصدقة العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض، ويوفر لهم التنظيم والثقة والمساواة والتعاون، كما تركز على الجانب الإنساني .
- **ثقافة العمليات:** ينحصر هذا الضرب الثقافي كطريقة انجاز العمل، وبغض النظر عن النتائج المحققة . كما أن الموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله .
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل: انجاز العمل، كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .
- **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد . كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

➤ الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة والضعف، وتتمثل في :

- **ثقافة تنظيمية قوية:** وتتسم بوجود اتساق بين الثقافة الإستراتيجية وتهتم بتحفيز الموظفين وزيادة وإيجاد نوع من التعاون دافعيته، من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية صناعة القرار،

والتكامل وتساعد هذه الثقافة في تحقيق سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية وتحسين العلاقات الإنسانية .

- **ثقافة تنظيمية ضعيفة** : حيث يقل الاتفاق بين الثقافة الإستراتيجية في ظل وجود مناخ سيء الى يشجع المشاركة والتعاون والعمل وشيوع اللامبالاة والبطء الشديد والتمسك بالإجراءات الروتينية .

➤ **الثقافة التنظيمية من خلال النوع والشمولية** : وتتمثل هاته الثقافة في نوعين هما :

- **الثقافة الاوسع** : حيث أن المؤسسة ال توجد في فراغ ولكنها جزء من ثقافة مجتمع، الناتجة عن خبرات الإنسان وأثارها المحلية والمهنية والسياسية .

- **الثقافة الشاملة** : حيث تعتبر المؤسسة منفصلة من ناحية ثقافتها التنظيمية المختلفة والمعروفة بانتماؤها إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد الموظفين لديهم معايير وقيم ومعتقدات متغيرة نسبياً، ومن الطبيعي أن ال يتم إدراكها من خلال الذين يتقاسمونها أو ال يتقاسمونها، وينعكس هذا التشابه من خلال القيم والمعايير والهياكل والعادات وهاته الرؤية تدعم الثقافة التنظيمية.

2- اخلاقيات الاعمال والثقافة التنظيمية

إن لأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، وذلك نتيجة لوجود علاقة تأثير وتأثير ما بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات وقيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك. حيث أخلاقيات العمل دور كذلك في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية ألي مؤسسة. ويمكن ان نبرز ذلك من خلال ما يلي (صراب و زايد، 2018، الصفحات 12-13):

- **الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات والعمل** : حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات، وبقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية بقدر قوة وجود أخلاقيات وقيم العمل.

- **أخلاقيات وقيم العمل محددة للثقافة التنظيمية** : إن الثقافة التنظيمية هي نتاج أخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة، وبقدر جودة وقوة أخلاقيات وقيم العمل بقدر جودة ثقافة المؤسسة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي الإطار لتشكيل ثقافة المؤسسة

- **ثقافة المؤسسة تتفاعل مع أخلاقيات العمل**: إن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع أخلاقيات العمل من اجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل بها، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر عدم التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل داخل المؤسسة.

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقا من تعزيز وبناء أخلاقيات وقيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، وبنائها بما يتوافق ويحقق أهداف المؤسسة، وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك عالقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما نراه من أثر كاهما على الآخر (صراب و زايد، 2018، صفحة 13).

أسئلة حول محاضرات

المقياس

أسئلة متنوعة حول محاضرات مقياس اخلاقيات الاعمال

الجزء الأول: أجب عن الأسئلة التالية

- كيف يمكن للسياسات الحمائية ان تكون سبب في انتشار الفساد؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- حسب رأيك هي اهم الممارسات التي تعبر عن الفساد الإداري؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ماهي أهم الجهود الدولية المنتهجة لمكافحة الفساد؟

.....

.....

.....

.....

.....

- إلى ماذا يهدف مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

- ماهي أهم الآثار الاقتصادية للفساد الإداري والمالي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

-، تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة ، كيف يمكن تطبيق أخلاقيات الأعمال فيها؟

.....

.....

.....

.....

.....

- الفساد الإداري ظاهرة تعاني منها المجتمعات قاطبة، وبدرجات متفاوتة، فهي ظاهرة لديها أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية وحتى دينية، اشرح علاقة الفساد الإداري بالدين؟

.....

.....

.....
.....
.....

- ما المقصود بتبييض الأموال؟

.....
.....
.....
.....
.....

الجزء الثاني: أجب بصحيح أو خطأ عن العبارات التالية مع التعليل

- عند قيام الدولة بحماية صناعاتها المحلية فإنها بذلك تساعد في محاربة الفساد والتقليل منه.

.....
.....
.....
.....
.....

- إضعاف مستوى البنية التحتية من أهم أسباب الفساد.

.....
.....
.....
.....
.....

-تعتبر القوانين الواضحة والصريحة واعتماد تنظيمات إدارية متطورة من بين آليات محاربة الفساد من طرف الدولة.

.....

.....

.....

.....

.....

-المسؤولية الاجتماعية هي جزء من حوكمة الشركات .

.....

.....

.....

.....

.....

-مؤشر الفساد العالمي لمنظمة الشفافية الدولية هو مؤشر يقيم إدراك الخبراء لمستويات الفساد في القطاع العام.

.....

.....

.....

.....

.....

-من بين أخلاقيات الأعمال في الوظائف الإدارية العدالة والمساواة في معاملة جميع الموظفين مع تجنب التحيز والتمييز بينهم.

.....

.....

.....

.....

.....

-الفساد الصغير يتم بين طرفين من اجل القيام بتجاوزات تضمن تمرير مصلحتهما المشتركة برضا الطرفين.

.....

.....

.....

.....

.....

-الفساد الإعلامي هو تشويه واخفاء الحقيقة عن عامة الجمهور او إخراجها بالصفة التي تخدم فئة دون
البقية.

.....

.....

.....

.....

.....

-المتاجرة من خلال الوظيفة يدخل في دائرة هدر المال العام.

.....

.....

.....

.....
.....

- المحاباة هي تمرير لمصالح خاصة مقابل الاستفادة من هدايا

.....
.....
.....
.....
.....

- الفساد العرضي هو ناتج عن سلوكيات غير سليمة للفرد تتسبب في تعطيل المصلحة العامة.

.....
.....
.....
.....
.....

- المنظومة التعليمية التربوية تلعب دورا بارزا في حماية المجتمع من انتشار الفساد.

.....
.....
.....
.....
.....

قائمة المراجع

WTO. (1996). Récupéré sur <https://www.wto.org>

- احمد دروم، علي النعاس، و عبد القادر حول . (2019). اخلاقيات الاعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة، دراسة ميدانية بمركب. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 3(2).
- الحواس كعبوش. (2017). الفساد: قراءة نظرية في المفهوم والابعاد. مجلة مدارات سياسية، 1(1).
- الحامد خثيري، و محمد لزرق. (2021). مدى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايات الغرب الجزائري. مجلة المنهل الاقتصادي، 4(3).
- امين بن سعيدة. (2009). الفساد المالي والاداري (الاسباب والمظاهر) من خلال مؤشرات عربية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية_دراسات اقتصادية_، 22(2).
- امينة طريف، سلمى عطوات، و بوبكر بوسالم. (2021). اخلاقيات العمل كأحد مستلزمات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية -دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(1).
- إيمان قاسم، يمامة كشكول، و ريا عبد الستار. (2020). المحاضرات الكاملة الخاصة بمادة اخلاقيات المهنة، المرحلة الاولى، كلية القانون، الجامعة المستنصرية.
- ايهاب الحبشي. (2023). مطبوعة محاضرات مقياس اخلاقيات المهنة والفساد، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس، تخصص تدريب رياضي. قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير-البيض-.
- تقرير البنك الدولي. (2006). تم الاسترداد من https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/799831538245192753/helping-countries-combat-corruption-the-role-of-the-world-bank?utm_source=chatgpt.com
- جيلاني بوزكري ، و احمد طيباوي. (2019). ثر تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية على الوظائف الادارية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 2(1).

قائمة المراجع

- حسناوي بابل ، و ضياء الدين زواو . (جوان, 2019). اسباب الفساد الاداري والمالي واستراتيجيو مكافحته. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، 1(2).
- ربحة ريغي، و حمزة معمري. (2021). مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي الموارد المائية-غرداية. مجلة انسة للبحوث والدراسات، 12(2).
- رشيدة مسعودي. (2021). اقتصاد المؤسسة مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2، الجزائر .
- رضا قجة، و يوسف جغلوئي. (2018). نسق الوظائف الادارية لتسيير الموارد البشرية. مجلة علوم الانسان والمجتمع(26).
- سارة بوسعيد. (2020). محاضرات في مقياس الفساد واخلاقيات العمل، مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانية علوم مالية ومحاسبية. جيجل، كاية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.
- سعاد بوهلالة . (2023). محاضرات في مقياس الفساد واخلاقيات العمل مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانية شعبي علوم التسيير والعلوم الاقتصادية. ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف.
- سعد مرزق، و مصطفى يونسى. (2019). الالتزام باخلاقيات التسويق كالية لترسيخ ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية. *REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES*، 18(2).
- سعيد رمضان. (2020). محددات الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، 7(2).
- طارق حمول . (2022). اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجه لطلبة السنة ثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار .
- عائشة لشاش، و هشام بوعلي. (2017). لجنة التدقيق كاحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب. مجلة البشائر الاقتصادية، 3(1).
- عبد الحق خليفى ، و محمد بداوي . (2021). أثر الالتزام بالاخلاقيات الإدارية في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(2).
- عبد القادر بوجدار. (2020). محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري 2.
- عبد الكريم طالب، و حاج موسى منصوري. (2022). محاربة الفساد الإداري والمالي في الجزائر في ظل انشاء السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 3(2).

قائمة المراجع

- عبد المالك ياحي. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد، العدد السادس. مجلة افاق العلوم(6).
- عبد المجيد ماجي. (2022). محاضرات في مقياس الفساد وأخلاقيات العمل. كلية العلوم الاقتصادية والمحاسبية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة.
- عثمان مداحي. (2019). الجهود الدولية لمكافحة الفساد-اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد نموذجاً-،. مجلة ابعاد اقتصادية، 9(1).
- علي باكرية، و حفيظة شبايكي. (جوان، 2018). مساهمة الحوكمة في ترشيد توزيع الأرباح -حالة مؤسسة مطاحن الجلفة-، العدد التاسع،. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(9).
- علي حمزة، فويدر معيزي، و كمال طاطاي. (2023). الفساد الإداري والمالي واليات مكافحته -الإشارة الى حالة الجزائر-. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 12(1).
- عميروش بوشلاغم. (2022). مطبوعة محاضرات في مقياس الفساد واخلاقيات العمل، موجهة لطلبة السنة ثانية علوم تجارية. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة.
- فاطمة الزهراء بن نامة، و نورية بن نامة. (2022). دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العامل-دراسة حالة اتصالات الجزائر-. مجلة دفاتر بواذكس، 11(1).
- فاطمة الزهراء صرصار. (2023). أثر اخلاقيات الاعمال في مواجهة الفساد الإداري -دراسة قياسية في الجزائر خلال الفترة (2007- 2019). مجلة التنظيم والعمل، 12(2).
- فتيحة بلحاج. (2010). اخلاقيات الاعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 23(2).
- كمال بن سليم ، و عبد الرحمان بقادير . (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 14(1).
- كمال يوسف، ايمان بن محمد ، و سميرة عروسي. (جوان، 2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة، 126. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 2(2).
- لزهر بن عيسى. (5 مارس، 2020). اخلاقيات المهنة في المنظمة وفقا للامر 03-06 بين الالزامية والرهانات. مجلة الاجتهاد القضائي، 12(1).
- مجلس المحاسبة. (2015). مدونة أخلاقيات المهنة لمجلس المحاسبة. تم الاسترداد من <https://www.ccomptes.dz/wp->

content/uploads/2018/06/Code_de_d%C3%A9ontologie_de_la_Cour_des_comptes_2018_AR.pdf.pdf

- محمد جواد بلقايد . (2019). دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال وحوكمة الشركات،. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان.
- محمد عبد الرحمان بن عودة، و عامر هواري. (2022). أثر اخلاقيات الاعمال في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من موظفي مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالجزائر العاصمة، 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 6(2).
- مراد قبيل، و فوزية فاطمة ختير. (2022). حوكمة اخلاقيات المهنة الارشيفية: قراءة تحليلية في ميثاق اخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي الارشيفي. مجلة علم المكتبات، 14(1).
- موسوعة الاخلاق والسلوك/2. Récupéré sur <https://dorar.net/alakhlaq/2/> (2025). شوهديو 12 اوت 2025
- ناديا حمدي باشا . (2021). محاضرات في مقياس اخلاقيات الاعمال ومكافحة الفساد(مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانية ليسانس). (جامعة البلدة 2، المحرر) قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- نور الدين صراب، و مراد زايد. (أكتوبر، 2018). زايد مراد، الثقافة التنظيمية واخلاقيات وقيم العمل. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، 4(8).
- هاجر موساوي. (2019). مطبوعة مقدمة لطلبة السنة ثانية ليسانس بعنوان "الفساد واخلاقيات العمل". ، قسم العلوم التجارية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2025). تم الاسترداد من <https://www.mesrs.dz/>
- وحيد دراوات. (2022). وحيد دراوات، الضوابط الأخلاقية لسلوك الموظف في منظمة الاعمال. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(3).
- وزارة المالية. (4 ماي، 2023). تاريخ الاسترداد 15 9 2025، من <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/activites-ar/1065-02-04->
- وفاء بحاش. (2019). ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز اخلاقيات العمل على مستوى المنظمة. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 4(2).

قائمة المراجع

- ياسين بوقنتال ، و حنان خديري. (جانفي, 2016). اثار الفساد الاداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته. (5).
- يمينة شايب . (2022). محاضرات في الفساد واخلاقيات العمل موجهة لكلية الليسانس ل م د. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- يمينة عاتي. (2018). الفساد الاداري والمالي: أسبابه واشكاله واثاره على التنمية الاقتصادية. الملتقى الوطني الاول حول الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية يومي 24-25 افريل 2018. قالمة: جامعة 8 ماي قالمة .
- يوسف بومدين. (2015). اخلاقيات الاعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري إسلامي. مجلة الاقتصاد والمالية (1).