

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
Université Mohammed Seddik Benyahia de Jijel

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في أخلاقيات الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس
فرع: علوم التسيير

إعداد:

الدكتور: أمين كعواش

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ	مقدمة
المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال	
02	1. مفهوم أخلاقيات الأعمال
04	2. أخلاقيات المهنة وأخلاقيات الأعمال
05	3. الفرق بين قوانين الأعمال وقيم (أخلاقيات) الأعمال
06	4. أهمية أخلاقيات الأعمال
07	5. مبادئ أخلاقيات الأعمال
09	6. أسباب زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال
09	7. أشكال السلوك غير الأخلاقي في العمل
المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها	
13	1. مصادر أخلاقيات الأعمال
15	2. وسائل ترسيخ وتنمية أخلاقيات الأعمال
المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية	
19	1. مفهوم المهنة
19	2. مفهوم أخلاقيات المهنة
20	3. أهمية أخلاقيات المهنة
20	4. أهداف أخلاقيات المهنة
21	5. مستويات أخلاقيات المهنة

24	6. مفهوم المدونة الأخلاقية وعناصرها الأساسية
25	7. شروط صياغة المدونة الأخلاقية
25	8. أنواع المدونة الأخلاقية
26	9. أمثلة على مبادئ أخلاقية يمكن تضمينها في المدونة
26	10. أهمية المدونة الأخلاقية
29	11. تجارب عملية على مدونة أخلاقية
المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة	
32	1. أخلاقيات وظيفة الإنتاج
34	2. أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية
37	3. أخلاقيات وظيفة التسويق
41	4. أخلاقيات الوظيفة المالية والمحاسبية
43	5. أخلاقيات وظيفة البحث والتطوير
المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية	
46	1. أخلاقيات وظيفة التخطيط
47	2. أخلاقيات وظيفة التنظيم
49	3. أخلاقيات وظيفة التوجيه
50	4. أخلاقيات وظيفة الرقابة
المحور السادس: مدخل للفساد الإداري	
53	1. مفهوم الفساد
53	2. أنواع الفساد
55	3. مظاهر الفساد الإداري والمالي
58	4. أسباب تفشي ظاهرة الفساد
المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته	
65	1. الآثار الاقتصادية للفساد الإداري والمالي

68	2. الآثار الإدارية للفساد الإداري والمالي
69	3. الآثار الاجتماعية للفساد الإداري والمالي
71	4. الآثار السياسية للفساد المالي والإداري
72	5. استراتيجيات مكافحة الفساد
المحور الثامن: مؤشرات الفساد والحوكمة	
81	1. مفهوم مؤشرات قياس الفساد
81	2. خصائص مؤشرات قياس الفساد
82	3. مؤشرات قياس الفساد
84	4. الإطار النظري للحوكمة
95	5. دور وأهمية الحوكمة في مكافحة الفساد
المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	
98	1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية
100	2. أهمية المسؤولية الاجتماعية
101	3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية
102	4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية
104	5. مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية
104	6. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
105	7. علاقة أخلاقيات الأعمال بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال	
107	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
108	2. عناصر الثقافة التنظيمية
108	3. خصائص وسمات الثقافة التنظيمية
110	4. محددات الثقافة التنظيمية
111	5. أهمية وجود ثقافة تنظيمية
111	6. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال
113	قائمة المراجع والمصادر



قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة التبادلية بين القيم	05
02	مصادر أخلاقيات الأعمال	13
03	وسائل ترسيخ وتنمية أخلاقيات الأعمال	17
04	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة	86
05	ركائز الحوكمة	92
06	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	101
07	تفاعل كل من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل	112



فهرس الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	محتوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين قوانين العمل وقيم العمل	05
02	العناصر الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية	99



مقدمة

تعدّ أخلاقيات الأعمال أحد الفروع المهمة في إدارة الأعمال، وتهتم بدراسة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في المجال الاقتصادي والتجاري. فهي تحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ في الممارسات الإدارية والمالية والتسويقية، مثل الصدق في التعامل، والعدالة، والشفافية، واحترام القوانين وحقوق الآخرين. وتكتسب أخلاقيات الأعمال أهمية كبيرة في العصر الحديث لأنها تساهم في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحسين سمعتها، والحد من الفساد والممارسات غير المشروعة، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح واستدامة المؤسسات.

إن الهدف من هذه المطبوعة البيداغوجية هو التطرق لمفهوم أخلاقيات الأعمال ومبادئها وكيفية صياغة مدونات أخلاقيات العمل حتى تساهم بدور فعال داخل المؤسسة في محاربة ومكافحة أوجه الفساد الإداري بكل أبعاده، كما تبين أسبابه وآثاره السلبية على مؤسسات الدولة والاقتصاد الوطني والعالمي، وكذا التطرق للسبل الممكنة للقضاء عليه من خلال التعريف بالجهود الوطنية والدولية لمكافحة، وذلك كله من خلال البرنامج التي تم إقراره من طرف الوزارة في تدريس المادة والذي اعتمدنا عليه عند تبويننا لهذه المطبوعة في عشرة محاور أساسية.



المحور الأول

مدخل لأخلاقيات الأعمال

تعد الأخلاق معياراً حقيقياً لارتقاء الإنسان والمنظمات والأمم، فهي أعظم وسيلة قامت بها الدول، فما من دولة عمل موظفوها بأمانة وإخلاص إلا وأصبح لها شأن ومقام عظيم، فالحرص على الالتزام بأخلاقيات العمل هو مطلب أخلاقي وديني وإداري، ولا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر لدى منظماتنا ولدى موظفينا ومهنيينا قصد تحقيق الكفاية والتميز والنزاهة وحسن إتقان العمل، كما أنها تعتبر أداة وقائية وعلاجية ضد كل أشكال الفساد وصوره.

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال

قبل التطرق لمفهوم أخلاقيات العمل وأهميتها لا بد من التعرف على معنى بعض المصطلحات ذات الصلة والتي منها ما يلي:

* **الأخلاق لغة:** هي جمع لكلمة خُلُق وهو العادة، السجية والطبع، وعرف المعجم الوسيط الخُلُق على أنه: "حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية".
وبعبارة أبسط الأخلاق في اللغة هي الصفات الداخلية للإنسان التي تحدد سلوكه، سواء كانت حسنة (كالصدق والأمانة) أو سيئة (كالكذب والخيانة).

* **الأخلاق اصطلاحاً:** الأخلاق اصطلاحاً لا تقتصر على الصفات الداخلية فقط، بل تشمل أيضاً السلوك العملي الذي يظهر في تعامل الإنسان مع نفسه ومع الآخرين، وعموماً فقد وردت عدت تعاريف للأخلاق في هذا الباب لعل من أهمها الآتي:

- إن الأخلاق مجموعة من القيم والمبادئ التي تضبط سلوك الإنسان، وتحدد ما هو خير وما هو شر، وما ينبغي فعله أو تركه. فهي هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى تفكير أو تكلف، فإن كانت الأفعال حسنة سُميت أخلاقاً حميدة، وإن كانت سيئة سُميت أخلاقاً مذمومة.

- تعرف الأخلاق بكونها مجموعة السلوكيات التي يظهرها الفرد في تعامله مع الأحداث التي تواجهه أو الأفراد الذين يتعامل معهم في الحياة، ويكتسب معظمها من خلال التربية والبيئة التي عاش فيها الفرد خلال مراحل عمره المختلفة.

- يراد بالأخلاق أيضاً أنها مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير التي تمكننا من التمييز بين ما هو صالح أو جيد وبين ما هو غير صالح وغير جيد، أي بين ما هو صواب وما هو خطأ.

- وتجدر الإشارة إلى أن هناك من استعمل مصطلح الأخلاقيات بدلا من الأخلاق وهي مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل لتنظيم أمورهم في المجتمع.

- أيضاً تعرف الأخلاق كذلك على أنها القواعد والأسس المنظمة للسلوك الإنساني.

- من التعاريف الواردة كذلك للأخلاق أنها تلك المجموعة من المفاهيم والقيم التي يعتبرها الفرد أو المجتمع مهمة للحياة الجيدة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين والبيئة.

من خلال ما سبق من تعريف للأخلاق نستخلص جملة النتائج التالية:

← الأخلاق صفة مستقرة وليست عارضة، وهذه الصفة المستقرة لها آثار سلوكية.

← الأخلاق تمثل مرجع أساسي لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ما هو جيد ومرغوب،

تجعل من سلوك الفرد كله (في جميع المجالات) له أثر إيجابي.

* **مفهوم الأعمال:** الأعمال لغة جمع عمل، وهو الفعل أو ما يقوم به الإنسان من نشاط أو جهد، سواء كان بدنيًا أو ذهنيًا. أما اصطلاحًا فلا يوجد تعريف متفق عليه للأعمال، وعليه نورد أهم التعاريف الآتية:

- يشير مصطلح الأعمال إلى كيان أو منظمة أو مجموعة من الأفراد يمارسون أنشطة مهنية يمكن أن تكون تجارية، صناعية، خدماتية من أجل تحقيق ربح.

- من الجانب الإداري تعتبر الأعمال تلك الجهود المنظمة والمتكاملة التي تُبذل لتحقيق أهداف معينة متعلقة بتحقيق الربح أو تحسين الأداء أو النمو والبقاء.

فالأعمال تمثل جوانب حيوية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات. إذ تشكل محركًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، وتلعب دورًا حيويًا في تلبية احتياجات المجتمع.

وبالرغم من أن الغرض الرئيسي للأعمال هو تحقيق الربح إلا أنه حديثًا أصبحت الأعمال ملزمة أيضًا بالمسؤولية الاجتماعية. إذ يتوقع من الشركات أن تتخذ إجراءات تساهم في رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة ومراعاة القيم والمبادئ الأخلاقية.

* **مفهوم أخلاقيات الأعمال:** من أهم التعاريف الواردة في مجال أخلاقيات الأعمال نذكر ما يلي:

- أخلاقيات الأعمال مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد في بيئة العمل وفي أثناء أداء مهامهم المهنية.

- أو هي تلك المجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها.

- يراد بأخلاقيات الأعمال أيضًا مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تنظم سلوك الأفراد والمؤسسات في بيئة العمل، وتحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ في القرارات والتعاملات المهنية والتجارية. وبمعنى آخر هي تطبيق الأخلاق داخل مجال العمل، مثل الصدق في البيع، الأمانة في الإدارة، العدالة في التعامل مع الموظفين، والالتزام بالقوانين.

مما سبق، يتضح لنا كنتيجة أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقع الأعمال المختلفة.

2. أخلاقيات المهنة وأخلاقيات الأعمال

هناك من الباحثين من يرى أن لهما نفس المعنى ونفس المفهوم، إلا أنهما يختلفان في النطاق والمجال الذي يغطيه ويشمله كل مصطلح، فأخلاقيات الأعمال تركز على سلوك المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، وتشمل المبادئ والقيم التي يجب أن تتبعها الشركات في التعامل مع الزبائن، الموردين، الموظفين، والمجتمع بشكل عام. أما أخلاقيات المهنة فترتبط بسلوك الأفراد في مجال مهني معين، مثل الطب، الهندسة، المحاماة، الطبخ وغيرها، وقد تتضمن التزامات تخص السرية المهنية، والنزاهة، والتعلم المستمر. وعموماً نبين جوهر الاختلاف بين أخلاقيات المهنة والأعمال فيما يلي:

- أخلاقيات المهنة مجموعة القواعد والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الفرد داخل مهنته المحددة (مثل الطب، التعليم، الهندسة...)، تركز على تصرفات الشخص المهني تجاه عمله وزملائه والمستفيدين من خدمته، في حين أن أخلاقيات الأعمال فهي مجموعة المبادئ الأخلاقية التي تنظم سلوك المؤسسات والشركات والأفراد في المجال التجاري والإداري، تركز على طريقة إدارة الأعمال والتعامل مع العملاء والموظفين والمجتمع والسوق.

- إن أخلاقيات الأعمال تعطي مجالا واسعا من الاختصاصات والمهن والأنشطة، فعلى صعيد المجال أخلاقيات الأعمال تعطي مجالا واسعا من الاختصاصات والمهن والوظائف والأنشطة، ففي حالة الشركات العالمية أو المتعددة الجنسيات فإن مجالها يغطي مناطق جغرافية واسعة وثقافات وبيئات متنوعة وبالتالي أخلاقيات متباينة نسبيا لا بد من مراعاتها في صياغة القيم والمعايير الأخلاقية المهنية المشتركة للشركة، وهذا ما لا نجده في الأخلاقيات المهنية التي تتعلق بمجال واحد من المهن أو الأنشطة والتي تكون في الكثير من الأحيان محلية.

- إن أخلاقيات الأعمال تتميز بالشمولية لكل الاختصاصات والمهن والأنشطة ذات العلاقة بأعمالها، وذلك عكس أخلاقيات المهنة التي تسعى إلى تأكيد استقلالها وتميزها عن باقي المهن الأخرى.

- إن مدونة أخلاقيات الأعمال في الشركات تسعى للاستجابة لحاجات وتطلعات جميع الزبائن في جميع المناطق التي تنشط فيها الشركة وليس زبائن مهنة معينة في البلد.

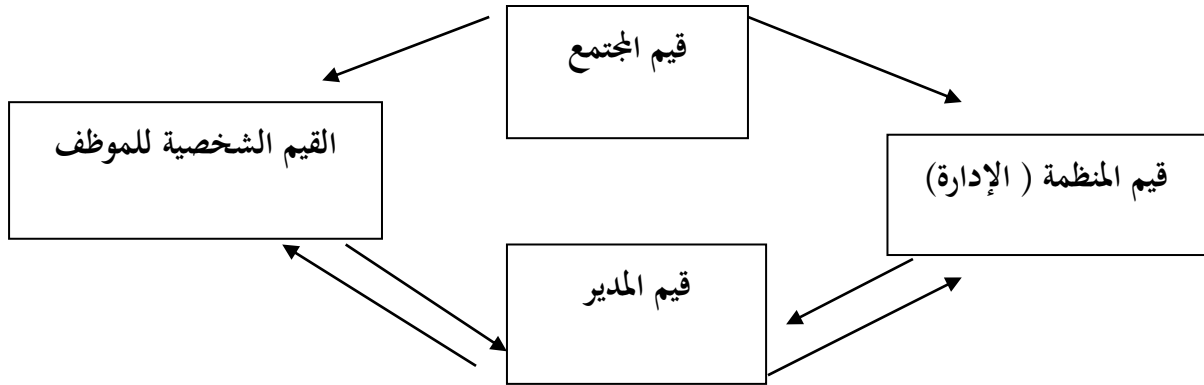
وفي الواقع، يمكن أن يتداخل هذين المصطلحين في بعض الحالات، حيث تحتاج المؤسسات والمهنيين إلى الالتزام بقواعد أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات المهنة لضمان سلوك مهني واجتماعي صحيح.

وتنتج هذه الأخلاقيات بصفة عامة من نظامين للقيم هما:

✓ نظام القيم الشخصية: ويتضمن القيم الشخصية الفطرية، المعتقدات الدينية والمذهبية، الخبرة السابقة والمستوى التعليمي، الحالة الصحية والنفسية والجسمية.

✓ نظام قيم المجتمع: ويتضمن قيم العائلة وقيم الجماعة وقيم العمل.

الشكل 01: العلاقة التبادلية بين القيم



المصدر: (إبراهيم فهد الغفيلي، 2001، ص 5)

يلاحظ من الشكل أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، وتعتبر القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. فكلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة، والعكس صحيح. كما أنه عندما تكون قيم المدير كأول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم. وعندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتتناقض القيم المشتركة بينهم. وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم في: تحقيق الأهداف، الاستقرار، النمو، الاستقلالية، السلطة والتعاون.

3. الفرق بين قوانين الأعمال وقيم (أخلاقيات) الأعمال

إن أهم جوانب هذه الفروق يبينها الجدول الموالي:

الجدول 01: مقارنة بين قوانين العمل وقيم العمل

المعيار	قوانين العمل	قيم العمل
التعريف	مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم حقوق وواجبات العاملين وأصحاب العمل في إطار العمل.	مجموعة من المبادئ الأخلاقية والسلوكيات التي تحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في بيئة العمل.
المرجعية	مستمدة من الأنظمة القانونية والدولية الخاصة بالعمل.	مستمدة من الثقافة المؤسسية والأخلاق الشخصية.

الهدف	ضمان حقوق العمال وتنظيم علاقة العمل بما يتوافق مع قوانين الدولة أو اللوائح الدولية.	تعزيز السلوكيات الايجابية مثل التعاون، الأمانة، والنزاهة داخل بيئة العمل.
المرونة	ثابتة وغالبا ما تكون غير قابلة للتغيير بسهولة.	قابلة للتكيف وتختلف حسب القيم الشخصية والثقافية المؤسسية.
التنفيذ	يتم تنفيذها من خلال الهيئات التشريعية والرقابية، وتفرض على الموظفين وأصحاب العمل.	تعتمد على الالتزام الشخصي والمبادرة الذاتية للموظف.
المراقبة	مراقبة وتطبيقها يتم بواسطة الهيئات الحكومية أو النقابات العمالية.	لا يوجد جهة قانونية تراقبها بشكل دائم، إلا أن التقييم يكون من خلال السلوك الفردي والبيئة الداخلية.
العواقب	عدم الامتثال للقوانين قد يؤدي إلى غرامات قانونية أو إجراءات قضائية.	غياب القيم الأخلاقية قد يؤدي إلى بيئة عمل سلبية وفقدان الثقة بين الموظفين والإدارة.
التأثير على المؤسسة	تضمن التزام المؤسسة بالحقوق والواجبات القانونية اتجاه موظفيها وتمنع الانتهاكات القانونية.	تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية وتحسن التفاعل بين الموظفين مما يعزز الإنتاجية.

Source: <https://holistiquetraining.com/ar/news/workplace-ethics-principles-importanceand-best-practices>

4. أهمية أخلاقيات الأعمال

إن الالتزام بأخلاقيات العمل له أهمية وعائد كبير على الفرد / الموظف والشركة على حد سواء، نبين ذلك في الآتي:

1.4. الأثر العائد على الفرد/الموظف:

- **الشعور بالرضا:** يسهم الالتزام بالقيم الأخلاقية في شعور الفرد بالرضا على نفسه، بسبب شعوره بالنزاهة والأمانة في أثناء تأديته عمله، ويعزز لديه ثقته في نفسه وتصرفاته.
- **بناء سمعة جيدة:** من أكبر مكاسب الإنسان أن يحظى بسمعة جيدة ويكون المعروف عنه أنه شخص ملتزم ولديه معايير أخلاقية، وبالتالي يكون محل ثقة زملائه في العمل، ويمدهم بشعور الراحة عندما يتعاملون معه.

- **بناء علاقات قوية:** تساعد الأخلاقيات في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزملاء والعملاء، فعندما يتصرف الأفراد بصدق واحترام يزيد ذلك من تكوين وبناء شبكة علاقات قوية ومستدامة.

2.4. الأثر العائد على الشركات:

- **ثقة العملاء:** الالتزام بأخلاقيات العمل يسهم في بناء سمعة جيدة للشركة، ويجعلها تحظى بثقة العملاء بشكل أكبر بسبب عمل الشركة وفقا لمبادئ وقيم أخلاقية عالية، وبالتالي يكونون أكثر استعدادا للتعامل معها.

- **تعزيز روح الفريق:** أخلاقيات العمل تعزز التعاون والعمل الجماعي في المؤسسات، حيث إن إتباع الأخلاق يعمل على تنمية الروابط والعلاقات بين زملاء العمل، ويسير حينها العمل الجماعي بينهم بشكل من التناغم والتفاهم، مما يزيد من الإنتاجية.

- **بيئة عمل صحية:** يسهم إتباع أخلاقيات العمل في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، بسبب التعامل بين الأفراد والإدارة بنزاهة واحترام وعدالة، مما يعمل على تحفيز الموظفين وشعورهم بالرضا والولاء للشركة.

- **استدامة العمل:** الشركات التي تلتزم بالأخلاقيات تتمتع ببيئة عمل مستدامة، لأن الالتزام بأخلاقيات العمل يعمل على تقليل النزاعات داخل المنظمات، وبالتالي يعزز الاستقرار والاستمرارية في العمل.

- **تقليل التكاليف:** التي تتكبدها المنظمات عند اتخاذ القرارات، فالقواعد الأخلاقية تقلل الجهد والوقت، وهذا يعود بالفائدة على المنظمة وحتى المجتمع.

- **تحقيق المسؤولية الاجتماعية:** تساعد الشركات على احترام المجتمع والبيئة وعدم الإضرار بهما أثناء ممارسة نشاطها.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع العام، نظرا لأن الوظيفة العمومية بوصفها خدمة وطنية يؤتمن عليها شاغل الوظيفة، تتطلب أن يكون مؤديها متحلي بخصال القوة والأمانة والمسؤولية والاستقامة، وهذا حرصا على الحفاظ على مصالح الدولة والمجتمع، فبروز العديد من الاختلاسات المالية وإساءة الأمانة في المجالات المالية والإدارية في العديد من الدول قد ساهم في زيادة الاهتمام بالإعداد الأخلاقي للعاملين ورفع مستوى الرفاهية الذاتية لهم، حيث تبين أن إصدار النظم والقوانين بمفردها لا يوفر الحماية الكافية للأموال العامة، فلا بد من إجراءات موازية ومكملة لها كإجراء وقائي.

5. مبادئ أخلاقيات الأعمال

من الضروري أن تفهم المبادئ الأساسية التي تدفع السلوك الأخلاقي المرغوب وكيف يساهم الافتقار إلى هذه المبادئ الأخلاقية في سقوط العديد من الأشخاص والشركات التي يمثلونها، وهناك بشكل عام أربعة عشرة مبدأ لأخلاقيات الأعمال نلخصها في الآتي:

- **القيادة:** الجهد الواعي لاعتماد ودمج ومحاكاة المبادئ الأخرى لتوجيه القرارات والسلوك في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية.
- **المساءلة:** تحميل نفسك والآخرين المسؤولية عن أفعالهم من خلال الالتزام بإتباع الممارسات الأخلاقية والتأكد من إتباع الآخرين للمبادئ التوجيهية الأخلاقية.
- **النزاهة:** الشخص الذي يتمتع بالنزاهة يفعل الشيء الصحيح باستمرار ويسعى للارتقاء بنفسه إلى مستوى أعلى.
- **احترام الآخرين:** يعد احترام الآخرين عنصرا بالغ الأهمية فالجميع يستحق الكرامة والخصوصية والمساواة والفرص والرحمة والتعاطف.
- **الصدق:** الحقيقة في كل الأمور هي المفتاح لتعزيز المناخ الأخلاقي فالحقائق الجزئية لا تساعد الشركة على تحسين أدائها، فالأخبار السيئة يجب نقلها وتلقيها بنفس طريقة الأخبار الجيدة حتى يمكن تطوير وإيجاد الحلول المناسبة.
- **احترام القوانين:** يجب على الموظف سواء كان رئيسا أو مرموسا الامتثال للنصوص القانونية المنظمة للحياة المهنية والأنشطة الممارسة المختلفة.
- **المسؤولية:** بمعنى تعزيز الملكية داخل المنظمة والسماح للموظفين بأن يكونوا مسئولين عن أعمالهم داخل المنظمة.
- **الشفافية:** يجب على الشركات التأكد من توفر المعلومات حول بياناتها المالية، وتغيرات الأسعار، وممارسات التوظيف والأجور والمرتبات والترقيات للمهتمين بنجاح الأعمال بشفافية ودون إخفاء أو تحيز.
- **الرحمة:** يجب التعامل مع الموظفين والمجتمع المحيط بالشركة وشركاء الأعمال والعملاء باهتمام بشأن رفاهيتهم.
- **العدالة:** وتعني المعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز أو محاباة من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة.
- **الولاء:** إن إلهام الولاء لدى الموظفين والإدارة يضمن التزامهم بأفضل الممارسات.
- **الأمانة:** وهي الالتزام الوظيفي بحيث لا تستغل الوظيفة من قبل الموظف لتحقيق مصالح خاصة.
- **السرية المهنية:** حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي مما يزيد ثقة الرؤساء به.
- **الاهتمام البيئي:** في عالم تكون فيه الموارد محدودة من المهم أن تكون على دراية بالتأثيرات البيئية للأعمال التجارية وأن تهتم بها، حيث يجب تشجيع جميع الموظفين على اكتشاف الحلول للممارسات التي يمكن أن تزيد من الأضرار التي حدثت بالفعل والإبلاغ عنها.

6. أسباب زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال

لقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة وعي الأفراد بأخلاقيات الأعمال، ولعل من أهمها:

* **اتساع رقعة الفساد:** حيث أصبحت أغلب المؤسسات تعاني من مظاهر الفساد بمختلف أنواعه، ولا يمكن مكافحته إلا من خلال التحلي بالمبادئ والقواعد الأخلاقية، وبالتالي قد تكون قضايا الفساد في بعض الحالات سببا رئيسيا في زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال.

* **اهتمام الشركات بالعائد المادي وإهمالها الجوانب الاجتماعية والأخلاقية:** تركيز المنظمات على تعظيم الربح بغض النظر عن الطريقة المتبعة في ذلك وبمختلف الوسائل المشروعة وغير المشروعة يجعلها تتورط في أنشطة غير أخلاقية وغير قانونية، يمكن أن تنجم عنها قضايا فساد كبيرة. هذه القضايا تثير الانتباه العام وتدفع إلى النقاش حول ضرورة تبني ممارسات أخلاقية في بيئة الأعمال.

* **التأثير المتزايد لوسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي:** ساهم زيادة وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي في زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال من خلال نقلها للفضائح الأخلاقية بشكل سريع وإيصالها لأكثر عدد من الأفراد في وقت وجيز بحيث لا يمكن التستر عليها، مما يجعل أفراد المجتمع يطالبون بالالتزام بالمعايير والمبادئ الأخلاقية، ليس هذا فقط بل قد يقومون بحملات توعية بوجوب اعتماد وتبني الأخلاقيات في قطاع الأعمال عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وعليه تساهم هذه الوسائل في نشر الوعي بأخلاقيات الأعمال وتحفيز المجتمع للمشاركة في المناقشات التي تمكن من تغيير سلوكيات الشركات.

* **العولمة وزيادة المنافسة بين الشركات في مختلف الدول،** ما جعل الالتزام بالأخلاقيات وسيلة للحفاظ على السمعة وكسب ثقة العملاء.

* **تطور القوانين والتشريعات الحكومية التي فرضت معايير أكثر صرامة للشفافية، حماية المستهلك، ومكافحة الفساد.**

* **ازدياد وعي المستهلكين وحقوقهم،** حيث أصبحوا يهتمون ليس فقط بجودة المنتج بل أيضاً بطريقة إنتاجه وسلوك الشركة تجاه المجتمع والبيئة.

7. أشكال السلوك غير الأخلاقي في العمل

السلوك السيئ أو غير الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي يتعارض مع القيم الأخلاقية التي اتفق عليها الأفراد والجماعات والتي تحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض. ويتضمن السلوك غير الأخلاقي كل التصرفات غير المرغوب فيها والتي يشمل نطاقها الأنشطة التالية:

- ✓ تلك الأنشطة المخالفة للقواعد القانونية للدولة؛
- ✓ تلك الأنشطة التي تتعارض مع المبادئ الأساسية للأخلاق؛

✓ الأنشطة التي تمارس لضغوط خفية بدافع التزام الولاء والإخلاص، القرابة أو الصداقة، أو التحيز لطبقة اجتماعية أو سياسية أو دينية أو التعصب لجنس ما.

وعموماً فإن أشكال السلوك غير الأخلاقي في العمل متعددة، وتظهر في تصرفات الأفراد أو المؤسسات وتؤثر سلباً على بيئة العمل والثقة داخلها ولعل أهمها الآتي:

* **أخذ الرشوة وقبول الهدايا دون وجه حق:** وهذا لإبطال حق أو إحقاق باطل، ويعتبر المسؤولون والموظفون في القطاع العام الأكثر تعرضاً لهذا السلوك المخالف للأخلاقيات ولقوانين العمل لأنهم يقومون بصفتهن ممثلين للدولة والأمناء على مصالحها ومصالح أفرادها باستغلال الوظيفة في غير ما وضعت له.

* **المحسوبية والمحاباة:** تعطي الوظيفة للموظف والمسؤول مكانة مرموقة من العلاقات الاجتماعية والميزات الوظيفية، مما يغريه بتسخيرها لمصلحته ولعلاقاته الشخصية كالانحياز لقرابة ومحابة الأصدقاء ونحوهما. وهذا النمط من السلوك الإداري يعد انحرافاً بالجهاز الإداري عن أهدافه المتمثلة في خدمة المواطنين، وهو خروج عن المبادئ القانونية التي تعمل على المساواة والعدالة بين المواطنين وهو إضعاف للقيم المؤسسية والوظيفية المؤكدة على الحياد والموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات والمواقف. ويتربط على هذا السلوك انتشار الظلم والأحقاد والضغائن بين أفراد المجتمع، كما يولد ردود فعل غاضبة ومنفعلة بين موظفي الإدارة والمتعاملين معها.

* **إفشاء الأسرار:** يتأكد في الوظائف ذات الصلة الخاصة كالطب والعسكرية والقضاء والمناصب العليا، وهذا لما فيها من أسرار العمل وأسرار الناس، مما يحتاج فيه العامل إلى درجة عالية من الأمانة، لذا وضع في بعضها قسم يؤديه المتقدم إليها. والأسرار الوظيفية منها ما يتعلق بالأشخاص كالظروف الشخصية للموظفين، ومنها المتعلق بالأعمال، كعدم كشف اسم المؤسسة ومقدار عرضها في عروض المناقصة، أو كشف ما يدور في الاجتماعات الخاصة. ولا يجوز كشف الأسرار للأسباب التالية :

- أن كشفها إخلال بالأمانة وإخلاف للوعد ونقض للعهد؛
 - أن في كشفها ضرر بصاحب السر؛
 - أن في كشفها إشاعة للخيانة بين الناس؛
 - أن في كشفها فتح لباب التلصص والتجسس والاطلاع على ما لا ينبغي والتدخل فيما لا يعني.
- * **الغش:** والدافع لاستعمال الغش عند العامل هو الحصول على منفعة أو مصلحة شخصية أو بدافع الإضرار بالغير أو للتهرب من العقوبة، ومن أمثلة الغش والتزوير في الأعمال، التصرفات التالية:
- إخفاء عيب السلعة أو إظهارها على أنها جديدة أو أصلية وهي عكس ذلك أو تزوير الماركات المسجلة وتركيب مواد مقلدة أو مستعملة دون إعلام المشتري؛

- حالات الغش التجاري والصناعي من خلال التلاعب بتركيبه ومكونات المواد ومحتويات المنتجات والغش في الأوزان والمكاييل والأسعار والعمولات؛

- كتابة تقارير غير متوافقة مع الواقع كالتقارير الطبية والشهادات المرضية المزورة، أو التقارير الإدارية عن وقائع مخالفة للحقيقة، أو التقارير عن المشاريع بأنها منتهية أو مستوفية للشروط الفنية.

* **تضارب المصالح:** ينشأ تضارب المصالح عندما تتعارض المصالح الشخصية للموظف مع مصالح الجهة التي يعمل بأي طريقة كانت (مالية أو غير ذلك)، حيث تؤثر مصلحته الفردية أو علاقاته الشخصية أو العائلية على حكمه المهني أو على قدرته على التصرف بما يتوافق مع مصلحة الجهة الموظفة له، مما يؤدي إلى التشكيك في مدى أدائه لأعماله بموضوعية وإلى الإضرار بسمعة وبنزاهة جهة العمل. مثل اتخاذ إجراءات في معاملات أو صفقات يكون الموظف طرفاً فيها أو أحد أقربائه أو معارفه أو أي مؤسسة للموظف أو لأحد معارفه منافع مادية أو مصالح شخصية معها.

ولتفادي تضارب المصالح تلزم معظم قوانين وأنظمة الخدمة المدنية على منع الجمع بين وظيفتين أو الانغماس والعمل في الأعمال التجارية على حساب الأعمال الموكلة إلى الموظف. فيلزم قانون الوظيفة العمومية الجزائري الموظفون بتخصيص كل نشاطهم المهني للمهام التي تسند إليهم ولا يمكنهم ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه إلا في حدود الاستثناءات المرخص بها.

نضيف إلى هذه السلوكيات غير الأخلاقية أيضا ما يلي:

* السرقة المهنية مثل سرقة وقت العمل، أو استخدام موارد المؤسسة لأغراض شخصية، أو اختلاس أموال أو ممتلكات الشركة.

* الاحتيال والتلاعب مثل تزوير الوثائق، أو تغيير الأرقام المالية، أو تقديم معلومات غير صحيحة لتحقيق مكاسب شخصية.

* السب والشتم والقذف بسبب الصراعات النفسية الاجتماعية في بيئة العمل.

* الوشاية والمكر بين أعضاء فريق العمل مما يخلق بيئة مثبطة وغير محفزة للعمل.

* عدم إتقان العمل سواء بقصد أو غير قصد (بسبب عدم التكوين).

* خيانة الأمانة وعدم المساواة بين الأفراد فالعدل بين الموظفين ركيزة للتحكم في سلوكهم، أما غير العدل فيفتح الباب لمشاكل عديدة.

* الانتهازية والتي تعني استعمال المنصب العمل لانتهاز فرص لا تحقق، مما يؤدي إلى حرمان عمال وزبائن من حقوقهم.

* افتقاد التواصل والاحترام، العفو والسماحة والصبر لأن التعامل في الوسط المهني عبارة عن مجتمع مصغر يجب احترام فيه القيم والعلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة.

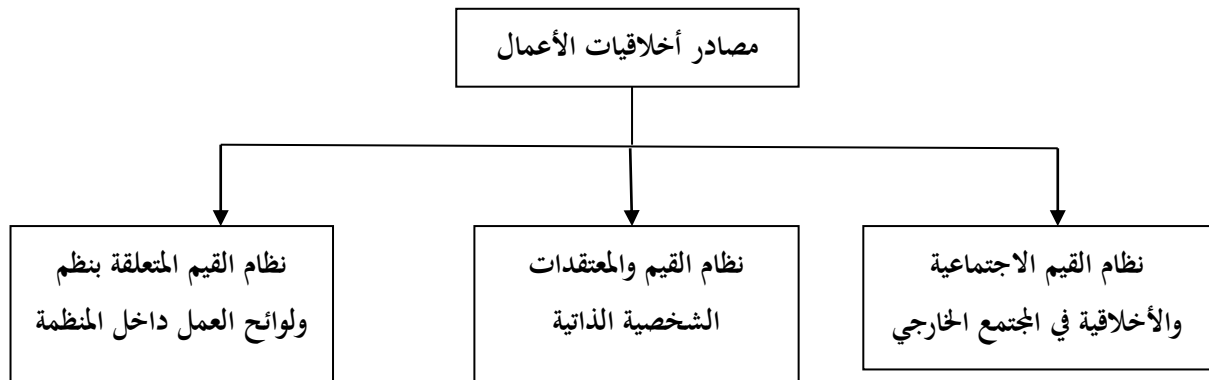
المحور الثاني
مصادر أخلاقيات الأعمال
ووسائل تنميتها

إن التعرف على مصادر أخلاقيات الأعمال يمكننا من التعرف على أصل وأساس السلوك الأخلاقي في بيئة الأعمال، وبالتالي يمكننا من تنمية السلوك الأخلاقي، حيث أن فهم المبادئ والقيم التي تتأسس عليها أخلاقيات الأعمال يمكننا من تطوير وتنمية وتعزيز السلوك الأخلاقي في سياق الأعمال، وعليه سوف نتعرف في هذا المحور على مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها.

1. مصادر أخلاقيات الأعمال

تنبع أخلاقيات الأعمال من العديد من المصادر والتي تختلف باختلاف ثقافة الفرد وبيئته الاجتماعية، وحسب أغلب الباحثين في مجال أخلاقيات الأعمال، فإن مصادر أخلاقيات الأعمال يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف أو أركان أساسية يبينها الشكل التالي:

الشكل 02: مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: (بلال خلف السكارنة، 2009 ص59)

من خلال الشكل أعلاه نسلط الضوء على كل مصدر من مصادر الأخلاق على النحو التالي:

1.1. نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي

إذا كانت الأخلاق تشير إلى نظامي القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما صحيح وما هو خاطئ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا أن أخلاق هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تستمد من خلفية مسبقة ساهمت في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذي يأتي منه المديرون والموظفون، ولأن الإدارة تعمل في بيئة حية متفاعلة لذلك لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية. وهي كما يلي:

* **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة ويتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل.

* **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يلعب النظام التعليمي دورا كبيرا في المجتمع وفي تكوين القيم والأخلاق وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. فقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة متكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءا برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظورا وسلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها.

* **وسائل الإعلام المتنوعة:** يعبر عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيما وأفكارا تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير.

* **التأثير بالجماعات المرجعية:** إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، وقد يكون التأثير بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانا، وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو عسكرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف محير ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته في إطار المنظمة التي يعمل فيها، مما قد يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة تضر به أو بالمجتمع ككل.

2.1. نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية

إن القيم والمعتقدات الشخصية لها تأثير كبير على سلوكيات وأخلاقيات المدراء والموظفين، فهي تلك المعتقدات والمبادئ المكتسبة التي تتعلق بشخصية الفرد من جوانبها النفسية والعقلية حيث يتبنها الفرد ويستندمجها في ذاته وتشكل نسقه المعرفي الذي يوجه تصرفاته وسلوكه، وهي كما يلي:

* **القيم الدينية:** تعد الأديان أهم مصادر الأخلاق التي يستقي منها الفرد تصرفاته وسلوكه ومنهجيه في الحياة، وفي العالم الإسلامي نجد أن الشريعة الإسلامية وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم مصدرا أساسيا مهما للأخلاق يستمد منه الإداري المسلم جميع تصرفاته وسلوكياته في العمل المنوط به.

* **العائلة والتربية الأسرية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكها، حيث يبدأ الفرد صغيرا باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من العائلات المفككة والتي لا تحترم بعضها البعض ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال أن تبني فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله.

3.1. نظام القيم المتعلقة بنظم ولوائح العمل داخل المنظمة

تؤدي القوانين والأنظمة داخل الشركة دورا رئيسيا في توجيه سلوك العاملين فيها، وتحدد ما هو الصواب والخطأ، وما الذي يجب فعله، كما أن نوع السياسات التي يؤمن بها قادة وملاك الشركة تلقي بظلالها على قيم وأخلاقيات العاملين، وهي كما يلي:

* **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية، فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء، وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءاً من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب، ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية في مجالات الأعمال المختلفة.

* **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل الأول بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص، فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجاباً، فبيئة العمل السليمة تنمو فيها السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها.

* **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للمهنة:** نظراً للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية، كما أن هناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل مجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة، وتعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة، كما تعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنة.

2. وسائل ترسيخ وتنمية أخلاقيات الأعمال

إن تطبيق وترسيخ وتنمية أخلاقيات الأعمال في المؤسسات يتطلب وجود عدة وسائل نذكر منها:

* **تنمية الرقابة الذاتية:** نقصد بالرقابة الذاتية إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمن عليه من غير حاجة إلى مسئول يذكره بمسؤولياته أو مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله، فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، بحيث يكون على قدر كبير من الشعور بالمسؤولية، وهو الذي يقدم المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، وهو الذي يسخر عمله ووظيفته من أجل تقديم الخدمات للناس. إن هذه الرقابة تمنع الخيانة وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم كله.

* **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** تنتج الممارسات الأخلاقية غير السوية أحياناً جراء اجتهادات يقوم بها الموظفون وهذا نتيجة لغياب أو ضعف أو عدم وضوح القواعد والأنظمة، لذا وجب تصحيح الوضع عن طريق إجراءات وأساليب نذكر منها تخصيص مكتب أو مصلحة دورها الاهتمام بأخلاق المهنة وكذا التعريف بإجراءات العمل الرسمية المتبعة وتوضيحها وتبسيطها، كما يجب أن

توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على المخالفات والأفعال وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات التي يكلف بها العامل.

* **القدوة الحسنة:** وتعني القدوة أن يكون المشرف والمدير والقائد مثلاً يقتدى به في تصرفاته وأفعاله، فإذا نظر الموظفون إلى مديريهم في العمل مثلاً وهو لا يلتزم بأخلاق العمل، فهم كذلك من باب أولى سينحرف سلوكهم كما انحرف سلوك قدوتهم في العمل.

* **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** إذا تكونت للعامل قناعة بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وبالعامل يزدهر وينمو اقتصاد البلد ويتحسن معه مستوى الدخل ومستوى المعيشة، سيزيد لديه حتماً الالتزام بأخلاقيات العمل، ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه معظم المؤسسات سواء كانت دينية وفي مقدمتها المساجد أو تعليمية مثل المدارس والجامعات وكذلك وسائل الإعلام في نشر الأخلاقيات والتشجيع على الالتزام بها.

* **محاسبة المسؤولين والموظفين:** إن المحاسبة أو المراقبة هي من أبرز الوظائف التي تسمح بمعرفة الوضع الحالي في المنظمات فعلى أساسها يتم تحديد الفراغات والأخطاء، وكذلك معرفة مدى تطبيق النظام، كما تسمح المحاسبة باتخاذ الإجراءات العقابية ضد المخالفين والمعتدين على القوانين والإجراءات الموضوعة في مكان العمل. فالمحاسبة إذن هي من الأدوات التي يعتمد عليها في فرض النظام واحترام القوانين وإتباع السلوكيات الأخلاقية في المنظمة فعلى أساسها يتبع الموظفون الصفات الحسنة ويتعرض المخالفين للعقوبات.

* **التقويم المستمر للموظفين:** يكون التقويم على أساس معايير ومؤشرات تم تحديدها سابقاً ولاقت إقبالا من الخبراء، فتستند هذه العملية إلى شخص له المهارات والكفاءات التي تسمح له بعملية التقويم والتي تتمثل في معرفة مستويات موظفيه نقاط قوتهم وضعفهم كفاءاتهم ومهاراتهم، كما يجب أن تشمل عملية التقويم جميع الموظفين دون استثناء ويكون التقويم نزيهاً وموضوعياً دون التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر، والفائدة المرجوة منه أنه في حالة وجود حالات إيجابية وجب تشجيعها وفي حالة وجود حالات سلبية يجب معالجتها، أما إذا لم تتبع عملية التقويم أي قرارات فهذا سيقضي على أهميتها. وتجدد الإشارة أنه لغياب عملية التقويم آثار سلبية كبيرة فمثلاً العديد من المنظمات الحكومية تتعد عن عقاب أو فصل موظفيها حتى لو قاموا بأخطاء كبيرة وهذا ما يؤدي إلى انتشار هذه السلوكيات غير الأخلاقية.

* **إنشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات:** تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الانسجام بين الهياكل الإدارية والسهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة.

* **التكوين والتدريب المستمر:** كإقامة أيام دراسية ومحاضرات للتوعية والتحسيس بأهمية هذه الجوانب الأخلاقية في أثناء ممارسة المهن والأعمال وما يعود على الالتزام بها من آثار إيجابية على الفرد والجماعة.

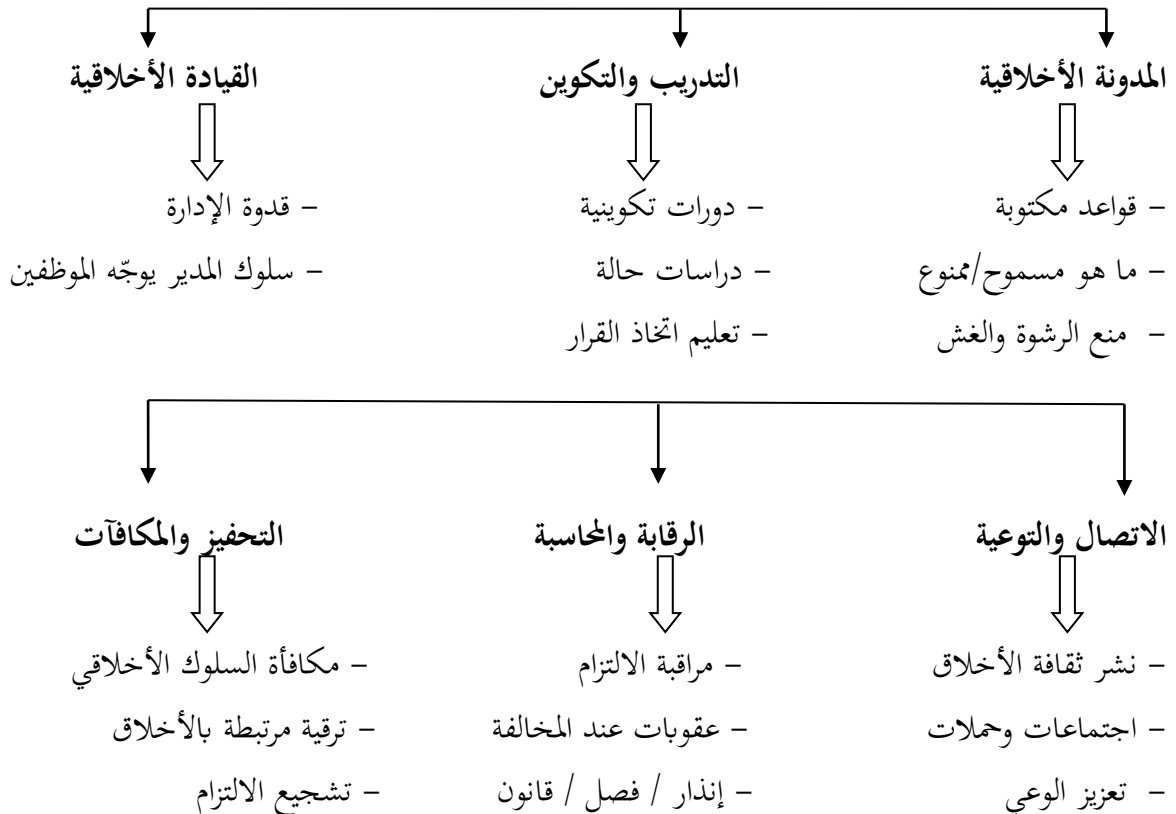
* **تدعيم الهيئات الرقابية:** من خلال اعتماد التقنيات الحديثة في مجال الرقابة والتدقيق، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار التقارير المعدة من طرف الهيئات الرقابية والقيام بالإجراءات اللازمة تبعاً لنتائج هذه التقارير.

* **تطوير قواعد السلوك والمدونة الأخلاقية:** أي صياغة وثيقة شاملة لقواعد السلوك تحدد فيها السلوكيات والمعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الجميع في المنظمة، وتكون واضحة وشاملة وموجزة وسهلة الوصول إليها.

* **مكافأة السلوك الأخلاقي:** وذلك من خلال تكريم الموظفين الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً راقياً ويساهمون في الحفاظ على ثقافة أخلاقية جيدة في المنظمة.

* **دمج الأخلاقيات في إستراتيجية العمل:** أي في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتأكد من توافق المبادئ الأخلاقية مع أهداف العمل ودمجها في عملية صنع القرار عبر جميع وظائف ومستويات المنظمة. من خلال ما سبق، نلخص أهم الوسائل والمصادر المؤدية لتنمية ورفع مستويات أخلاقيات الأعمال في الشكل الآتي:

الشكل 03: وسائل ترسيخ وتنمية أخلاقيات الأعمال





المحور الثالث

أخلاقيات المهنة والمهنة

الأخلاقية

في ظل زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في الإدارة الحديثة، أصبحت كبرى المؤسسات تتسارع لإصدار قواعد السلوك والمدونات الأخلاقية، وصياغة كل من الأهداف والاستراتيجيات بشكل يبرز المسؤولية الاجتماعية ويبرز مدى التزام المؤسسة بالقواعد الأخلاقية. من هذا المنطلق في هذا المحور سوف نحاول الإحاطة بمفهوم أخلاقيات المهنة، المدونة الأخلاقية، وأنواعها.

1. مفهوم المهنة

قبل التطرق لماهية أخلاقيات المهنة كان لزاما علينا أن نعرض على مفهوم المهنة، حيث نورد فيما يأتي بعض التعاريف الواردة بشأنها:

- تعرف المهنة بأنها عمل راقي يتطلب نوعا من القدرات الفنية التي يمكن تحقيقها عن طريق إعداد مهني خاص يشمل إعداد أكاديمي وتدريب عملي.
- المهنة أيضا تعرف بأنها عمل يشغله الفرد بعد أن يتلقى دراسة نظرية كافية وتدريباً عملياً طويلاً في مراكز أو مدارس أو جامعات.
- كذلك يراد بالمهنة العمل أو النشاط الذي يمارسه الشخص بصورة منتظمة ويعتمد عليه لكسب الرزق، ويحتاج عادةً إلى مهارات أو معارف أو تدريب معين.
- نتيجة ← المهنة تتطلب مهارات ومعرفة نظرية بالقواعد والإجراءات التي تتم طبيعة العمل في إطارها، تمارس بشكل منظم ومستمر، تحقق دخلاً لصاحبها، وتقدم خدمة ومنفعة لمجتمع، وهي بخلاف الحرفة التي هي عمل يدوي يمارسه العامل ولا يحتاج فيه إلى إعداد مسبق بل إلى تدريب قصير فقط.

2. مفهوم أخلاقيات المهنة

- تعتبر أخلاقيات المهنة مجموعة من القواعد والمعايير التي توجه سلوك وأداء الموظف في مجال مهني معين، تعد هذه القواعد والمعايير إطاراً أخلاقياً يتفق عليه ويشارك فيه جميع أفراد المهنة الواحدة، من أجل تنظيم شؤونهم وواجباتهم اتجاه العملية المهنية. ويمكن تعريفها كما يلي:
- يشير مفهوم أخلاقيات المهنة إلى مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تُنظّم سلوك الفرد أثناء ممارسته لعمله، وتحدد ما هو صحيح أو خاطئ داخل المجال المهني.
- أخلاقيات المهنة هي السلوك الصحيح الذي يجب أن يلتزم به الفرد أثناء عمله وفق قيم ومعايير تحافظ على كرامة المهنة وثقة المجتمع.
- أيضاً يراد بأخلاقيات المهنة مجموعة القواعد والواجبات التي تنظم المهنة.
- كذلك هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد السلوك المناسب والمسئول في مجال مهني محدد.

- أو هي مجموعة من القواعد والمعايير التي توجه سلوك وأداء الموظف في مجال مهني معين، تعد هذه القواعد والمعايير إطاراً أخلاقياً يتفق عليه ويشارك فيه جميع أفراد المهنة الواحدة، من أجل تنظيم شؤونهم وواجباتهم اتجاه العملية المهنية.

3. أهمية أخلاقيات المهنة

يمكن إبراز أهمية أخلاقيات المهنة ومكانتها من خلال العناصر الأساسية التالية:

- ✓ **بناء الثقة:** تساهم أخلاقيات المهنة في بناء الثقة بين الموظفين والعملاء والشركاء مما يعزز من سمعة المنظمة، ويقلل من المشاكل والنزاعات المهنية.
- ✓ **تحسين الأداء:** عندما يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة أخلاقية، فإنهم يشعرون بالدافع والولاء اتجاه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.
- ✓ **الحد من المخاطر:** تساعد في الحد من المخاطر القانونية والمالية التي تواجه المنظمة لأن المسؤولية الأخلاقية للمهنة مستوعبة للمسؤولية القانونية للمهنة وتتجاوز ذلك، فالعامل لا يلزم فقط بالمسؤولية القانونية فقط بل بالمسؤولية الأخلاقية لها.
- ✓ **تحقيق الاستدامة:** تساهم أخلاقيات المهنة في تحقيق الاستدامة من خلال تشجيع الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

4. أهداف أخلاقيات المهنة

من جملة الأهداف التي تسعى أخلاقيات المهنة إلى تحقيقها ما يلي:

- * **الارتقاء بسمعة المهنة:** الحفاظ على مكانة المهنة في المجتمع.
- * **تنظيم السلوك المهني:** توجيه الأفراد لما هو صحيح أثناء أداء العمل، وكذا ضبط السلوك المهني والشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
- * **تعزيز روح المسؤولية:** جعل الفرد واعياً بواجباته ونتائج أفعاله وذلك من خلال فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- * **حماية حقوق الآخرين:** وذلك يتحقق من خلال ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية والقانونية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين والعاملين.
- * **تعزيز الثقة:** بمعنى بناء الثقة بين العاملين والعملاء والمؤسسة، مع إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.

* الحد من النزاعات وتحسين جودة الأداء: فتقليل الخلافات داخل بيئة العمل يدفع الأفراد إلى الإلتقان والالتزام بمعايير عالية تكون نتيجتها التميز في الجودة والأداء.

وعموماً فإن أخلاقيات المهنة تهدف إلى رفع مستوى المهنة والمحافظة على تقدمها، كذلك إلى وضع ضوابط أخلاقية تساعد في ضبط السلوك المهني والشخصي كما أنها تبث الطمأنينة والثقة في الجمهور. ومن ثم فهي ليست مجرد قواعد مفروضة من الخارج، بل هي التزام داخلي ينبع من الضمير المهني، ويُسهم في بناء الثقة وتحقيق التميز في أي مجال

5. مستويات أخلاقيات المهنة

تنقسم هذه المستويات إلى مستويين: وهما الأخلاقيات المهنية لمديري الأعمال، والأخلاقيات المهنية للموظفين.

1.5. الأخلاقيات المهنية لمديري الأعمال

يعد المدير أو القائد الشخصية المحورية داخل المنظمة أو الشركة والعقل المفكر كما أنه النموذج القدوة لأفراد إدارته أو منظمته، وباستقامته يستقيم الأفراد ويستقيم العمل والإنتاج، وبالتالي هناك مبادئ وقيم أخلاقية يجب أن يتميز بها أثناء أداء دوره المهني والوظيفي والإداري، وهي على النحو التالي:

❖ **علاقة المدير برؤسائه:** تتجلى هذه العلاقة أساساً في ما يلي:

- التقيد بتنفيذ أوامر المدراء وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري، وإذا كانت تلك الأوامر والتعليمات مخالفة للأنظمة واللوائح فعلى الموظف أن يعلم مديره خطياً بالمخالفة، وألا يلتزم بتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات إلا إذا أكدها مديره خطياً، ويجب في هذه الحالة أن يعلم الرئيس التنفيذي بالمخالفة. وفي جميع الأحوال على الموظف أن يرفض تنفيذ التعليمات إذا كانت مخالفتها تشكل مخالفة أو جنحة أو جناية يعاقب عليها قانون العقوبات أو أي تشريع آخر وإخطار المدير بذلك.

- التعامل مع المدراء والمسؤولين باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو الخداع أو من خلال الوساطة والمحسوبية.

- عدم خداع أو تضليل المدراء والامتناع عن إخفاء أي معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقه سير العمل، وعلى الموظف أن يتعاون مع مدراءه وأن يزودهم بالرأي والمشورة بالخبرة التي يتمتع بها بكل موضوعية وصدق، وأن يضع تحت تصرفهم المعلومات التي بحوزته لما فيه مصلحة العمل.

- إعلام مديره عن أي تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في مجال العمل.

- إطلاع المدير / المسؤول المباشر الذي تم تعيينه حديثاً وبشكل كامل ودقيق على كل المواضيع والوثائق بما في ذلك الأمور العالقة لضمان استمرارية العمل.

❖ **علاقة المدير زملائه المديرين:** تتجلى هذه العلاقة في الممارسات التالية:

- التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملاء العمل، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم، دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتناع عن استغلال أية معلومة تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.
- التعاون مع زملائه ومشاركتهم آرائه بمهنية وموضوعية عالية وتقديم المساعدة لهم حيثما أمكن ذلك لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل، والحرص على نشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في الارتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته.

- الامتناع عن أية تصرفات أو ممارسات أو أعمال لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة والسلوك القويم.

❖ **علاقة المدير بمرؤوسيه:** نبين هذه العلاقة أساسا في بعض الممارسات والسلوكيات الآتية:

- تنمية قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على أدائهم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه بالعمل على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.
- نقل الخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.
- الإشراف على مرؤوسيه ومساءلتهم عن أعمالهم، وتقييم أدائهم بموضوعية والسعي لتوفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقا للأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- رفض أية ضغوطات من طرف ثالث تؤدي إلى التعامل مع المرؤوس معاملة تفضيلية.
- احترام حقوق مرؤوسيه والتعاون معهم بمهنية عالية دون تمييز.
- الالتزام بأن يكون التوجيهات لمرؤوسيه خطية في حالة تلقي ملاحظة خطية من مرؤوسيه بأن أوامره أو توجيهاته التي أصدرها مخالفة للتشريعات المعمول بها.
- توفير بيئة عمل سليمة توفر لكافة الموظفين جميع المتطلبات التي تمكنهم من تحقيق طموحاتهم الوظيفية.

2.5. الأخلاقيات المهنية للموظفين

الموظفون يلعبون دورا حاسما في الالتزام بالميثاق الأخلاقي والسلوك المهني، ومن المتوقع أن يظهروا مستوى عاليا من السلوك الأخلاقي، وهو أمر أساسي لنجاح وسمعة المؤسسة. لذلك تسعى الكثير من المؤسسات لإعطاء موظفيها دورات توضح لهم ماهية ميثاق أخلاقيات العمل وكيف يلتزمون بأخلاق تعبر عن المؤسسة وترفع من شأنها. وتشمل بعض الأخلاقيات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظفون ما يلي:

- * **الصدق والنزاهة:** أن يكون الموظفون فوق كل الشبهات، وأن لا يشوب سلوكهم المهني أية مآخذ، ويمكن قياس نزاهة الموظفين على أساس القصد من التصرف ومدى ارتباطه أو بعده عن الأهواء والمصالح الشخصية، ويتطلب مبدأ النزاهة الالتزام بالترفع عن الانحياز لأية اتجاهات سياسية أو اجتماعية أو طائفية، وعدم توظيف الأعمال وصلاحياتها القانونية لمصلحة أي طرف على حساب طرف آخر.

* **احترام السرية:** ويعني ذلك أن أعمال المنظمة بما في ذلك كافة البيانات والمعلومات والوثائق التي يطلع عليها الموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية هي أعمال سرية ويحظر على كافة الموظفين إفشاء المعلومات والبيانات المتعلقة بها، ويظل هذا الحظر قائماً حتى بعد ترك الموظف الخدمة.

* **فهم مصطلح تضارب المصالح:** يجب على صاحب العمل أن يعمل على تدريب موظفيه على فهم وكشف أي تضارب محتمل للمصالح يمكن أن يؤثر على تحيزهم أو نزاهتهم، وتعليم الشفافية في الأداء بشأن كل ما يمكن أن يعتبر تضارب للمصالح والتأكيد على كون هذا واحد من أهم معايير الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة.

* **الكفاءة المهنية:** من المتوقع من الموظفين الحفاظ على معرفتهم ومهاراتهم المهنية وتحسينها بالتعلم المستمر وتطوير الذات في مجال العمل طيلة المسار المهني، فالموظف مسئول عن تحديث معارفه وتحسين مهاراته للقيام بواجباته المهنية على أكمل وجه، وعليه تلتزم المنظمة كذلك بالتدريب وتوفير كل الموارد اللازمة لهذا الغرض.

* **المساءلة والمسؤولية:** يجب على الموظفين تحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم خاصة عند حدوث أخطاء، كما يجب عليهم قبول المساءلة التي تترتب على قبولهم تحمل المسؤولية، وكذلك تدريبهم على القدرة الأخلاقية والمهنية على تصحيح أي خطأ.

* **احترام التنوع والشمول:** معاملة جميع الأفراد في المؤسسة باحترام وعدالة، بغض النظر عن أصولهم، وهذا يعد مبدأ أخلاقي أساسي في بيئات العمل المتنوعة في الوقت الحاضر يعزز من روح الفريق والعمل التعاوني، ويحافظ على بيئة عمل صحية وإيجابية.

* **الشفافية:** يجب على الموظف في المؤسسة أن يتحلى بالشفافية الكاملة قولاً وعملاً، فلا يجب أن تحتوي تصريحاته على كلمات متعددة التأويل أو تحتوي على أي تصريحات أو إيجاءات خفية كانت. يجب على الموظف أيضاً أن يساعد زملاء المهنة أو العملاء بما يمتلكه من صلاحيات في حدود المشروع له، بحيث لا يقوم بإخفاء بعض التفاصيل مقابل صلاحيات أو منافع خاصة، أو يعقد أداء مهمة من أجل الحصول على خدمات إضافية أو رشاوى مالية مثلاً.

* **الالتزام بالقوانين والأنظمة:** يجب على الموظفين بمختلف مراتبهم احترام القوانين والتشريعات المنظمة للمهنة، وعدم السعي للاستفادة من الثغرات بطرق مخالفة لروح القانون أو الأخلاق.

* **الولاء للمهنة والمجتمع:** على الموظف أن يحرص على سمعة المهنة وصون قيمها، والمساهمة في خدمة المجتمع وتحقيق الصالح العام، لا الاكتفاء بتحقيق المصالح الخاصة.

6. مفهوم المدونة الأخلاقية وعناصرها الأساسية

يمكن فهم المدونة الأخلاقية وتحديد تعريف لها من خلال العناصر التالية:

➤ تعتبر المدونة الأخلاقية أداة هامة تعزز النزاهة والاحترافية والمسؤولية في مختلف المجالات المهنية وقطاعات الأعمال، وتساهم في تحقيق الأهداف الإيجابية للمهن والمجتمعات التي تعمل فيها. حيث تهدف إلى توجيه سلوك المهنيين والعمال والمؤسسات، وتحديد المعايير الأخلاقية التي ينبغي عليهم الالتزام بها خلال ممارسة مهنتهم وأعمالهم.

➤ المدونة الأخلاقية هي وثيقة رسمية منظّمة تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم والقواعد السلوكية التي تُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في إطار ممارسة مهنة معينة أو داخل مؤسسة بعينها، وتُلزم جميع المنتسبين إليها بالعمل وفق معاييرها.

➤ إن المدونة الأخلاقية وثيقة تتضمن مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية التي تحدد السلوك المتوقع أو المطلوب من الأفراد في مجموعة معينة من المهن أو القطاعات.

➤ المدونة الأخلاقية هي مرجع مكتوب يحدد قواعد السلوك المهني لضمان العمل بشكل منظم وأخلاقي. هذا ويتم إنشاء المدونة الأخلاقية عادة من قبل المؤسسات أو الجمعيات المهنية أو النقابات أو الهيئات المهنية أو الحكومات، وتحمل عادة اسم مثل "مدونة السلوك" أو "مدونة الأخلاق".

ويتوقع من المهنيين، العمال والمؤسسات الالتزام بمبادئ المدونة الأخلاقية وإتباع التوجيهات والمعايير التي تتضمنها. وفي حالة انتهاك أي من القواعد أو المبادئ الموجودة في المدونة الأخلاقية، يمكن أن يواجه الفرد عواقب قانونية معينة تعتمد على طبيعة المخالفة وسياسة الجهة المشرفة أو المنظمة التي تصدر المدونة.

أما فيما يخص العناصر الأساسية للمدونة الأخلاقية فهي متمثلة أساساً في الآتي:

■ **القيم الجوهرية:** المبادئ الكبرى التي تقوم عليها المهنة كالنزاهة والأمانة والعدل والمسؤولية، وهي الأساس الذي تنبثق منه بقية القواعد.

■ **القواعد السلوكية:** التوجيهات التفصيلية التي تُترجم القيم إلى سلوكيات ملموسة وقابلة للتطبيق في المواقف اليومية.

■ **الحقوق والواجبات:** تحديد ما يحق للمهني المطالبة به وما يلتزم بتقديمه تجاه عملائه وزملائه ومؤسسته ومجتمعه.

■ **المحظورات والممنوعات:** بيان الأفعال والسلوكيات المرفوضة رفضاً قاطعاً، كالرشوة والتضليل وإساءة استخدام السلطة.

■ **آليات المساءلة:** الإجراءات المتبعة عند مخالفة أحكام المدونة، والعقوبات المترتبة على ذلك.

7. شروط صياغة المدونة الأخلاقية

إن صياغة المدونة الأخلاقية يتطلب إتباع بعض الشروط لضمان فعاليتها في توجيه سلوك المهنيين والموظفين والمؤسسات وتعزيز المعايير الأخلاقية، ومن أهم ما يجب الوقوف عليه عند صياغة المدونة الأخلاقية:

- **تحديد القيم الأساسية:** إذ يجب تحديد القيم والمبادئ الأساسية التي ستوجه سلوك المهنيين، والمؤسسات وتشكل أساس المدونة.
 - **الوضوح والشمولية:** يجب أن تكون المدونة مكتوبة بلغة واضحة وشاملة في تحديد القواعد والمبادئ الأخلاقية المطلوب إتباعها.
 - **التوافق مع قوانين القطاع:** يجب أن تكون المدونة متوافقة مع القوانين والتشريعات المعمول بها في القطاع المهني، وأن تستند إلى المعايير المهنية الدولية إذا كانت متاحة.
 - **الشمولية والاستدامة:** ينبغي أن تغطي المدونة جميع جوانب السلوك المهني والعملي المتوقع، وتكون قادرة على التكيف مع التطورات والتحديات الجديدة في المجال المهني أو في مجال الأعمال.
 - **القابلية للتطبيق:** ينبغي أن تكون القواعد والمبادئ الواردة في المدونة قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وأن تتضمن إرشادات واضحة حول كيفية تنفيذها في المواقف المختلفة.
 - **التحديث والتطوير المستمر:** ينبغي أن تكون المدونة قابلة للتحديث والتطوير بمرور الوقت، وأن تتيح الفرصة لتعديل القواعد والمبادئ استنادًا إلى التغيرات في البيئة المهنية والمجتمعية.
 - **التواصل والتثقيف:** يجب أن يتم الترويج للمدونة بشكل فعال وتوفير التثقيف والتدريب المناسب للمهنيين والموظفين حول مضمونها وكيفية تطبيقها في ممارسة مهنتهم أو وظائفهم.
 - **مشاركة الأطراف المعنية:** يعني ذلك ضرورة إشراك العاملين والخبراء في صياغتها لضمان قبولها.
- مما سبق يمكن القول أن المدونة الأخلاقية يجب أن تُصاغ بشكل واضح، واقعي، شامل، ومتوافق مع القوانين لضمان فعاليتها في تنظيم السلوك المهني.

8. أنواع المدونة الأخلاقية

ينظر للمدونة الأخلاقية من زوايا عدة ومن ثم توجد لها عدة أنواع حسب الجهة الصادرة منها والتي من أهمها الآتي:

* **مدونة أخلاقيات الأعمال أو الشركات:** هي عبارة عن ميثاق يتم إعداده، تبنيه والالتزام به من قبل المنظمات والمؤسسات يتم فيه تحدد المعايير والسلوكيات الأخلاقية المطلوبة من موظفيها أو أعضائها. تركز هذه المدونات على القيم والمبادئ التي تمثل ثقافة وقيم المؤسسة، وتمكن متخذي القرارات في تحديد ما هو

مقبول وما هو مرفوض من قرارات وتطبيقاتها في منظماتهم أو اتجاه المجتمع ككل. وبالتالي تعتبر نقطة مرجعية لعمال المؤسسة ومتخذي القرارات فيها.

* **مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة أو مدونة السلوك الوظيفي:** وثيقة يتم إصدارها من طرف الدولة، تتكون من مجموعة من القيم التي يجب على المؤسسات العمومية أن تتبناها من أجل توجيه سلوك العاملين والموظفين فيها.

* **مدونة أخلاقيات المهنة الخاصة أو ميثاق أخلاقيات المهنة:** هي وثيقة تصدرها الهيئات والمنظمات الدولية أو الدولة أو الحكومات، تتكون من مجموعة من القواعد والمبادئ والقيم التي تنظم وتوجه العمل في مهنة معينة مثل الطب، المحاماة، المحاسبة... الخ.

9. أمثلة على مبادئ أخلاقية يمكن تضمينها في المدونة

تتوفر المدونة على عدة مبادئ أخلاقية تعكس جودتها نحو:

- ✓ النزاهة والصدق: يجب أن يكون الموظفون صادقين في تعاملاتهم، وأن يتجنبوا التضليل والاحتيال.
- ✓ العدالة والمساواة: يجب معاملة جميع الأفراد بعدل، وتجنب التمييز على أي أساس.
- ✓ الاحترام المتبادل: يجب احترام حقوق الآخرين، وتجنب أي سلوك يسيء إليهم.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: يجب على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع.
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات: يجب حماية المعلومات السرية للمنظمة والعملاء.
- ✓ الحفاظ على الخصوصية: عدم انتهاك أسرار الآخرين أو نشر معلوماتهم دون إذن.
- ✓ الالتزام بالقوانين والأنظمة: احترام القوانين المعمول بها في المجتمع أو المؤسسة.
- ✓ التعاون والعمل الجماعي: المشاركة الإيجابية مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ الكفاءة والجودة: ويقصد به الالتزام بأعلى معايير الأداء، التطوير المستمر للمهارات والمعرفة، تقديم أفضل خدمة ممكنة، وعدم التقصير في أداء الواجبات.

10. أهمية المدونة الأخلاقية

أصبحت مبادئ مدونات الأخلاقيات قواعد سلوك أساسية في معظم الشركات، وتتجلى أهمية ذلك في الآتي:

- زيادة الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق التوازن في المصلحة بينها وبين الجوانب المادية.
- تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في الإدارة على جميع المستويات التنظيمية.
- تساهم في تطوير الإدارة لأنها تضع القواعد الإدارية التي تساعد في الحفاظ على سمعة وهوية الشركة.

- تحد من الصراعات التنظيمية من خلال خلق نوع من الانسجام والتوافق بين قيم وأهداف الموظفين والشركة، كما أنها تحمي العاملين من أحد الأسباب المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من جهة أعلى.

- من خلال المدونات الأخلاقية يتم نقل رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها إلى جميع المستويات التنظيمية.

- تسمح بظهور موظفين جيدين وناجحين يمكن رؤيتهم في أدائهم في العمل، حيث تحثهم على مراقبة أنفسهم وبالتالي تعديل سلوكهم.

إذن تتجلى أهمية المدونة الأخلاقية في كونها تساهم في تنظيم العلاقات بين الناس، حيث تجعل التعامل قائماً على الاحترام والصدق والأمانة. كما أنها تعزز الثقة بين الأفراد والموظفين، مما يؤدي إلى خلق بيئة يسودها التعاون والتفاهم. ومن جهة أخرى، تساعد المدونة الأخلاقية على الحد من السلوكيات السلبية مثل الغش، الكذب، والفساد، لأنها تضع حدوداً واضحة للسلوك المقبول، كما أنها تدعم مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الأفراد دون تمييز، مما يضمن حقوق الجميع.

إضافة إلى ذلك، تلعب المدونة الأخلاقية دوراً مهماً في توجيه الإنسان عند اتخاذ القرارات، خاصة في المواقف الصعبة، حيث تساعد على اختيار ما هو صحيح وأخلاقي، كما تساهم في بناء مجتمع قوي ومتماسك يقوم على القيم الإنسانية النبيلة مثل التعاون والاحترام والمسؤولية.

مما سبق، يمكن توضيح أهمية المدونة الأخلاقية بصورة دقيقة وذلك من خلال التعرض للمستويات التالية:

1.10. على مستوى الفرد: تتجلى مكانة وأهمية المدونة الأخلاقية على مستوى الأفراد من خلال الآتي:

❖ توجيه السلوك الشخصي

- تمنح الفرد إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات الصحيحة
- تساعد على التمييز بين الصواب والخطأ
- تقلل من الحيرة والتردد في المواقف الصعبة

❖ تعزيز الهوية المهنية

- تُشكّل شخصية الفرد المهنية وتُميزه
- ترفع من مستوى الثقة بالنفس
- تُعزز الشعور بالانتماء إلى مجتمع مهني راقٍ

❖ الحماية القانونية والأخلاقية

- تحمي الفرد من الوقوع في أخطاء قد تُعرضه للمساءلة
- توفر له مرجعاً عند مواجهة ضغوط غير أخلاقية

• تُمكنه من رفض الطلبات المخالفة للأخلاق باحترافية

2.10. على مستوى المؤسسة: تبرز مكانة وأهمية المدونة الأخلاقية على مستوى المؤسسات من خلال:

❖ بناء الثقة والمصداقية

- تُعزز ثقة العملاء والشركاء في المؤسسة
- ترفع من سمعة المؤسسة محلياً ودولياً
- تجعل المؤسسة مرجعاً موثقاً في مجالها

❖ تحسين بيئة العمل

- تخلق جواً من الاحترام المتبادل بين الموظفين
- تُقلل من النزاعات والخلافات الداخلية
- تُعزز الولاء الوظيفي وتُقلل من معدلات دوران العمالة

❖ رفع مستوى الأداء والإنتاجية

- توخّد معايير العمل وتُقلل من الأخطاء
- تُشجع على الابتكار في إطار أخلاقي
- تُحسّن جودة القرارات على مختلف المستويات

❖ إدارة المخاطر

- تحمي المؤسسة من الفضائح والأزمات الأخلاقية
- تُقلل من التعرض للمسؤولية القانونية
- تُساهم في الاستدامة والنمو طويل الأمد

3.10. على مستوى المجتمع: تكمن أهمية المدونة الأخلاقية على مستوى المجتمعات من خلال ما يلي:

❖ نشر ثقافة النزاهة

- تُرسّخ قيم الصدق والأمانة في المجتمع
- تُشجع على المنافسة الشريفة بين المؤسسات
- تُساهم في الحدّ من الفساد والانتهازية

❖ حماية حقوق الأفراد

- تضمن معاملة الأفراد باحترام وكرامة
- تحمي المستهلكين والمتعاملين من الاستغلال
- تُعزز مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص

❖ تعزيز التماسك الاجتماعي

- تبني جسور الثقة بين مؤسسات المجتمع
- تُعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية
- تُسهم في بناء مجتمع متماسك وصحي

❖ دعم التنمية المستدامة

- تُشجع على استخدام الموارد بمسؤولية
- تُوازن بين المصلحة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
- تضمن أن يستفيد الجيل القادم من ثروات اليوم

4.10. على مستوى المهنة: في هذا المستوى تبرز أهمية المدونة الأخلاقية على النحو التالي:

❖ الحفاظ على هبة المهنة

- ترفع من مكانة المهنة في المجتمع
- تُميّز المحترفين عن غيرهم
- تحمي المهنة من الممارسات الضارة

❖ توحيد المعايير المهنية

- تُحدد الحد الأدنى المقبول من السلوك
- تُسهل محاسبة المنتهكين
- تضمن جودة موحدة في تقديم الخدمات

هذا وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن المدونة الأخلاقية ليست مجرد وثيقة رسمية، بل هي ركيزة أساسية لبناء مجتمعات ومؤسسات ناجحة ومستدامة، تقوم على الثقة والاحترام والمسؤولية المشتركة.

11. تجارب عملية على مدونة أخلاقية

هناك العديد من التجارب العملية التي تظهر أهمية المدونة الأخلاقية في الشركات والمؤسسات مثل:

✓ في قطاع الصناعة: ومن أمثلة هذا القطاع نذكر:

- شركات السيارات: تضع شركات السيارات الكبرى مدونات أخلاقية صارمة لضمان سلامة المنتجات وتقليل التأثير البيئي، كما تتضمن هذه المدونة قواعد صارمة بشأن ظروف العمل في المصانع.
- شركات الطاقة: تعمل شركات الطاقة على تطوير مدونة أخلاقية تركز على الاستدامة والطاقة المتجددة، وتحدد المعايير البيئية والاجتماعية التي يجب إتباعها في عمليات الإنتاج.

✓ في القطاع المالي: وفي هذا القطاع أمثلة كثيرة لعل أهمها الآتي:

- المصارف: تضع المصارف مدونات أخلاقية صارمة لمنع الاحتيال وغسيل الأموال، وضمان التعامل العادل مع العملاء.
- البورصة: التداول في البورصة مرتبط بنظام أخلاقي يشمل السماسرة ولجان البورصة وعمليات الشراء والبيع للأوراق المالية من أسهم وسندات.
- ومن أجل مكافحة الفساد ونظرا لطبيعة عمل الجمارك كمثال عن حالة الجزائر تم إصدار المدونة الأخلاقية الخاصة بهذا القطاع والتي كان من أهم بنودها ما يلي:
- احترام القانون: على موظفي الجمارك الالتزام بالنصوص القانونية، وأي مخالفات يتعرض أصحابها للعقوبات الجزائية.
- المسؤولية الشخصية: من خلال التحلي بروح المسؤولية، الانضباط واحترام الأوقات والامتنال للقوانين والأنظمة، تفادي استعمال الممتلكات العمومية بدون وجه حق.
- واجب التحفظ: الامتناع عن أي تصريح سياسي أو ...الخ، لأن التعبير عن رأي قد يفهم بأنه موقف رسمي لإدارتهم.
- السر المهني: عدم إفشاء المعلومات التي يحصلون عليها عند أداء مهامهم أو استعمالها لأغراض شخصية للحصول على مزايا معينة.
- تعارض المصالح: عدم ممارسة أي نشاط مدر للأرباح إلى جانب الوظيفة الرئيسية.
- الهدايا والمكافآت والإكراميات: رفض أي عرض مغري قد يؤثر على قرارات المهنة.
- عدم اقتناء البضائع المحجوزة من طرف موظفي الجمارك.

المحور الرابع
أخلاقيات الأعمال ووظائف
المؤسسة

في بيئة الأعمال الحديثة، يعتبر النجاح المستدام لأي مؤسسة مرتبطاً بالالتزام بالقيم الأخلاقية واكتساب لقب المؤسسة الأخلاقية، حيث أصبحت أخلاقيات الأعمال تمثل الإطار الأساسي الذي يوجه سلوك المؤسسة وعلاقتها بالموظفين والزبائن والمجتمع ككل. تشمل المؤسسة مجموعة من الوظائف المتكاملة من إنتاج، إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التسويق والبحث والتطوير، ترتبط هذه الوظائف وتتعلق بشكل أساسي بأخلاقيات الأعمال، إذ يجب أن تمارس المؤسسة وظائفها في ظل الأطر الأخلاقية. هذا وتعتبر أخلاقيات كل وظيفة من وظائف المؤسسة كفرع ثانوي من أخلاقيات الأعمال، من هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المحور التعرف على أخلاقيات وظيفة الإنتاج، أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية، أخلاقيات وظيفة التسويق وأخلاقيات الوظيفة المالية، ووظيفة البحث والتطوير.

1. أخلاقيات وظيفة الإنتاج

قبل التطرق إلى أخلاقيات هذه الوظيفة نبين أولاً معناها من خلال المفهوم التالي:

- وظيفة الإنتاج هي النشاط الحيوي داخل المؤسسة المسؤول عن تحويل المدخلات (مواد خام، عمالة، طاقة، آلات) إلى مخرجات (سلع نهائية أو خدمات) ذات قيمة، بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر وظيفة فنية وإدارية تتضمن التخطيط، التنظيم، ومراقبة الجودة، وتشكل المركز الإنتاجي لأي مؤسسة.

من هذا التعريف لهذه الوظيفة الأساسية نستنبط أهم النقاط التي يتركز عليها مفهوم وظيفة الإنتاج:

- **العملية التحويلية:** هي الجوهر، حيث تحول المواد الأولية والموارد إلى سلع أو خدمات صالحة للاستهلاك.
- **خلق المنفعة:** لا يقتصر الإنتاج على الشكل المادي، بل يشمل "المنفعة الشكلية" (التصنيع)، "المكانية" (النقل)، "الزمنية" (التخزين)، والخدمات.
- **هدفها:** تحقيق العائد الاقتصادي، رفع الكفاءة، الالتزام بالجودة والتكلفة والآجال.
- **عناصرها:** تشمل المدخلات (مواد، عمال، أموال)، العمليات (تصنيع، تركيب)، والمخرجات (منتجات جاهزة).
- **التسمية الحديثة:** توسع المفهوم ليشمل "إدارة الإنتاج والعمليات" لتغطية الجوانب السلعية والخدمية.

وعليه تعد وظيفة الإنتاج محور أساسي في أي مؤسسة، فوجود المؤسسة واستمرارها مرتبط بتقديمها للمنتجات أو الخدمات. حيث تسعى وظيفة الإنتاج إلى تنظيم وإدارة عمليات تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات بطريقة فعالة، وهو ما يتطلب الالتزام بمعايير مبادئ وقيم أخلاقية من أجل تقديم منتجات

وخدمات تتوافق مع رغبات وتطلعات الزبائن. ويمكن أن تظهر أخلاقيات وظيفة الإنتاج في العديد من الجوانب المرتبطة بهذا النشاط كما يلي:

- تصميم مواقع الإنتاج: أي تحديد التنظيم الداخلي لوظيفة الإنتاج وتعيين المصالح ومهامها مثل تعيين مراكز إنتاج أو تقديم الخدمات، وتحديد مساحات التخزين والاستلام والشحن... وفي إطار التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية توجد مجموعة من الشروط والاعتبارات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في تصميم مواقع الإنتاج. حيث يجب أن يكون:

✓ تصميم المواقع مبنياً على معايير عالية من السلامة والصحة المهنية، وينبغي توفير مسارات الطوارئ والتدابير الوقائية لتجنب الحوادث والإصابات.

✓ الحرص على التهوية الجيدة ودرجات الحرارة المناسبة وتوفير المرافق الصحية.

✓ يجب توفير الإضاءة الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمال.

✓ توفير أماكن تخزين خاصة بالمواد الأولية والمواد المنتجة مع التنبيه على ضرورة إتباع إرشادات الأمن والسلامة في أماكن تخزين المواد الكيماوية الخطرة منها وغير الخطرة.

✓ من جانب التزام المؤسسة أمام المجتمع يجب أن تختار مواقع الإنتاج بعيداً عن التجمعات السكانية من أجل يتم تقليل المخاطر الناتجة عن الانبعاث الضارة والتلوث الهوائي، والضوضاء.

- تصميم المنتج أو الخدمة: أي تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة وخصائصهما الوظيفية التي تلي تطلعات الزبائن. تشمل هذه المواصفات شكل المنتج، الوظيفة، التكلفة، الجودة... وعليه في هذه المرحلة يجب على المؤسسة:

✓ تصميم منتجات تتوافق مع المعايير والقيم الأخلاقية خاصة فيما يتعلق باختيار المادة الأولية وطبيعتها وصلاحياتها، حيث تسعى بعض المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج على حساب الجودة مما يدفعها نحو اختيار مواد أولية ذات جودة منخفضة أو صلاحية تكاد تنتهي وهو ما يتنافى مع أخلاقيات إدارة الإنتاج وقد يضر بالمستهلك والمجتمع ككل.

وعليه يجب على المؤسسة اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لضمان أن منتجاتها آمنة للاستخدام ولا تشكل خطراً على المستهلك أو العمال.

- التكنولوجيا المستخدمة: إن التزام المؤسسة أخلاقياً يرتبط كذلك بحجم ونوعية الآلات والأجهزة المستخدمة، حيث أن هناك بعض المنظمات تستخدم أنواعاً من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثاً وخطورة مثل المستشفيات ومراكز البحوث والتي أصبحت مصدراً للتلوث مثل الإشعاع الذري والجرعات الكيماوية بالإضافة إلى الأدوية الفاسدة وعملية إتلافها.

لذا يجب على المؤسسات البحث واختيار الآلات والأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا نظيفة وصديقة للبيئة، والتي تقلل من إنتاج الملوثات. وعليه ينبغي على المؤسسات التي تعمل في القطاعات الحساسة أن تضع الأخلاق والقيم في مقدمة اعتباراتها عند استخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

- أخلاقيات تتعلق بتخطيط ورقابة المخزون والشراء: إن تجسيد الرؤية الأخلاقية من خلال سلامة المستودعات والعاملين فيها والدفع للموردين حسب العقود والاتفاقات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الأزمات والكوارث من شأنها إعطاء الصورة الأخلاقية الناصعة للمنظمة مع أطراف كثيرة.

- أخلاقيات تتعلق بالصيانة: تشكل الصيانة جانبا أخلاقيا مهما، فقد يتعرض المجتمع أو الأفراد إلى كوارث وحوادث إذا تجاهل موضوع الصيانة والتهاون فيه، فشركات الطيران مثلا إذا أهملت الصيانة فقد تتعرض حياة المسافرين للخطر، فالصيانة إذن جانب أخلاقي واجتماعي ينتج عن إهماله مشاكل بل كوارث لمنظمات الأعمال.

- أخلاقيات تتعلق بالجودة: أصبحت ثقافة الجودة جزء لا يتجزأ من مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى منظمات الأعمال من حيث تحسين صورتها لدى المجتمع وتنمية روح الإبداع، كما أصبح لموضوع الجودة بعدا تنافسيا على الصعيد العالمي وخاصة على ضوء معايير ISO ، حيث أصبح له مفهوم وبعد خارجي يتمثل في كونه موضوعا ذا أهمية أخلاقية من خلال اعتبار السلع والخدمات المنتجة الموجهة نحو الزبائن والبيئة لا تنعكس سلبا على مستهلكيها، مما جعل منظمات الأعمال في حالة سباق دائم ن تلتزم بمعايير الجودة وتقدم منتجات عالية وبأسعار معقولة.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أن أخلاقيات وظيفة الإنتاج هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان عمل مسؤول وجودة عالية، حيث تشمل الإتقان في العمل والحرص على الجودة، واحترام قواعد السلامة المهنية، والالتزام بالصدق والأمانة، إضافة إلى احترام الوقت والمواعيد. كما تتضمن ترشيد استخدام الموارد، وحماية البيئة من التلوث، وتعزيز روح التعاون بين العمال، والالتزام بالقوانين، مع السعي إلى تطوير المهارات باستمرار، واحترام حقوق العمال

2. أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية

وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة داخل المؤسسة تهتم بإدارة العنصر البشري، من خلال استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وتقييم أدائهم، وتنظيم علاقات العمل بينهم، بهدف تحقيق كفاءة عالية في الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

إذن تتولى إدارة الموارد البشرية مهاماً إستراتيجية وتشغيلية حيوية، تشمل استقطاب وتوظيف الكفاءات، إدارة الأجور والتعويضات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وضمان الامتثال لقوانين العمل. تهدف هذه المهام إلى تعزيز إنتاجية الموظفين، تطوير بيئة العمل، والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق أهداف المؤسسة. من هذا المفهوم نستخلص أن أبرز مهام وظيفة الموارد البشرية ما يلي:

* **التوظيف والاستقطاب:** صياغة الوصف الوظيفي، نشر الإعلانات، إجراء المقابلات، واختيار الموظفين المناسبين.

* **إدارة التعويضات والمزايا:** معالجة كشوف الرواتب، حساب الضرائب، وتصميم حزم مزايا تنافسية.

* **التدريب والتطوير:** تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم لتطوير مسيرتهم المهنية.

* **إدارة الأداء:** تقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتعزيز الإنتاجية.

* **علاقات الموظفين والامتثال:** ضمان الامتثال لقوانين العمل، إدارة سجلات الموظفين، وحل النزاعات.

* **التخطيط الاستراتيجي:** تقييم الموارد الحالية والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من القوى العاملة.

وتعتبر أخلاق إدارة الموارد البشرية ركن أساسي في هذه الأنشطة والتي تشير إلى المبادئ والمعايير التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في إدارة مواردهم البشرية. وقد تشمل هذه الأخلاقيات المعاملة العادلة، واحترام الأفراد، والشفافية، والنزاهة، والمسؤولية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية. وعموماً يمكن أن تظهر هذه الأخلاقيات في الجوانب التالية:

– **التوظيف (تعبئة واستقطاب الموارد البشرية):** يشمل ذلك وضع استراتيجيات وإعلان توظيف لجذب المواهب الفعالة، واختيار الأفراد المناسبين للمناصب الشاغرة في المنظمة والذي يجب أن يكون على أساس معايير عادلة تخدم المؤسسة واحتياجاتها بعيداً عن المحسوبية. ويجب مراعاة ما يلي:

✓ يجب أن تكون الوظائف المعلن عنها حقيقية وتعكس احتياجات المؤسسة بالفعل،

✓ يجب أن تكون إعلانات التوظيف تتوفر على جميع المعلومات المطلوبة ومتاحة للجميع عبر الموقع

الرسمي للمؤسسة،

✓ أن تعتمد المؤسسة على القوانين والأنظمة الخاصة بالتوظيف المعتمدة في البيئة والمجتمع الذي

تنشط فيه وتحترمها،

✓ دراسة ملفات المتقدمين للوظيفة بكل شفافية ومصداقية وانتقاء الموظفين الجدد على أساس

معايير واضحة ودقيقة.

– **تقييم ومراقبة أداء الموظفين:** تشمل هذه العملية تقديم ملاحظات وتعليقات بناءة حول الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف، من أجل تحديد الموظفين والمجالات التي تحتاج إلى تكوين

وتدريب، كذلك تُستخدم نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، والمكافآت، وأحياناً لاتخاذ قرارات بشأن الاستمرارية في العمل. لذلك يجب أن تكون هذه العملية ضمن إطار القيم والمبادئ الأخلاقية، حيث يجب تقديم معايير واضحة للتقييم ومنصفة للجميع دون لأي عامل. ويجب أن تتم عملية التقييم بشكل موضوعي بعيداً عن التقييمات المتساهلة، بل يجب أن تكون تقييمات متشددة مع الجميع.

- تدريب وتطوير الموظفين: يشمل ذلك تحديد احتياجات التدريب للموظفين، وتنظيم وتقديم البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل بالاعتماد على نتائج عملية التقييم، وبالتالي يجب أن تكون عملية التدريب عادلة، بغض النظر عن الجنس أو العمر أو العرق أو الدين أو الخلفية الاجتماعية، فالفرص التدريبية يجب منحها حسب الاحتياجات الفعلية للموظفين، ويجب أن تساهم في إزالة الفجوة بين العمال وتحقيق التجانس.

- المكافآت والترقية: يلعب التحفيز والمكافآت دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية، فالمؤسسات المهتمة بالموارد البشري دائماً ما تعمل على توفير نظام عادل للتحفيز والمكافآت الذي يعزز الأداء المتميز ويشجع على التطوير المستمر. إذاً يجب تقديم المكافآت والترقيات بشكل عادل للموظفين بالاعتماد على نتائج التقييم وعلى مهاراتهم ومستوى أدائهم بعيداً عن المحسوبية وتحقيق المصالح الشخصية، وبالتالي يجب الالتزام بالشفافية والعدالة في وضع نظام الترقيات والمكافآت.

- السرية وحماية البيانات: يتعين على المؤسسة أن تحافظ على خصوصية الموظفين المنتمين إليها وذلك عن طريق:

- سرية الملفات الشخصية: حماية المعلومات الحساسة للموظفين من الاطلاع غير المصرح به.
- أخلاقيات استخدام البيانات: عدم توظيف البيانات الشخصية لأغراض خارج نطاق العمل.
- الشفافية مع الموظف: إعلامه بالبيانات المجمعة عنه واستخداماتها.
- الحماية من التجسس: عدم مراقبة الموظفين بأساليب تنتهك خصوصيتهم وكرامته.

خلاصة لما سبق، يتضح لنا أن أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تنظم عمل مسؤولي الموارد البشرية، وتضمن التعامل العادل والمسؤول مع العاملين داخل المؤسسة. وتشمل هذه الأخلاقيات احترام حقوق الموظفين، والعدالة في التوظيف والترقية دون تمييز، والسرية في حفظ المعلومات الشخصية، والشفافية والصدق في القرارات، وتطبيق القوانين الداخلية والخارجية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، إضافة إلى تجنب أي استغلال أو تحيز، والعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة وحقوق العاملين.

3. أخلاقيات وظيفة التسويق

وظيفة التسويق هي وظيفة داخل المؤسسة تهتم بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين، وتخطيط وتطوير المنتجات أو الخدمات وترويجها وتوزيعها وتسعيرها، بهدف إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم وزيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها.

أيضا وظيفة التسويق ما هي إلا هي نشاط إداري حيوي يهدف إلى تحديد احتياجات المستهلكين وإشباعها من خلال تخطيط، تسعير، ترويج، وتوزيع المنتجات أو الخدمات، مما يحقق أهداف المؤسسة ويزيد مبيعاتها وربحياتها. وتعد هذه الوظيفة حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق، وتلعب دوراً رئيسياً في بناء العلامة التجارية، دراسة سلوك العملاء، وضمان التنافسية.

من هذا المفهوم نستخلص أن أبرز مهام وظائف وظيفة التسويق ما يلي:

- * **دراسة وتحليل السوق:** فهم احتياجات العملاء وسلوكهم.
 - * **تطوير وإدارة المنتجات:** تحديد مواصفات المنتجات بناءً على طلب السوق.
 - * **التسعير:** وضع استراتيجيات سعرية مناسبة للمنتج والمستهلك.
 - * **الترويج والإعلان:** نشر الوعي بالمنتج وجذب العملاء عبر وسائل التواصل والإعلانات.
 - * **التوزيع:** ضمان وصول المنتجات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين.
 - * **خدمة العملاء وبناء العلاقات:** الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- إذن تعتبر وظيفة التسويق هي الأخرى من أهم وظائف المؤسسة لدورها الكبير في تصريف منتجات المؤسسة، وتحقيق متطلبات الزبائن، والحفاظ على موقع المؤسسة في السوق، ومع حدة المنافسة أصبحت المؤسسة تجد صعوبة في تنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها، مما يدفعها أحيانا إلى إتباع ممارسات وسلوكيات غير أخلاقية مما أدى إلى الاهتمام بسبل صناعة القرار التسويقي الأخلاقي، وأخلاقيات وظيفة التسويق التي تعكس المعايير الأخلاقية المطبقة على قرارات التسويق والسلوكيات التسويقية المقبولة في السوق، مع تجنب كل الممارسات التسويقية المرفوضة أخلاقيا ومجتمعيا. حيث من بين كل وظائف الأعمال تعتبر وظيفة التسويق الأكثر عرضة للممارسات والسلوكيات غير أخلاقية خاصة فيما يتعلق بالترويج، وتحديد الأسعار، إذ تتعرض المؤسسة لكثير من الانتقادات المتعلقة بالإعلانات الكاذبة وزيادة سعر المنتج النهائي.
- إن أخلاقيات وظيفة التسويق تشمل جميع أنشطة التسويق بداية بتطوير المنتج مروراً إلى التسعير، الترويج والتوزيع، وفي إطارها يجب على المؤسسة الالتزام بالعديد من الممارسات من أمثلتها:
- ✓ عدم عرض مواصفات خيالية للمنتج وعدم تقديم إعلانات كاذبة حول جودة المنتج، وبالتالي عدم خداع المستهلك.

✓ عدم إخفاء الآثار الجانبية الضارة لبعض المنتجات، حيث في بعض الصناعات مثل صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الطبيعية (الطب البديل)، أو المستحضرات التجميلية يتم الادعاء أن المستحضرات ليس لها أي أعراض أو آثار جانبية، في حين تظهر الحقائق عكس ذلك.

✓ عدم رفع الأسعار بدون مبررات مسبقة مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة المقدمة للمستهلك.

✓ عدم إرسال إعلانات ورسائل ترويجية تستهدف الأطفال خاصة مع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي والتطبيقات الالكترونية التي يستخدمها الأطفال، فالأطفال غير ناضجين ويتم التحايل عليهم.

أما إذا فصلنا أكثر فإن أخلاقيات الأعمال في الإطار التسويقي تتجسد وتظهر جلية في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له وهي:

1.3. حماية المستهلك: قد يؤدي ضخ كميات كبيرة من السلع والخدمات في السوق إلى خرق قواعد التعامل الصحيح والاستغلال بشتى الطرق والأساليب لحقوق المستهلكين، لذلك ظهرت هيئات حماية المستهلك والتي شكلت قوة ضاغطة علة المنظمات، تتمثل في الحد من التأثيرات السلبية الناتجة عن أداء منظمات الأعمال تجاه المستهلكين لاحقاً. هذا وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حماية المستهلك أصبح يشتمل على عدة أبعاد لعل أهمها الآتي:

- **حق الأمان:** ويعني ذلك أن جميع المنتجات يجب أن تكون آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة إيضاحية عامة، تتضمن تعليمات كاملة وصريحة عن كيفية الاستخدام، وأن المنتج قد تم فحص جودته من قبل المؤسسة، كما تتحمل الشركات المنتجة مسؤولية تصحيح أخطائها عند عيوب البيع، وهذه الإجراءات تتضمن تعويض المتضررين سحب المنتجات من السوق، إصدار تحذير لجمهور المستهلكين حول مخاطر محتملة عند الاستهلاك وغيرها.

- **حق الحصول على المعلومة:** أي حصول المستهلكين على المعلومات الكافية للسلع والخدمات التي يشترونها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة مقارنة بسلع مشابهة أو بديلة للسلعة المشتراة، ويجب أن تكون هذه المعلومات كافية ومراقبة وصادقة وأمينية وأن تحتوي على الانعكاسات الجانبية المحتملة، كما هو الحال في الأدوية مثلاً.

- **حق الاختيار:** أي اختيار المستهلك للمنتجات المقدمة من طرف منظمة الأعمال والتي يعتقد أنها تشبع وترضي رغباته، ويتجلى هذا في الدول المتقدمة في قوانين منع الاحتكار للتأثير في المنافسة الشريفة والعادية في السوق.

- **حق سماع رأي المستهلك:** أي تعامل المنظمات المنتجة للسلع والخدمات مع شكاوي المستهلكين وذلك من خلال الاتصال المجاني أو المواقع الالكترونية للشركات واتخاذ الإجراءات المناسبة بعد ذلك.

2.3. التسعير: أي يمكن أن يتجسد الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال من خلال سياسة الأسعار التي يجب أن تكون عادلة ومعقولة ومتكافئة مع الكلفة والربح المحقق، وعدم خرق قواعد المنافسة واحترام آليات السوق، ومراعاة بعض الفئات الاجتماعية كالطلاب والمرضى وغيرهم.

3.3. التعبئة والتغليف: تستطيع منظمات الأعمال أن تظهر التزاما أخلاقيا عميقا وهي تراحي النواحي التالية:

- يجب أن تكون تعبئة وتغليف المنتج متناسبة مع التكلفة وأن لا يؤدي ذلك إلى دور سلبي لرفع المنتج.
- استجابة التغليف والتعبئة للجوانب الأمنية للمنتج.
- مراعاة الناحية الجمالية للتغليف والتعبئة.
- وضع العلامة التجارية بشكل واضح وغير محل بالتقاليد والأعراف، وتزويد المستهلك بالمعلومات الضرورية كتاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية وغيرها.
- الإشارة إلى كيفية التعامل مع المواد المستخدمة في التغليف والتعبئة، حيث أن بعض هذه المواد ضارة إذا تفاعلت مع التربة والحرارة أو المياه.

4.3. التوزيع المادي: تشكل تكلفة التوزيع نسبة مهمة من التكلفة الكلية للمنتج، وبالتالي يفترض إيصال المنتجات إلى المستهلكين بأقل تكلف، خاصة إذا كانت هذه المواد أساسية، كما يجب مراعاة منظمات الأعمال لخصوصيات عملها وتأثيرها على البيئة وصحة الإنسان، أي جودة اختيار مواقع مراكز البيع، وشروط سلامة المخازن والمستودعات وخطورة وجودها أمام الأماكن السكنية. كما يجب تنبيه الوسطاء في عملية نقل السلع إلى عدم الاحتكار ورفع الأسعار وعدم إخفاء المنتجات بهدف المضاربة، وعدم التلاعب بالأوزان ومعدات القياس، واختيار وسائل النقل المناسبة لنقل الأغذية والمواد الخطرة والقابلة للاشتعال.

5.3. الإعلان والترويج: لقد أصبح الإعلام جزءا حيويا وضروريا في النشاط التسويقي لمختلف منظمات الأعمال، لذا ينبغي للمنظمة من وراء الإعلان والترويج لمنتجها أن لا تخدش الذوق العام، وأن تكون المنتجات ممثلة بشكل صادق وفعلي بأن لا تختلف العينات عن المنتج الفعلي الذي يروج له، وأن يكون هذا الإعلام والترويج بشكل عادل دون محاباة بأن يشمل كافة المناطق التي تسوق فيها منتجات الشركة، وأن لا يؤدي إلى تحميل المستهلك كلفة كبيرة أو معلومات غير صادقة وغير واقعية.

6.3. خدمات ما بعد البيع: أي تقديم خدمات متكاملة للمستهلكين لا تنتهي بمجرد عملية البيع، مما يؤدي إلى تطوير دائم لعلاقة المشتري بالمنظمة، وتكمن عملية الخدمات ما بعد البيع من تحقيق الغايات السامية الآتية:

- تدعيم الثقة بين المنظمة ومختلف المتعاملين معها وخاصة بالجانب المتعلق بتوفير خدمات ما بعد البيع بشكل جيد.

- عدم إرهاب الزبون بتكاليف إضافية ناتجة عن خدمة ما بعد البيع.

- سهولة تحقيق خدمة ما بعد البيع دون مشقة وعناء بتوفير مواقع سهلة الحصول والتعامل من طرف الزبون.

- مجانية خدمة ما بعد البيع خلال الفترة التي تلي شراء المنتج أو على الأقل بسعر رمزي، مع التزام المنظمة بتبديل المنتج أو جزء منه في حالة وجود عطب.

7.3. المنافسة والأخلاق: على المؤسسة وفي إطار المنافسة الشرسة من المنافسين في السوق أن تتحلى بأخلاقيات المنافسة الشريفة والتي أساسها الآتي:

- النقد العادل للمنافسين: المقارنة التسويقية مقبولة إن كانت صادقة ومدعومة بوقائع.
- تجنب التشهير: نشر معلومات مضللة عن المنافسين ممارسة مرفوضة أخلاقياً وقانونياً.
- الملكية الفكرية: احترام براءات الاختراع والعلامات التجارية للمنافسين.
- الابتكار لا التقليد: بناء الميزة التنافسية على الإبداع الحقيقي لا على نسخ جهود الآخرين.

8.3. التجارة الإلكترونية: تتجسد من خلال الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة التجارة والأعمال من خلال شبكات الحاسوب والتبادل الإلكتروني للمعلومات، وتتميز التجارة الإلكترونية بأنها غير واضحة الحدود لذا فهي تحتاج إلى بناء إطار قانوني وأخلاقي لهذا النوع من الأعمال الواسعة والكبيرة الذي يتطلب تعاوناً كبيراً ومكثفاً بين الدول والمنظمات والجمعيات لفرض توفير الأمان والاطمئنان لمثل هذا النوع من الأعمال.

هذا التعاون من شأنه أن يساهم في تفعيل الجوانب الأخلاقية للتجارة الإلكترونية كالاتي:

➤ الالتزام بدفع الرسوم والضرائب الجمركية وذلك بالتصريحات الصادقة عن كل أنشطة البيع والشراء الإلكتروني.

➤ ضرورة توفير حماية وتدعيم الثقة لدى المستهلك فيما يتعلق بوسائل الدفع الإلكتروني والتي قد تنجم عنها عمليات تلاعب أو اختلاس.

➤ التأكد من صحة المعاملات والوثائق وكذا مدى قبول الإمضاءات الرقمية.

➤ حماية البيانات والخصوصيات الخاصة بالمستهلكين، وكذا حماية العلامات التجارية وأسماء المواقع وغيرها.

➤ تنظيم الجوانب المتعلقة بالمنافسة وتسهيل عمليات الاتصال بالزبائن من خلال منظمات الأعمال والآليات المتعارف عليها.

مما سبق، نستخلص أن أخلاقيات وظيفة التسويق هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم عمل المسوقين لضمان التعامل بشكل مسؤول وعادل مع المستهلكين والمجتمع. وتشمل الصدق في الإعلانات وعدم تضليل العملاء، واحترام حقوق المستهلكين، وتقديم معلومات دقيقة عن المنتجات، وتجنب المبالغة أو الخداع في الترويج، والالتزام بالقوانين المنظمة للتسويق، وحماية خصوصية العملاء، إضافة إلى مراعاة المصلحة العامة وعدم الإضرار بالمجتمع أو البيئة أثناء ممارسة الأنشطة التسويقية.

4. أخلاقيات الوظيفة المالية والمحاسبية

تعرف الوظيفة المالية والمحاسبية بأنها وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتسجيل العمليات المالية وتصنيفها وتحليلها، وإعداد التقارير والقوائم المالية، إضافة إلى التخطيط المالي وإدارة الموارد المالية، بهدف ضمان توازن مالي سليم واتخاذ قرارات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

إذن الوظيفة المالية والمحاسبية هي ركن أساسي في المؤسسة يدمج بين إدارة التدفقات النقدية (التمويل) وتسجيل المعاملات (المحاسبة). تشمل مهامها تسجيل الدفاتر، تخطيط الاحتياجات المالية، الاستثمار، والرقابة لتعظيم قيمة الشركة. تركز المحاسبة على تسجيل التاريخ المالي، بينما يركز التمويل على اتخاذ قرارات مستقبلية.

ولا يمكن للمؤسسة القيام بأي وظيفة من وظائفها مثل الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأنشطة دون توفر الأموال، وبالتالي تعتبر الوظيفة المالية أساسية في كل مؤسسة، فهي تعمل على تحديد الموارد المالية الملائمة لكل نشاط، اختيار أحسن طرق التمويل، السهر على إنفاق الأموال بطريقة صحيحة، ومتابعة عملية تنفيذ البرامج المالية.

هذا وتعرف الوظيفة المالية الكثير من مظاهر الفساد المالي مثل الاختلاس والتزوير، والتي أدت إلى إفلاس العديد من المؤسسات، مما أوجب الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة المالية التي تعبر عن مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك وقرارات الأفراد في الجانب المالي. وهي تنطوي على إجراء الأنشطة المالية بنزاهة وأمانة وشفافية.

وما يجدر الإشارة إليه أن أخلاقيات الإدارة المالية تشمل جوانب مختلفة من أمثلتها:

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة والابتعاد عن إسرافها.
- النزاهة والتصرف بأمانة وصدق في جميع التعاملات المالية، وتجنب الخداع أو الاحتيال أو التحريف.
- الشفافية وتوفير معلومات واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب حول المعاملات المالية والأداء والمخاطر التي يتعرض لها أصحاب المصلحة أو المساهمين.
- الصدق والنزاهة في التقارير المالية وذلك من خلال الإفصاح الكامل والدقيق وتقديم القوائم المالية بصورة تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة دون تجميل أو إخفاء.

- الحياد في التقدير المحاسبي وذلك بتجنب التحيز عند تقدير المخصصات والاستهلاك والقيم العادلة.
- الالتزام بالقوانين واللوائح التي تحكم الممارسات المالية. ويشمل ذلك قوانين الضرائب والمعايير المحاسبية واللوائح المتعلقة بالأوراق المالية والاستثمارات.

ومن القضايا الخاصة كذلك بالسلوكيات الأخلاقية في المجال المالي والمحاسبي نجد:

❖ **الاستثمار:** للاستثمار فوائد متعددة للمنظمة والفرد والمجتمع على حد سواء، إذا كان مبنياً على أسس سليمة وقائماً على أساس مسؤولية أخلاقية واجتماعية، إذ يعتبر محرك للاقتصاد ووسيلة للحد من البطالة وتنشيط الدورة الاقتصادية ودفع الاقتصاد نحو الانتعاش، وفي هذا الشأن يميز بين المجالات التي لا يعد الاستثمار ضمنها استثماراً اجتماعياً مفيداً للفرد والمجتمع كـ: الاستثمار في شركات التبغ والخمر والمنتجات المضرة والمهدمة لصحة الإنسان، الأعمال التي تسبب في الانبعاثات الغازية وتلويث البيئة، الأعمال التي تستخدم الموارد الخضراء بشكل تعسفي، الأعمال التي لا تحقق شروط العمل الصحيحة للعاملين، الأعمال التي لا تدعم المجتمع المدني... الخ.

❖ **التدقيق:** يتحمل أعضاء هذه المهنة مسؤوليات متعددة، كما يجب إعدادهم بشكل جيد وبمواصفات معينة سلوكية وتقنية حتى يصبحون قادرين على ممارسة أعمالهم بمهنية عالية، لذلك وحتى تكون هذه المهنة مؤداة بمعايير أخلاقية يجب أن يتحلى المدقق بجملة المبادئ التالية:

- يجب على المدقق أن يتحمل المسؤوليات كاملة وبدقة ونزاهة وعدالة وشفافية.
- يجب أن يحافظ المدقق على الموضوعية بعيداً عن صراع المصالح والتحيز لأطراف معينة.
- يجب أن تعكس التقارير المقدمة من طرف المدقق الحقائق كاملة بموضوعية وتجرد تام وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق.
- ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المنظمات التي تقوم بتدقيق أعمالها والالتزام بمبادئ الإفصاح التام.

- ضرورة احترام المدقق للمعايير المحاسبية المحلية والدولية المعترف بها وشائعة الاستعمال.
- ضرورة احترام خصوصية وسرية معلومات الزبائن والأعمال التي يقوم بتدقيقها.
- ضرورة احترام قاعدة الأتعاب وفق الاعتبارات الموقفية.

❖ **المحاسبة المالية والإدارية:** تهتم المحاسبة المالية بتحليل العمليات والأحداث المالية في المؤسسة وتسجيلها ومن ثم تصنيفها وتبويبها وصولاً إلى إعداد القوائم المالية التي تبين أعمال المؤسسة ومركزها المالي والتغيرات التي طرأت عليه، والتي تعد أساساً للمستخدمين الداخليين والخارجيين للمعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية. وهنا تزداد أهمية العوامل الأخلاقية والسلوكية في أعمال المحاسبة وأنشطتها المختلفة، ولعل من

المفيد هنا الإشارة إلى أهم القضايا الأخلاقية التي تحيط بالممارسات المحاسبية تقع ضمن إطار التلاعب في تقارير وحواصل الدخل وتزوير المستندات والوثائق وغض النظر عن أعمال محاسبية مشكوك فيها فضلا عن أعمال الغش والتجاوز عن الكشف المقدمة إلى الجهات الضريبية والحكومية.

❖ **الاستشارات المالية والمحاسبية:** يقع هذا النشاط ضمن الإطلاع على الأسرار المالية للمنظمات التي تطلب الاستشارة، ومن هنا فإن المؤسسات الاستشارية في المجال المالي والمحاسبي يجب أن تمارس أعمالها وفق اعتبار المشروعية في العمل والشفافية من جهة، والحفاظ على أسرار الشركات وتطلعاتها التنافسية والاستشارية من جهة أخرى. وقد ترسخت أعمال الاستشارة في الدول المتقدمة وأصبحت لها قوانينها وأعرافها والتزاماتها الأخلاقية، والتي نذكر من أهمها ما يلي:

✓ عدم إفشاء الأسرار المالية والمحاسبية للشركة لأي جهة كانت خاصة وأن البعض من المؤسسات الاستشارية تمارس عملها في خدمة أكثر من منظمة أعمال متنافسة في السوق.

✓ التقدير العادل للأتعاب التي يستحقها وفق اعتبارات النزاهة والعدالة والصدق في التعامل.

✓ عدم التورط أو تسهيل أعمال التزوير أو أعمال أخرى غير شرعية أو قانونية بأي شكل كان.

خلاصة لما سبق، نستخلص أن أخلاقيات الوظيفة المالية والمحاسبية هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تنظم عمل المحاسبين والماليين داخل المؤسسة، تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية في التعاملات المالية. وتشمل الصدق في تسجيل وتقديم البيانات المالية، والدقة في إعداد التقارير، والالتزام بالقوانين والمعايير المحاسبية، والحفاظ على سرية المعلومات المالية، وتجنب التلاعب أو الاحتيال، والابتعاد عن تضارب المصالح، بما يضمن حماية أموال المؤسسة وتعزيز الثقة في نتائجها المالية.

5. أخلاقيات وظيفة البحث والتطوير

وظيفة البحث والتطوير (R&D) هي الأنشطة المنهجية والإبداعية التي تمارسها المؤسسة لاكتساب معارف جديدة، بهدف ابتكار منتجات، خدمات، أو تكنولوجيات جديدة، أو تطوير القائمة حالياً. تُعد ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية، تحسين الجودة، وزيادة النمو الاقتصادي للشركات.

من تعريف وظيفة البحث والتطوير يمكن استنباط العناصر الأساسية المرتبطة بها التالية:

➤ خلق المعرفة وتطبيقها: لا تقتصر على البحث النظري، بل تشمل تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية ومخرجات ملموسة.

➤ الابتكار والتميز: تساهم في تطوير أساليب عمل جديدة، تقنيات حديثة، وتحسينات في الأداء تضمن تميز المؤسسة.

➤ الاستمرار في المنافسة: تلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وذلك من خلال ابتكار منتجات تتميز عن المنافسين.

- النمو والاستدامة: استكشاف فرص أعمال جديدة لزيادة الإيرادات.
- تحسين الأداء: رفع كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف عبر تقنيات أفضل.
- الاستثمار التكنولوجي: تستثمر فيها الدول والمؤسسات لزيادة كفاءة الإنتاج، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

إذن تلعب وظيفة البحث والتطوير دوراً أساسياً على مستوى المؤسسة من خلال ما تقدمه من بحوث ودراسات تساهم في زيادة مخزون المعرفة في المؤسسة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي من خلال تحسين وتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية. وهذه الوظيفة هي الأخرى تخضع لمعايير أخلاقية للحد من التصرفات غير الأخلاقية المضرّة بالمؤسسة والمجتمع، ولعل من أهم هذه الأخلاقيات الآتي:

✓ **النزاهة والأمانة العلمية:** الالتزام بالدقة الكاملة في تسجيل البيانات، ورفض أي تلاعب أو تزوير في نتائج التجارب والبحوث، ونسب الأفكار والاقتباسات إلى أصحابها الحقيقيين. مع نشر نتائج الفشل والذي يعد واجب أخلاقي يُجنّب الآخرين تكرار نفس الأخطاء.

✓ **الشفافية والموضوعية:** تجنب التحيز في تصميم التجارب أو تحليل البيانات، ومشاركة النتائج والمنهجيات بوضوح لتقييمها وتقبل النقد البناء من الزملاء والمجتمع العلمي.

✓ **الخصوصية وسرية المعلومات:** حماية معلومات وبيانات المشاركين في دراسات السوق أو الاختبارات، بالإضافة إلى الحفاظ على الأسرار التجارية والتكنولوجية الخاصة بجهة العمل.

✓ **المسؤولية الاجتماعية والبيئية:** مراعاة الأبعاد الأخلاقية وتأثير المنتجات والابتكارات على صحة وسلامة المستهلكين، وتجنب إلحاق أي ضرر بالبيئة أثناء عمليات التطوير والإنتاج.

✓ **احترام الملكية الفكرية:** الامتناع عن التعدي على براءات الاختراع أو حقوق النشر الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد الآخرين.

✓ **الكفاءة والتدريب المستمر:** الحرص على امتلاك المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة لإدارة وتوجيه أنشطة البحث بأعلى جودة.

خلاصة لما سبق يتأكد أن أخلاقيات وظيفة البحث والتطوير هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تنظم عمل الباحثين والمطورين داخل المؤسسة، بهدف ضمان إجراء البحوث بطريقة مسؤولة وآمنة. وتشمل الصدق العلمي وعدم تزوير النتائج، واحترام حقوق الملكية الفكرية وعدم السرقة العلمية، والالتزام بالمعايير العلمية والأخلاقية في التجارب، وحماية المشاركين في البحث من أي ضرر، والشفافية في عرض النتائج، واستخدام المعرفة والتقنيات الجديدة بما يخدم المصلحة العامة دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة.

المحور الخامس
أخلاقيات الأعمال والوظائف
الإدارية

في ظل اشتداد المنافسة العالمية، وكثرت الانتهاكات غير أخلاقية وظهور العديد من قضايا الفساد زاد الاهتمام بأخلاقيات الوظائف الإدارية، والتوجه نحو اعتماد القيم والسلوكيات الأخلاقية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة التي تعود بالنفع على العمال ومصلحة المؤسسة ككل. وتشمل الوظائف الإدارية حسب نظريات الفكر الإداري أربع أنشطة أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. من هذا المنطلق في هذا المحور نحاول التعرف على أخلاقيات كل وظيفة من وظائف الإدارة.

1. أخلاقيات وظيفة التخطيط

وظيفة التخطيط هي العملية الإدارية الأساسية التي تهدف إلى رسم مسار المؤسسة مستقبلاً، عبر تحديد الأهداف بدقة وتحديد الوسائل والموارد والإجراءات اللازمة لتحقيقها. ويُعد التخطيط عملاً ذهنياً منطقياً يربط الحاضر بالمستقبل، ويقلل من العشوائية والمخاطر من خلال التحليل، التنبؤ، واتخاذ قرارات مسبقة.

من هذا المفهوم نستخلص الجوانب الرئيسية لوظيفة التخطيط كما يلي:

➤ **التعريف والغاية:** هو التحديد المسبق لما يجب فعله، متى، وكيف يتم، ويعمل كجسر بين وضع المؤسسة الحالي وما تطمح للوصول إليه.

➤ **تحديد الأهداف:** وضع إطار زمني وواقعي للغايات.

➤ **تخصيص الموارد:** تحديد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لضمان الكفاءة.

➤ **تقليل المخاطر:** التنبؤ بالتحديات والاستعداد لمواجهتها.

➤ **تسهيل الرقابة:** يوفر معايير مقاسة (مستويات الأداء) لقياس مدى تحقيق الأهداف.

إذن تحتل وظيفة التخطيط المركز الأول بين الوظائف الإدارية، تعتمد على عملية استقراء الماضي، دراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف، وبالتالي هو تحديد ما يجب عمله مسبقاً من أجل تحقيق هدف معين. في مرحلة التخطيط يتوجب على المؤسسة تحديد الأهداف، والإجراءات التي تحقق هذه الأهداف في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة، فالتخطيط يتضمن ثلاثة عناصر أساسية تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، تعيين السياسات والبرامج التي تؤدي للوصول إلى هذه الأهداف، تحديد الموارد اللازمة والمدة المناسبة لعملية التنفيذ.

وفي إطار التزام المؤسسة بأخلاقيات الأعمال يجب أن تتم عملية التخطيط وفق المبادئ والقيم الأخلاقية، حيث أن أغلب المؤسسات تسعى من خلال عملية التخطيط إلى تحقيق أقصى ربح مع أقل تكلفة بعيداً عن مراعاة الجوانب الأخلاقية في قراراتها، لذلك يجب على المؤسسة جعل القيم الأخلاقية مرتكزات أساسية للتخطيط، وأن تبني عليها غايتها وأهدافها الإستراتيجية. وتتمثل أهم الاعتبارات الأخلاقية التي يجب مراعاتها في عملية التخطيط في ما يلي:

- إشراك أصحاب المصلحة: يتضمن التخطيط الأخلاقي في المؤسسات التعامل مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين والمجتمع. ويسعى إلى دمج وجهات نظرهم واهتماماتهم وملاحظاتهم في عملية التخطيط لضمان أن تكون القرارات شاملة وتعكس المصالح المتنوعة.
- النزاهة والشفافية: يجب أن يكون التخطيط قائماً على معلومات صحيحة وواضحة، دون إخفاء حقائق أو التلاعب بالبيانات. والشفافية تعني أيضاً توضيح أهداف الخطة وكيفية تنفيذها.
- العدالة والمساواة: ينبغي أن تراعي الخطط جميع الفئات دون تمييز (اجتماعي، اقتصادي، جغرافي)، فالتخطيط الأخلاقي يسعى لتقليل الفوارق لا تعميقها.
- المسؤولية الاجتماعية: المخطط يجب أن يأخذ في الاعتبار تأثير قراراته على المجتمع ككل، وليس فقط على فئة معينة أو على المدى القصير.
- الموضوعية وعدم التحيز: يجب أن تبنى القرارات على تحليل علمي وبيانات، وليس على مصالح شخصية أو ضغوط خارجية.
- المساءلة: المخطط أو الجهة المسؤولة عن التخطيط يجب أن تكون مستعدة لتحمل نتائج قراراتها وتبريرها أمام الجهات المعنية.
- الكفاءة المهنية: يتطلب التخطيط امتلاك المعرفة والخبرة اللازمة، وتحديثها باستمرار لضمان اتخاذ قرارات سليمة.
- الامتثال للمعايير القانونية: يتطلب التخطيط الأخلاقي الامتثال للقوانين واللوائح ومعايير الصناعة المعمول بها، ويتضمن إجراء أنشطة التخطيط ضمن الحدود القانونية والأخلاقية.
- تحقيق الاستدامة: أخلاقيات التخطيط تعطي الأولوية للاستدامة طويلة المدى والتسيير الأمثل للموارد، ويشمل ذلك النظر في الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية للقرارات التي سوف تتخذها المؤسسة والسعي لتقليل العواقب السلبية مع تعظيم النتائج الإيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

2. أخلاقيات وظيفة التنظيم

وظيفة التنظيم هي ثاني وظائف العملية الإدارية (بعد التخطيط)، وتهدف إلى ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة. تتضمن تحديد الأنشطة، تقسيم العمل، تفويض السلطات، وتصميم الهيكل التنظيمي، مما يضمن تدفق المعلومات، وتفاذي التداخل، وتسهيل الرقابة. ومن أهم مكونات وعناصر وظيفة التنظيم نجد:

❖ تحديد الأنشطة: حصر المهام الضرورية لإنجاز الأهداف.

❖ تقسيم العمل: تجميع الأنشطة المتشابهة في إدارات وتوزيعها على الموظفين حسب الكفاءة.

❖ **تفويض السلطة:** إسناد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة للأفراد لضمان سرعة التنفيذ.

❖ **تصميم الهيكل التنظيمي:** وضع خارطة تنظيمية توضح خطوط السلطة، المسؤولية، وعلاقات العمل. إذا كانت وظيفة التخطيط هي تحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الموارد والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يعتبر الوسيلة الأساسية التي يتم بها إنجاز هذه الأهداف. لذلك إن لم يتواجد في المؤسسة تنظيم صحيح لن تتمكن من بلوغ وتحقيق أهدافها، فالتنظيم يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تجميع وترتيب جهود الجماعة من أجل تحقيق أهداف محددة، أي أنه يعكس هيكل المؤسسة الذي من خلاله تمارس نشاطها، وتحدد فيه مختلف المهام، السلطات والمسؤوليات أي توجيه جميع الموارد البشرية والمادية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف. وعليه من الضروري أن يركز تنظيم المؤسسة على القيم والمبادئ الأخلاقية والتي تظهر في الجوانب التالية:

- العدالة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينبغي أن يقوم التنظيم على توزيع عادل للمسؤوليات والصلاحيات بما يتناسب مع كفاءة الأفراد وقدراتهم، بعيداً عن المحاباة أو التمييز.
- تكافؤ الفرص وذلك بضمان أن بناء الهيكل التنظيمي لا يُكرّس امتيازات لفئة على حساب أخرى، وأن المسارات الوظيفية مفتوحة للجميع وفق معايير موضوعي.
- شفافية في الهيكل التنظيمي وهذا من خلال حق العاملين في معرفة موقعهم داخل المنظمة، وخطوط الاتصال والسلطة، وآليات اتخاذ القرارات.
- احترام كرامة الإنسان وذلك بمعاملة جميع الأفراد بكرامة وإنصاف واحترام، بغض النظر عن الاختلافات في الخلفية أو الوضع الاجتماعي أو المعتقدات. وأيضاً يجب أن تراعي الهياكل التنظيمية الإنسان قبل الإنتاج، وتتجنب التنظيمات التي تُحوّل العامل إلى أداة أو آلة.
- دعم التعاون والعمل الجماعي فالتنظيم الأخلاقي يشجع على التعاون بدل التنافس غير الصحي، ويعزز روح الفريق.
- تجنب تضارب المصالح حيث لا يجب أن تُستخدم السلطة التنظيمية لتحقيق مصالح شخصية أو لخدمة أطراف معينة على حساب المؤسسة أو الآخرين.
- تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات الأخلاقية في عملهم اليومي، وقد يشمل ذلك تقديم التدريب، ووضع مبادئ توجيهية أخلاقية واضحة، وتشجيع الحوار المفتوح حول القضايا الأخلاقية.
- معالجة الصراعات بأساليب بعيدة عن التحيز والتكتلات.
- المناخ التنظيمي الصحي يتصف بالمرونة والاهتمام بأشكال استخدام السلطة والاهتمام بأمن العاملين.
- المساءلة والمسؤولية فكل فرد داخل الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مسؤولاً عن مهامه، مع وجود نظام واضح للمحاسبة.

3. أخلاقيات وظيفة التوجيه

وظيفة التوجيه (Directing) هي إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، وتعني قيادة، إرشاد، وتحفيز المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل العملية إصدار التعليمات، التواصل الفعال، والتأثير على السلوك لضمان تنفيذ الأعمال بكفاءة. وفيما يخص أهم عناصر ومبادئ وظيفة التوجيه فهي كالآتي:

- **القيادة:** استخدام السلطة لتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم.
 - **الاتصال:** نقل المعلومات والتعليمات بوضوح بين الإدارة والعاملين.
 - **التحفيز:** تشجيع العاملين مادياً ومعنوياً لزيادة الإنتاجية.
- تعتبر وظيفة التوجيه ثالث وظيفة من وظائف الإدارة وهي تقوم على توجيه الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم ذلك من خلال ثلاثة دعائم أساسية تتمثل في القيادة، الاتصال، والتحفيز، والتي يجب أن تتجسد فيها مجموعة من السلوكيات الأخلاقية كما يلي:
- **القيادة:** تتمثل القيادة في القدرة على التأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي قد تتعلق بخصائص القائد وشخصيته حيث يعتبر القائد مثالا للمرؤوسين، وهذا ما يؤكد على ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية من طرف القائد. من أجل تعزيز القيادة الأخلاقية التي تعبر عن القدرة على توجيه الآخرين نحو الهدف المطلوب ضمن إطار أخلاقي محدد يجعل القائد نموذج يحتذى به ويحفز المرؤوسين على إتباعه. ويظهر ذلك من خلال:
 - توفر السلوك الأخلاقي: فالقائد الناجح يجب أن يهتم بالمبادئ الأساسية مثل الاحترام، النزاهة، الأمانة والعدالة، والصدق ويعتمد عليها في توجيه سلوك العمال، وكذلك يجب أن يراعي القائد قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية من خلال القيام بما هو صحيح وعادل.
 - عدم استخدام القوة (المنصب) بشكل تعسفي من قبل القادة والمدراء على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع، كما يجب عليهم أن يتحملوا مسؤولياتهم بصدق وعدالة ونزاهة والسماع للرأي المعارض.
 - الاهتمام ببناء القيادة البديلة لغرض استمرارية عمل المنظمة.
 - عدم الاهتمام بالإنتاج والعمل على حساب العمال، بل يجب كذلك الاهتمام بالأفراد العاملين ومعرفة متطلباتهم وانشغالهم.
 - حل الصراعات التي تحدث في المؤسسة بطريقة عادلة وعدم التحيز لأي طرف.
 - **الاتصال:** هو عملية نقل المعلومات بين الأفراد من أجل تبادل الآراء والأفكار، وإيصال المعلومات الضرورية للعمال من أجل تنفيذ وظائفهم. يمكن للمؤسسة الاعتماد على السلوك الأخلاقي في عملية

الاتصال خاصة فيما يتعلق بدقة المعلومات الواردة وسرعتها، ويجب أن تحرص المؤسسة على تحديد نطاق الاتصالات لكل وظيفة، وتوضيح مصادرها من أجل إزالة الغموض والقضاء على الصراعات وتحديد المسؤوليات وعدم تجاوز الصلاحيات، ويجب أن يخضع نظام الاتصالات إلى السرية التامة. كذلك لا يجب إخفاء المعلومة للتضليل وإلحاق الضرر بمتخذي القرار أو إيصالها عن طريق التنظيم غير الرسمي.

■ **التحفيز:** هو حث الفرد على القيام بالسلوك المطلوب، وهو ينقسم إلى التحفيز المادي المتمثل في الأجور والمكافآت والترقيات والتحفيز المعنوي مثل الاعتراف بالعمل ونسبه لمؤديه وتقدير العمل. ما يهمنا في هذا الجانب هو الإطار الأخلاقي لعمليات التحفيز والذي يظهر من خلال تطبيق نظام التحفيز بشكل عادل ومتساو على جميع العاملين في المؤسسة، دون تمييز أو تفضيل لفئة معينة على حساب الأخرى، يتضمن ذلك توزيع الفرص والمكافآت بناء على الأداء الفعلي والمساهمة الملموسة، كذلك يجب الاعتراف بالعمل الذي يقدمه العامل وعدم نسبه لفئة أخرى مقابل مصلحة شخصية.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أن أخلاقيات وظيفة التوجيه تتمثل في التزام القائد أو المدير بقيادة العاملين بأسلوب إنساني عادل يقوم على الاحترام والتقدير، والعدالة في المعاملة دون تمييز، مع الاعتماد على التحفيز الإيجابي بدل التهديد أو التخويف. كما تقتضي الصدق والشفافية في إعطاء التعليمات، وأن يكون القائد قدوة حسنة في سلوكه وانضباطه، إضافة إلى أهمية الاستماع الجيد للموظفين والتواصل الفعال معهم ومراعاة ظروفهم الإنسانية.

4. أخلاقيات وظيفة الرقابة

وظيفة الرقابة هي رابع وظائف الإدارة الأساسية (بعد التخطيط، التنظيم، والتوجيه)، وتتمثل في قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير المخططة مسبقاً، لتحديد الانحرافات وتصحيحها. تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة، وتصحيح الأخطاء، وحماية الموارد.

من هذا المفهوم نستخلص المفاهيم الأساسية للرقابة:

■ **التعريف الإداري:** عملية مستمرة ومتجددة للتحقق من أن الأداء الفعلي مطابق للخطط والمعايير المحددة.

■ **الرقابة كأداة تصحيح:** هي تحديد أماكن الانحرافات وتصحيح الأخطاء لضمان تحقيق الأهداف.

■ **عناصر الرقابة:** تحديد المعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تعد الرقابة جوهر الوظيفة الإدارية وهي تقوم على عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، أي التحقق من

أن الأعمال الإدارية تسيير كما هو مخطط لها. وعليه فالعملية الإدارية لا تستقيم على أكمل وجه دون وجود رقابة تضمن ذلك، وهذا ما يؤكد على ضرورة الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية التي تساهم في ضمان نزاهة العمل والتقييم الدقيق والموضوعي للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. ويمكن إظهار أخلاقيات وظيفة الرقابة كما يلي:

*** وظيفة الرقابة أداة للإصلاح:** وظيفة الرقابة لا تمارس باعتبارها وسيلة للعقاب، وإنما هي وسيلة لتصحيح الانحرافات وتحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيز أصحاب الكفاءات والمهارات.

*** الاستقلالية والنزاهة:** يجب أن يكون القائمون على عملية الرقابة مستقلين ونزيهين في أداء مهامهم دون تأثيرات خارجية أو تحيزات لأي طرف.

*** العدالة والمساواة:** يجب القيام بعمليات الرقابة في جميع وظائف المؤسسة ومع جميع العمال بشكل عادل ومتساوي، ولا يتم غض النظر عن أي وظيفة أو عامل، ويجب أن تعتمد عملية الرقابة على معايير موضوعية بدلا من التفضيلات الشخصية أو التحيزات.

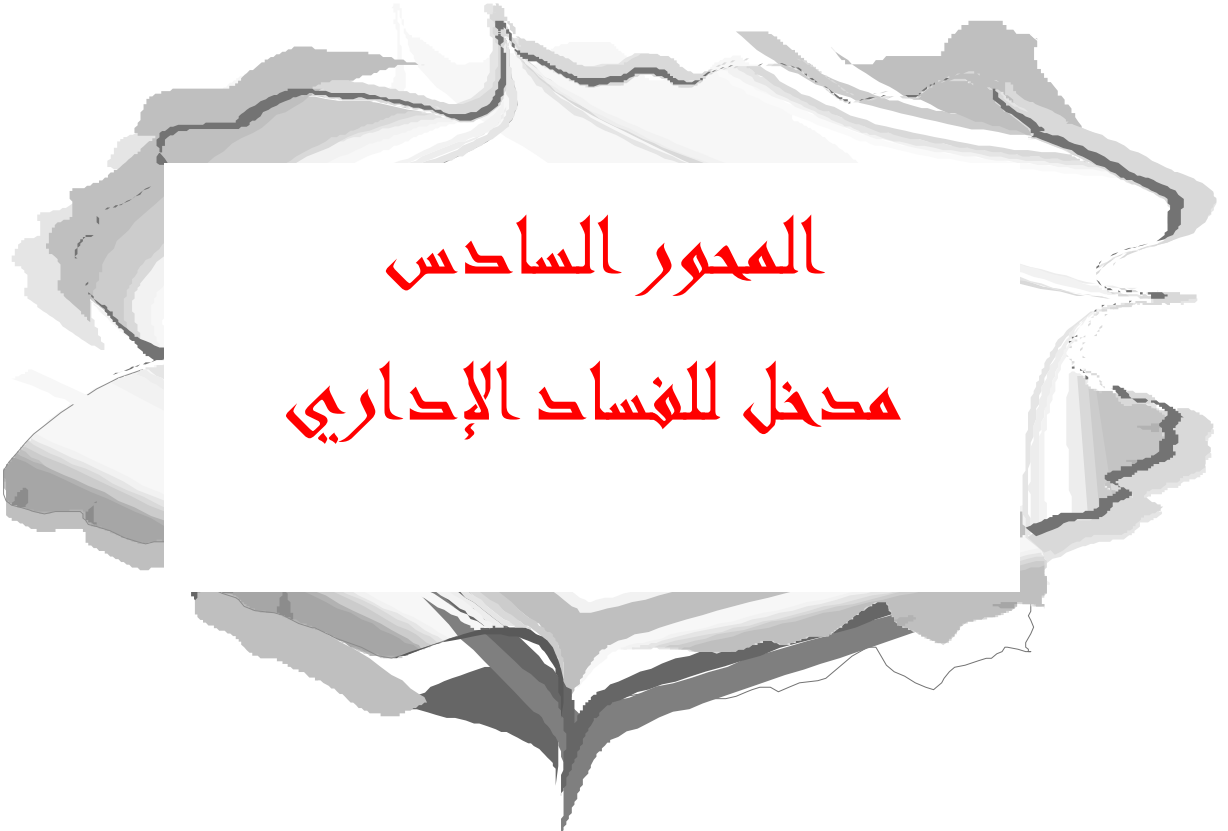
*** الشفافية:** يجب أن يتحلى المراقبون بالشفافية بشأن معايير وأساليب ونتائج تقييماتهم، حيث تساعد الشفافية على بناء الثقة بين الموظفين وأصحاب المصلحة وتسمح بالمساءلة في عمليات صنع القرار.

*** المساءلة:** المراقبون مسؤولون عن دقة وموثوقية تقييماتهم وتوصياتهم، وينبغي أن يكونوا مستعدين لتبرير قراراتهم وأفعالهم وتصحيح أي أخطاء أو تناقضات تم تحديدها أثناء عملية المراقبة.

*** التناسب بين الرقابة وطبيعة العمل:** ينبغي أن تتناسب درجة الرقابة مع طبيعة المهمة ومستوى المسؤولية، وأن لا تتجاوز الحد المعقول الذي يمس الخصوصية أو يُقيّد الإبداع.

*** التحسين المستمر:** يجب أن تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عمليات المراقبة والتقييم من خلال التعلم من التجارب السابقة، ودمج التعليقات من أصحاب المصلحة، والبقاء على اطلاع بأفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية الناشئة في هذا المجال.

مما سبق، يمكن القول أن أخلاقيات وظيفة الرقابة تتمثل في ممارسة عملية المتابعة والتقييم بأسلوب عادل وموضوعي يهدف إلى تحسين الأداء لا إلى العقاب أو التضيق، حيث يجب أن تقوم الرقابة على معايير واضحة ومعلنة، مع الالتزام بالشفافية والنزاهة في جمع المعلومات وتحليلها دون تحيز أو تلاعب. كما تقتضي احترام العاملين وعدم انتهاك خصوصياتهم، وتقديم الملاحظات بطريقة بناءة تساعد على التطوير بدل الإهانة. وتشمل أيضاً المساواة في تطبيق القواعد على الجميع، وتحمل المسؤولية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتجنب استغلال الرقابة لتحقيق مصالح شخصية، بما يساهم في تعزيز الثقة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وعدالة.



المحور السادس

مدخل للفساد الإداري

يعتبر الفساد آفة اجتماعية عرفتتها المجتمعات الإنسانية منذ القدم، فهو العقبة الرئيسية أمام إصلاح، تنمية، وتطور المجتمع والدول. حاليا الفساد الإداري والمالي أصبح منتشرا في معظم اقتصاديات دول العالم، فلم يعد حكرا على الدول النامية، بل امتد ليشمل حتى الدول المتقدمة، وأصبح ظاهرة عابرة للحدود تجسدها مظاهر الجريمة المنظمة كتحويل عائدات الفساد ونقلها إلى الخارج. في هذا المحول سوف نحاول التعرف على مفهوم الفساد، أنواعه، ومظاهره، وكذا الأسباب المؤدية إليه.

1. مفهوم الفساد

توجد العديد من التعاريف المقدمة للفساد، حيث لا يوجد إجماع حول تعريف واحد للفساد وهذا نتيجة لاستخدامه في العديد من المجالات العلمية والعملية، حيث يعرف الفساد اصطلاحا بأنه تصرف وسلوك وظيفي غير جيد (سيئ) يؤدي إلى الخروج عن النظام من أجل مصلحة شخصية. يعرف كذلك بأنه سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة، وفي تعريف آخر نجد أنه استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو تحقيق ربح شخصي، أو من أجل تحقيق هبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي.

كما أن هناك من يعرف الفساد بأنه: " خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة ". وفي سياق ذي صلة يعرف الفساد بأنه: " كل انحراف بالسلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لهم قانونا".

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: " إساءة استعمال السلطة التي أؤتمن عليها الشخص لتحقيق مصالح شخصية " ، وهو تقريبا يشير إلى نفس مضمون التعريف الذي قدمته هيئة الأمم المتحدة عندما أوردت في أحد تقاريرها بأن الفساد هو سوء استخدام السلطة العامة للحصول على مكاسب شخصية مع الإضرار بالمصلحة العامة.

أخيرا يمكن اعتبار الفساد جميع الأعمال غير النزيهة والتي تتنافى مع السلوك الأخلاقي التي يقوم بها الأشخاص الذين يشغلون مناصب في الهيئات والمنظمات المختلفة لتحقيق مكاسب خاصة، ومن أمثلة ذلك قبول الرشاوى والهدايا غير العادية والتلاعب بالمال العام.

2. أنواع الفساد

يتخذ الفساد أنواعا وتصنيفات عديدة ويعود ذلك إلى المجال الذي يظهر وينتشر فيه الفساد فنجد:

1.2. الفساد من حيث الحجم: وفقا لهذا المعيار ينقسم الفساد إلى قسمين:

* **الفساد الكبير:** يرتبط هذا النوع من الفساد تحديداً بالدرجات الوظيفية العليا وكبار المسؤولين، حيث يمارسه الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة ككل، حيث يستغلون سلطتهم لخرق القوانين والتنظيمات من أجل تحقيق مصالح خاصة وغير مشروعة.

* **الفساد الصغير:** وهو عكس النوع الأول إذ أنه مرتبط بالدرجات الوظيفية الدنيا وميزة هذا النوع من الفساد أنه يمارس من طرف شخص أو فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين، كما أن المقابل المالي فيه بسيط إلى حد ما وتندرج تحته الرشاوى، مثل تلك التي تقدم مقابل التعجيل في الحصول على تراخيص البناء أو ترخيص مزاولة نشاط مهنة معينة، أو للتغاضي عن تقديم وثائق لازمة لإنجاز معاملة.

2.2. الفساد من حيث النطاق والانتشار الجغرافي: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الفساد إلى نوعين:

* **الفساد المحلي:** وهو الذي ينتشر داخل حدود الدولة الواحدة دون أن يكون للمتسببين إليه ارتباطات خارج حدود دولتهم (مع شركات أو كيانات كبرى دولية).

* **الفساد الدولي:** هذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعاً عالمياً بحيث يعبر حدود الدول وحتى القارات، وللفساد الدولي أدوات متعددة كالشركات المتعددة الجنسيات، وقد ذكر تقرير لمنظمة الشفافية الدولية لسنة 2005 أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تستغل الفساد في الدول النامية للحصول على المشاريع، تليها الشركات الفرنسية ثم الصينية والألمانية، كما يُضيف التقرير ذاته بأن عدداً كبيراً من الموظفين السامين في أكثر من 136 دولة يتقاضون مرتبات منتظمة (رشاوى) مقابل تقديم خدمات لتلك الشركات.

2.3. الفساد طبقاً للمجال الذي نشأ فيه: ويعتبر هذا المعيار بالذات من أفضل المعايير المتبعة لتحديد أنواع الفساد، وهي بحسب هذا المعيار متعددة ومتنوعة يمكن إجمالها كالتالي:

* **الفساد المالي:** ويتمثل في جميع الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية المختصة بفحص ومراقبة الحسابات والأموال، وتتجلى أهم صورته في تقديم الرشاوى والتهرب الضريبي والاختلاس.

* **الفساد الإداري:** ويقصد به مجموع الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته.

* **الفساد السياسي:** عرفته هيئة الأمم المتحدة بأنه: "استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة" أو هو تغليب مصلحة صاحب القرار على مصالح الآخرين. وللفساد السياسي عدّة مظاهر أهمها الحكم الشمولي الفاسد، غياب الديمقراطية، فقدان المشاركة، فساد الحكام.... الخ.

* **الفساد الاقتصادي:** يتعلق هذا النوع من الفساد بالاحتكارات الاقتصادية في قطاعات الأعمال، التي تستهدف تحقيق منافع اقتصادية خاصة على حساب مصلحة المجتمع. وتحدث هذه الممارسات نتيجة غياب الرقابة أو نتيجة ضعف الضوابط والقواعد الحاكمة والمنظمة للمناخ الاقتصادي.

* **الفساد القضائي:** هو الانحراف الذي يصيب الهيئات القضائية مما يؤدي إلى ضياع الحقوق وتفشي الظلم، ومن أبرز صوره المحسوبية وقبول الهدايا وشهادة الزور.

* **الفساد الاجتماعي:** هذا النوع من الفساد هو الذي يصيب مؤسسات المجتمع مثل المدارس، الجامعات.

* **الفساد الثقافي:** ويقصد به خروج أي جماعة عن الثوابت العامة لدى الأمة مما يفكك هويتها وإرثها الثقافي. كما أنه يتجسد من خلال الإضرار بالوسائل الثقافية لتحقيق مصلحة خاصة.

* **الفساد البيئي:** ويتمثل في الممارسات الفاسدة والتي لها تأثير مباشر على البيئة والتنوع البيولوجي والإيكولوجي، ولعل من أسبابه عدم تطبيق وتفعيل قوانين البيئة، حيث يتسبب هذه الفساد في الاستغلال غير العقلاني لمختلف الموارد خاصة غير المتجددة. ويدخل ضمن هذا الفساد كذلك إشعال الحرائق والقطع الجائر للأشجار، نهب الرمال... الخ.

3. مظاهر الفساد الإداري والمالي

يتمثل الفساد الإداري والمالي في الاستغلال غير القانوني وغير الأخلاقي للوظيفة العامة بقصد تحقيق منافع شخصية متعددة، وتعتبر هذه الظاهرة من أخطر الظواهر التي تواجه الاقتصاديات النامية، لما ينتج عنها من تبديد لثروات البلاد وسرقتها وتحويلها عن مجالاتها مما يؤدي لزيادة انتشار الفقر والتخلف. ويتجلى الفساد الإداري والمالي بمجموعة من السلوكيات والمظاهر التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، والتي تتنوع ولكن بعضها أكثر استفحالا من البعض الآخر، وسنحاول استعراض أكبر قدر معروف ومحسوس من هذه المظاهر وهذا بعد تصنيفها حسب نوعها في مجموعات كما يلي:

1.3. الانحرافات التنظيمية: أهم المظاهر التي تعكس الانحراف التنظيمي تتمثل في:

- **التراخي وعدم احترام وقت العمل:** عندما يتصرف الموظف بعدم مسؤولية تجاه الوقت أو بحسب تفضيل العلاقات أو عندما يؤخر إنجاز المعاملات فإنه يلحق الضرر بالأفراد ويحتمل للبحث عن مصادر غير قانونية لقضاء مطالبهم.

- **امتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه:** وهذا من خلال التهرب أو الامتناع عن ممارسة الصلاحيات المخولة له وهذا ناتج عن عدم ثقة الموظف بقدراته وخوفه من الوقوع في الخطأ أو تحمل نتائجه مما يترك آثار سلبية تقود للفساد.

- **عدم تحمل المسؤولية:** إن تخوف الموظفين من المسؤولية يدفعهم إلى تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين عدة أشخاص لزيادة عدد متخذي القرار وبالتالي تقسيم المسؤولية.

- **إفشاء أسرار العمل والخروج عن العمل الجماعي:** هذا قد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء وضياع حقوق الناس المرتبطة بالمنظمة لأن الأعمال الفردية يمكن أن تكون ناقصة أو تتخللها بعض الأخطاء عكس الأعمال الجماعية التي قد تكون أكثر مصداقية وأقل خطأ.

2.3. الانحرافات السلوكية: من أهم صور هذه الانحرافات نذكر ما يلي:

- **سوء استعمال السلطة أو استغلال المنصب العام:** تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها، وتندرج تحت هذا المظهر العديد من الأنماط السلوكية الفاسدة مثل الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق، والتعسف والتشدد، ومنح المزايا والهبات دون وجه حق، أو التغاضي عن أخطاء المقربين والتساهل معهم. كما يستغل بعض الموظفون العموميون مواقعهم وصلاحياتهم في ظل غياب الرقابة لابتزاز الأفراد للحصول على مكافآت غير قانونية، وحتى إذا ما وجدت القوانين التي تمنع الابتزاز إلا أن الأفراد لا يلجئون إليها خوفا من معاداة موظفي الحكومة والتعرض للأذى الشخصي مما يؤدي إلى زيادة الفساد واستفحاله.

- **المحاباة والمحسوبية:** تعتبر المحسوبية من أكثر المظاهر خطورة والأصعب علاجا فهي تنتج عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومحاسبه دون وجه حق بل على أساس الصلة، وتتمثل برعاية الأقارب والمعارف وتفضيلهم في مجال التعيين أو إبرام العقود وبذلك تستغل الموارد وتشغل المناصب من قبل غير المؤهلين مما يؤدي إلى آثار سلبية عديدة تنعكس على المجتمعات. أما المحاباة فهي تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في إنهاء معاملاتهم والاستفادة من خدمات دائرته قبل غيرهم.

- **الوساطة:** تعرف الوساطة بأنها الشفاعة عند أحد المسؤولين لتقديم خدمة لأحد ما، كما يمكن تعريفها بأنها أداة أو وسيلة يستخدمها شخص ذو جاه ومكانة عند شخص ما يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لطرف ثالث، وتستخدم باسم عاطفة الخير أو بدافع الشفقة أو الشفاعة. ومن الصور المشهورة لها التوسط للتوظيف في إدارة ما أو لترقية موظف معين أو إعطائه ميزات دون غيره، وهي تعد من الظواهر الاجتماعية العامة التي تسود معظم المجتمعات وتعتبر المجتمعات النامية أكثر تأثرا، ولها انعكاسات سيئة على العلاقة بين الموظف والوظيفة العامة مع الجمهور، وتؤدي إلى زعزعة الثقة والإخلال بالمساواة بين الناس والتعقيد في أداء الأعمال وعدم المبالاة بمصالح الناس وانخفاض مستوى الكفاءة الإدارية.

- **الابتزاز:** نمط سلوكي لا أخلاقي يمارسه بعض الموظفين في الوظائف السيادية أو الأمنية، فيلجأ هؤلاء إلى ابتزاز المواطنين عن طريق تخويفهم أو تهديدهم لإرغامهم على دفع مبالغ مالية أو تقديم أشياء عينية.

3.3. الانحرافات المالية: تضم هذه المجموعة صور الفساد التي تكون بسبب المخالفات المالية المتعلقة بالعمل، ومن مظاهرها الأكثر شيوعاً:

- **الإسراف في المال العام:** أي التبذير في نفقات الدولة من خلال الإنفاق غير المبرر أو منح التراخيص والإعفاءات الضريبية والجمركية لأشخاص أو شركات غير مؤهلة لذلك بهدف إرضاء من هم في السلطة أو لتحقيق مصالح متبادلة. ومن أهم مظاهر التبذير في نفقات الدولة:

- * ارتفاع تكاليف تأدية الخدمات عن الحد الأدنى المقرر لها كالخدمات الصحية والتعليمية؛
- * استغلال بعض ذوي السلطة والنفوذ لمراكزهم الوظيفية لتحقيق مأرب خاصة كتمهيد الطرق التي تيسر حركاتهم من وإلى منازلهم أو توفير خدمات الري والصرف لمزارعهم؛
- * شراء السيارات الحكومية الفاخرة وما تستدعيه من نفقات باهظة للصيانة والتشغيل علاوة عن سوء استخدامها؛

* **البذخ في الإنفاق على مظاهر الحكم والاحتفالات العامة والمبالغة في سفر الوفود السياسية للخارج والمبالغة في نفقات التمثيل الأجنبي.**

- **التهرب الضريبي والجمركي:** ويتم التهرب الضريبي من خلال تمكن المكلف كلياً أو جزئياً من التخلص من تأدية الضرائب المستحقة عليه وذلك عبر ممارسة الغش والتزوير في القيود ومخالفة القوانين والأنظمة الضريبية المعتمدة. وإلى جانب التهرب الضريبي هناك التهرب الجمركي والمتعلق بفساد بعض من الأعوان وكبار المسؤولين في الجمارك، الذين يقومون بمنح امتياز لبعض الأطراف بتخفيض الرسوم الجمركية أو الإعفاء من دفعها وفق استثناءات أو من خلال التلاعب بالقوانين، أو بالسماح بدخول سلع وبضائع ممنوعة مقابل الحصول على رشاوى أو بالتواطؤ لتهريب العملة والمعادن الثمينة،... إلخ.

- **الرشوة:** تعد الرشوة أكثر مظاهر الفساد انتشاراً وشيوعاً وتتمثل في الحصول على المال أو أي منفعة أخرى مقابل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة يتنافى مع القوانين ومع المصلحة العامة ويسميها البعض هدية أو إكرامية أو مساعدة إلا أنها رشوة في جوهرها ولو اختلفت التسميات، وأخطر ما في الرشوة أنها حازت على قدر معتبر من قبول العامة حتى أصبحت شبه مشروعة في الثقافة الشعبية.

ومن أهم الدوافع وراء دفع الرشوة هي ضمان المواطن إنجاز معاملته بأقصر وقت ممكن وبأقل جهد أو لإنجاز معاملة لا تتوفر فيها الشروط القانونية. ومن أسباب بروز الرشوة واتساع نطاق تداولها جملة من العوامل من أهمها:

- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين؛
- ✓ التطبيق غير العملي وغير المنطقي للتعليمات واللوائح؛
- ✓ طول الذيل الإداري لبعض الأجهزة الإدارية؛
- ✓ غياب التوجيهات التنظيمية التي ترشد المواطن إلى خطوات إنجاز المعاملة مما يؤدي إلى خضوعها لاجتهادات وضوابط بعض الموظفين الذين قد يعرقلون إنجاز هذه المعاملات.

- **اختلاس المال العام:** يعني الاختلاس قيام الموظف بسرقة أموال نقدية أو عينية من التي تحت مسؤوليته أو التي في ذمته عن طريق التلاعب والتزوير أو التحريف بالسجلات أو القوائم الخاصة بها (كالمحاسب أو أمين الخزانة)، أي الحصول على أموال الدولة وممتلكات المجتمع والتصرف بها بغير وجه حق وتصنف كجريمة، خيانة الأمانة.

4. أسباب تفشي ظاهرة الفساد

هناك أسباب مختلفة للفساد تختلف باختلاف الدوافع لممارسته، وباختلاف جوانبه واتجاهاته وتبعاً للقيم والثقافات السائدة في المجتمع. وفيما يلي أهم الأسباب المؤدية لانتشار الظاهرة:

1.4. الأسباب الاقتصادية: يعتبر الاقتصاد مدخلاً لسلوكات وممارسات حالات فساد إداري بأشكال متنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية غير الناجعة والفعالة للدولة، وكذا الأزمات الاقتصادية والمالية قد تكون مدخلاً يشجع الفساد بكل أنواعه، وعملياً نشر هنا إلى بعض العوامل والأسباب الاقتصادية التي تسهل وتزيد من رقعة الفساد الإداري والتي من أهمها ما يلي:

- في إطار التوجه نحو الاقتصاد الحر تسعى الحكومات لاستقطاب المستثمرين والمنتجين ورجال الأعمال، إلا أن سيطرة القطاع العام على تخطيط وتوزيع المشاريع الاقتصادية وتخصيص الموارد المالية بما يتميز به هذا القطاع من بيروقراطية وضعف دور الدولة في الرقابة، يؤدي إلى فتح المجال أمام ممارسات الموظفين الفاسدة في تقليل القيود والرقابة على منح العقود والصفقات خاصة المتعلقة بالتجارة الدولية أو مشاريع البنية التحتية الأساسية خصوصاً في ظل الإغراءات المالية الكبيرة التي تقدمها الشركات متعددة الجنسيات للحصول على الأعمال أو الصفقات بطرق غير مشروعة.

- التحولات الاقتصادية غير المشروعة بشكل جيد مثل الانتقال من مرحلة الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق وطرح العديد من مؤسسات القطاع العام للخصوصية ما يوفر مناخاً خصباً لمختلف ممارسات الفساد، وذلك لعدم توفر الإطار القانوني والمؤسسي المناسب لهذا الانتقال.

- الأزمات الاقتصادية والمالية وما تخلفه من مشاكل اقتصادية كالكساد، ارتفاع نسب التضخم والبطالة، ينجر عنها تورط المتضررين في ممارسة الفساد.

- اعتماد بعض الاقتصاديات وخاصة بالدول النامية على الربح البتولي الذي يولد فرص كثيرة لممارسة الفساد.
- يؤدي ضعف التنمية الاقتصادية خاصة في الاقتصاديات الضعيفة أو غير المتنوعة إلى قلة ومحدودية الفرص المشروعة للربح، مما يزيد من اللجوء إلى الفساد.
- إن الاحتكار وغياب المنافسة خاصة عندما تسيطر جهات قليلة على السوق، يجعل من السهل التلاعب بالأسعار والصفقات بطرق فاسدة.
- إن تعقيد الإجراءات الاقتصادية خاصة في الدولة المتخلفة وكثرة القوانين والبيروقراطية تدفع الأفراد إلى دفع رشوى لتسهيل معاملاتهم.
- ضعف التقيد بمبادئ الحوكمة الرشيدة داخل البنوك، المؤسسات المالية، شركات الأعمال والأسواق المالية ينتج عنها أزمات مالية تتحول في كثير من الأحيان إلى أزمات اقتصادية خطيرة.
- تؤدي السياسات النقدية والمالية غير المناسبة إلى تشجيع ارتكاب بعض مظاهر الفساد الاقتصادي، فسياسة التوسع في الإصدار النقدي أو الإفراط فيه تؤدي إلى التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض القدرة الشرائية للنقود وتأثير ذلك على المعاملات والديون وعلى الدخل الحقيقي وعدم كفايته. كما أن التوسع في منح الائتمان المصرفي وعدم الرقابة عليه يؤدي إلى تزايد حالات الاختلاس والسرقة في البنوك والمماطلة في سداد القروض، أيضا تؤثر السياسات المتعلقة بالضرائب والرسوم وجبايتها تأثيرا بالغا في العدالة الاجتماعية، فالسياسات التي تلاحق صغار الموظفين وتجبرهم على دفع الضرائب على رواتبهم المتواضعة وتتباطأ في جباية الضرائب من الأغنياء وأرباب المال تزيد من تأثير المنظومات الفاسدة.
- 2.4. الأسباب السياسية:** ويعتبر هذا البعد في الدول النامية من أكثر الأبعاد تسببا ودعما للفساد الإداري، فمهيمنة السياسة والسياسيين الفاسدين على مختلف مجالات الحياة هي السبب الكبير في انتشار حالات الفساد الكبير، ويمكن تلخيص أهم عناصر هذه الأسباب فيما يلي:
 - غياب الديمقراطية الحقيقية والتداول السلمي على السلطة، وضعف مؤسسات الدولة ومختلف التنظيمات السياسية من أحزاب وجمعيات وكذا الأجهزة الرقابية والأجهزة المختصة في كشف الفساد والوقاية منه.
 - عدم التقيد بمبادئ الحكم الراشد من مساءلة، رقابة، مشاركة، نزاهة وشفافية، إلى جانب ضعف منظمات المجتمع المدني التي تعتبر أداة رقابية فاعلة في كثير من الدول، وحتى لو وجدت هذه المنظمات فإنها ستكون ضعيفة، حيث تهيمن الروابط العائلية والقبلية والجهوية على الأحزاب السياسية والنقابات، ومن ثم يتمتع المسؤولون السياسيون بحرية واسعة في التصرف وبقليل من الخضوع للمساءلة والرقابة.

- هيمنة أحزاب ذو عقيدة إيديولوجية يفرضها بالقوة، وتكون مدعاة لمزيد من الممارسات الإدارية الفاسدة، حيث يخشى الناس التهديد والظلم، وبالتالي فإنهم يرضون بالممارسات الفاسدة التي تتحول بمرور السنوات إلى سلوك عام.
 - تدخل السياسة في الإدارة أين يتم تعيين المسؤولين على أساس الولاء السياسي بدل الكفاءة يؤدي إلى انتشار المحسوبية وضعف الأداء.
 - عدم الاستقرار السياسي والصراعات السياسية أو التغيرات المستمرة في السلطة تخلق بيئة فوضوية تسهل انتشار الفساد.
 - تضارب المصالح عندما يجمع المسؤول بين المنصب العام ومصالحه الخاصة أو التجارية، يميل إلى اتخاذ قرارات تخدم نفسه.
 - الحصانة التي يتمتع بها المسؤولين السياسيين أثناء ممارسة أعمالهم، تدفعهم لاستغلال وظيفتهم أو مركزهم لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة.
 - عدم احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للأفراد كحرية الرأي والتعبير، حرية الإعلام والصحافة، حرية التجمع والتظاهر، حرية المعارضة... الخ.
 - عدم وجود قوانين واضحة ومراقبة صارمة لمصادر تمويل الحملات الانتخابية والأحزاب السياسية، ما يفتح المجال للممارسة الفساد من شراء للأصوات ورشوة للمنتخبين.... الخ.
- 3.4. الأسباب القانونية والقضائية:** إن مسؤولية الحد من ظاهرة الفساد بأنواعه مسؤولية هذا الجهاز القضائي القانوني، وأي انحراف عن هذا الدور سيزيد من دائرة الفساد، ومن الأسباب التي قد تزيد من ظاهرة الفساد في هذا المجال نذكر:
- فساد النظام القضائي وتورط الكثير من القضاة والعاملين في السلك القضائي في قضايا الفساد.
 - ضعف وتخلف الجهاز القضائي وعدم مواكبته للمستجدات الحديثة التي تستخدمها شبكات الفساد وتبييض الأموال وغيرها.
 - عدم استقلالية السلطة القضائية وتبعيةها لسلطة التنفيذية.
 - عدم تعيين القضاة على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق ، بل على أساس الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
 - ضعف القوانين الخاصة بمكافحة الفساد وتعارضها مع بعضها البعض مما ينتج عنها ثغرات قانونية يستغلها المفسدون في ممارسة أعمالهم غير القانونية.
 - جمود وعدم تطبيق العديد من قوانين مكافحة الفساد أو التمييز في تطبيقها على المواطنين.

- 4.4. الأسباب الإدارية:** إن معرفة الأسباب المؤدية لانتشار الفساد في الإدارات العمومية والتنظيمات المختلفة على وجه التحديد يمكن من التصدي لهذه الظاهرة ومعالجتها بفعالة، وحتى إن لم يتمكن المختصون من حصر هذه الأسباب بصورة كاملة لتعددتها تبعا لطبيعة المجتمع والمنظمة والمحيط العام الذي يعيش فيه الفرد، إلا أنه تم تحديد جملة من الأسباب المسؤولة عن انتشار هذه الظاهرة، في مقدمتها:
- ضعف القيادة الإدارية فالإدارة غير الكفؤة أو المتساهلة مع المخالفات تخلق بيئة تسمح بالفساد.
 - عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تؤدي إلى الالتزام والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية.
 - كبر حجم المنظمة والذي غالبا ما يؤدي إلى عجز إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية خصوصا في الإدارات الحكومية.
 - ضعف النظام الرقابي واستغلال العلاقات مع المسؤولين في المناصب العليا وضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها والذي يجعل الممارسات الفاسدة روتينا ساريا يمر دون مساءلة أو حساب.
 - العمل بكثير من السرية وعدم الوضوح وقلة الشفافية خصوصا إذا كان للمنظمة موارد كثيرة وبعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية.
 - عدم وضوح الصلاحيات وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح.
 - عدم وضوح التعليمات وغياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات سلوك الموظفين في قطاعات العمل المختلفة.
 - المركزية والبيروقراطية المفرطة وعدم توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات بعدالة وتخلف الإجراءات الإدارية وعدم مواكبتها لروح العصر وحاجات المجتمع.
 - ضعف نظم المعلومات وغياب أنظمة حديثة لتتبع العمليات المالية والإدارية يسهل التلاعب والتزوير.
 - ضعف سياسات التوظيف وفسادها وعدم اعتماد معايير موضوعية للكفاءة والنزاهة عند تعيين الموظفين والمسؤولين في الوظائف العليا.
 - ضعف التدريب والتأهيل حيث أن قلة التكوين الإداري والمهني تجعل الموظف غير مدرك لواجباته أو لخطورة الفساد.
 - عدم الاستقرار الوظيفي في الإدارات العليا وشعور الموظف أن منصبه فرصة يجب استغلالها قبل تنحيته منه.
 - غموض القوانين واللوائح فعندما تكون القوانين غير واضحة أو قابلة للتأويل، يسهل استغلالها لتحقيق مصالح شخصية.

5.4. الأسباب الاجتماعية: إن الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ بل تتأثر بكافة العوامل الاجتماعية المحيطة بها، فإذا ما كانت هذه العوامل الاجتماعية غير ناضجة وغير سوية، فإنها تشكل بكل تأكيد مدخلا واسعا لممارسات إدارية فاسدة على مختلف المستويات. ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن العوامل الاجتماعية قد لا يتم الانتباه لها ولأثرها مثل العوامل الاقتصادية، وذلك بسبب وقوع المجتمع تحت تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي لهذه العوامل وكأنها مسلمة يصعب رفضها أو تغييرها. ومن أهم العوامل الاجتماعية المحتمل تسببها في فساد إداري نذكر ما يلي:

- عدم مواكبة سياسات الرواتب والأجور للتغيرات الاقتصادية: إن إبقاء سياسات الرواتب والأجور على حالها وعدم تعديلها أو إعادة النظر فيها لتتماشى مع مستويات غلاء الأسعار وتكاليف المعيشة، يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى للعيش الكريم، خاصة مع انخفاض الأجور وضعف المرتبات بشكل عام في الوظيفة العمومية، مما يؤدي بالموظفين إلى استخدام مناصبهم للتعويض عن النقص في رواتبهم من خلال اللجوء إلى أساليب غير شرعية واستغلال مناصبهم ووظائفهم.
- تفاقم حدة الفقر والبطالة: من أهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تدفع إلى التوجه نحو الفساد عدم وجود دخل مشروع من العمل وعدم القدرة على تلبية الحاجات الأساسية للفرد ما يغذي الميول للتوجه نحو الوسائل غير المشروعة للحصول على عائدات مادية بغض النظر عن مصدرها ومدى مشروعيتها كالسرقة والتجارة غير المشروعة وتزيف العملة وغيرها.
- سوء توزيع الثروة في المجتمع: إن تركيز الثروة أو الدخل في يد فئة قليلة من الأفراد واختفاء الطبقة الوسطى في المجتمع يؤدي إلى ضعف الولاء للدولة وعدم الاهتمام بالمصلحة العامة للمجتمع، وبالتالي التمهيد للسلوكيات الفاسدة في الأجهزة الإدارية للدولة خاصة أجهزة الأمن والعدالة وهذا كنتيجة للإغراءات المالية الخيالية التي تقدم مقابل ضمان الحماية وعدم الملاحقة الأمنية والقضائية والتستر على الانحرافات المالية وإهدار المال العام والترجح الوظيفي.
- الرغبة في الثراء السريع: إن أحلام الثراء السريع لدى بعض الفقراء ومحدودي الدخل يدفعهم للجوء لأعمال الفساد خاصة في ظل ضعف الوازع الديني والأخلاقي وغياب المساءلة وانحياز النظام القيمي لدى الأفراد واستبدال القيم والسلوكيات الإيجابية بقيم وسلوكيات منحرفة.
- ضعف وعدم جودة وكفاءة الخدمات الاجتماعية الأساسية المقدمة كالتعليم والصحة، مما يجعل الفرد والموظف البسيط أمام ضغوطات اجتماعية قد لا يجد سوى الطرق غير المشروعة لتلبية احتياجاته وتحقيقها.
- انتشار ثقافة الوساطة والمحسوبية عندما يُنظر إلى الوساطة كأمر طبيعي لتسهيل الأمور، ستصبح البيئة عندها مناسبة للفساد.

- سيادة ثقافة التسامح الاجتماعي مع الفساد، فعندما لا يُستنكر الفساد اجتماعيًا، بل يُبرَّر أحيانًا، سيزداد انتشاره. كما أن ضعف الوعي المجتمعي وقلة إدراك الأفراد بخطورة الفساد وآثاره تجعلهم يتساهلون معه أو يشاركون فيه.

6.4. الأسباب الثقافية: يمكن أن تكون البيئة الثقافية بعناصرها وأبعادها المتعددة دافعا للفساد الإداري خصوصا في الدول النامية، ولعل من أهم العوامل والأسباب الثقافية الدافعة لذلك ما يلي:

- التقاليد والأعراف السائدة فالعديد منها يمثل مسلمات غير خاضعة للنقاش والتمحيص العلمي، ونجد فيها تبريرا لممارسات الفساد الإداري.

- ضعف دور الصحافة والإعلام في بناء قيم ثقافية إيجابية خاصة في الدول النامية حيث الصحافة ووسائل الإعلام أغلبتها تابعة للنظم السياسية الحاكمة والإعلام فيها موجه والذي ينشر ثقافة مشوهة يمكن أن تساعد في تنمية ونشر الفساد الإداري وتفشيهِ في كل مجالات الحياة المختلفة.

- ضعف الوازع الديني وعدم يقظة الضمير ومن ثم التنازع على الأموال والتصرف فيها من دون وازع ديني أو ضمير أخلاقي وحتى التنصل من العادات والقيم الإسلامية والعربية الأصيلة، كل ذلك يؤدي إلى الانحراف وظهور الفساد بأنواعه.

- ضعف ثقافة النزاهة فعندما لا تكون الأمانة والشفافية جزءًا راسخًا من الثقافة، يصبح الفساد سلوكًا مقبولا أو عاديا.

- تقديس السلطة والنظر إلى المسؤول على أنه فوق القانون يقلل من مساءلته، ويشجعه على استغلال منصبه

- الخوف من التبليغ مع وجود ثقافة الخوف أو عدم التدخل ما يمنع الناس من الإبلاغ عن الفساد.

- ضعف الثقافة الحقوقية وعدم معرفة الأفراد بحقوقهم وواجباتهم يجعلهم عرضة للاستغلال أو المشاركة في الفساد.

- إن الانتماءات العائلية والقبلية والإقليمية والعشائرية وولائاتهم يمكن أن تؤدي إلى انتشار المحسوبية وحدوث الفساد، ومخالفة القوانين والقواعد واللوائح الحكومية والوظيفية، فضلا عن التغاضي عن كشف الفساد أو ملاحقته أو تنفيذ الأحكام وتسليط العقوبات على الفاسدين، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الفساد وصعوبة مكافحته، ليصبح بمرور الوقت جزء لا يتجزء من الثقافة المجتمعية وهذا خاصة في الدول الفقيرة والمتخلفة.



المحور السابع

أبعاد الفساد الإداري وطرق مكافحته

ينتج عن الفساد الإداري والمالي بمختلف مظاهره وصوره آثار سلبية جسيمة على المنظمة أو المؤسسة التي يمارس فيها، ليس هذا فقط وإنما يمتد تأثيره ليشمل مختلف أبعاد نواحي الحياة العامة، سواء على صعيد البعد الاجتماعي، الاقتصادي أو السياسي. ويمكن توضيح هذه المعاني على النحو التالي:

1. الآثار الاقتصادية للفساد الإداري والمالي

للفساد الإداري والمالي بأشكاله المختلفة آثار سلبية جسيمة على اقتصاديات الدول على المستوى الكلي والجزئي، كما له انعكاسات مؤثرة على مختلف نواحي الحياة العامة كونه يساهم في عرقلة عملية التنمية على جميع المستويات من خلال إساءة تخصيص الموارد الاقتصادية ورفع التكاليف والتضخم وتشبيط الاستثمار، كما يؤثر على النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومي والقطاع الضريبي وسوق الصرف الأجنبي وعلى قيمة العملة الوطنية والبنوك والمال العام، إضافة إلى أنه يؤدي إلى تفاقم كل من مشكلتي الفقر والبطالة. وللفساد تأثير سلبي أكبر ما يكون في الدول النامية التي يتغلغل فيها الفساد في الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاع العام، وانعكاساته أوسع انتشارا وأشد تأثيرا في الأداء الاقتصادي لهذه الدول وفي مجمل واقعها الاجتماعي.

1.1. أثر الفساد على التنمية الاقتصادية

أجمعت الهيئات الدولية والعالمية على اعتبار الفساد العقبة الرئيسة أمام التنمية الاقتصادية، حيث قدرت المبالغ المخصصة لصفقات الرشوة حسب تقديرات البنك الدولي بما يزيد عن 80 مليار دولار سنويا، كما تضطر حكومات بعض الدول إلى دفع ما بين 20 إلى 60 % زيادة على الأسعار التي ينبغي أن تدفعها بسبب الفساد مما يرفع من تكاليف الإنتاج، كما أعتبر الفساد العائق الأول للاستثمار في كل من إفريقيا وأمريكا اللاتينية والعائق الثاني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وجاء ترتيبه الثالث في دول شرق آسيا ودول الاتحاد السوفيتي سابقا، كما جاء ترتيبه الخامس كعائق للاستثمار في الدول الصناعية، وهذا حسب دراسة للبنك الدولي شملت 3600 شركة من 69 دولة. كما أشارت عدة دراسات إلى وجود ارتباط سالب بين الفساد والتنمية وذلك من خلال تأثيره على عدة مستويات أهمها:

أ- **الأثر على الاستثمار:** يؤثر الفساد سلبا على الاستثمار المحلي والأجنبي في الاقتصاد القومي، فكلما زادت درجة الفساد كلما تراجع حجم الاستثمار، وذلك لتأثير الفساد على مناخ الاستثمار، فهو يؤدي إلى زيادة المدفوعات وتقليل الربح نتيجة للرشاوى التي تضطر الشركات لدفعها للقطاع الحكومي من أجل الحصول على المشاريع أو كمقابل للخدمات والتسهيلات التي تعطى لها.

فالبينة الاستثمارية الفاسدة هي بيئة طاردة للاستثمار الخاص لأنها بيئة لا تخضع لمعايير أو ضوابط أو قوانين واضحة وشفافة وفعالة، هذا يؤدي إلى تخوف وعزوف المستثمرين الجادين عن استثمار أموالهم في هذا

النوع من الاقتصاديات وتحولهم للبحث عن بيئة أكثر أمناً واستقراراً لهم ولأموالهم. كما أن الفساد يؤدي إلى زيادة تكلفة المشاريع وللغش في نوعية الاستثمار، كما يؤثر على إمكانيات نقل التقنية والمهارات والتكنولوجيا.

هذا وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن تخفيض الفساد بنسبة 30 % يؤدي لزيادة الاستثمار بنسبة 50 % ، وتعد الشركات الدولية العاملة في القطاعات الاستخراجية الأكثر عرضة للفساد نظراً لضخامة الأموال الداخلة في المشروع التي تزيد من إغراء المسؤولين الفاسدين.

ب- الأثر على النمو الاقتصادي: تستهدف الاقتصاديات المختلفة الوصول لمعدل نمو سنوي في حدود 8-9%، إلا أن الدراسات القياسية والميدانية أثبتت أن معدلات النمو الاقتصادي تتأثر بشكل كبير بدرجات الفساد، حيث يتم تخصيص الموارد على غير أساس النمو وإنما على أساس المنافع الشخصية المتوقعة منها ، فالفساد هو المعوق الأول للنمو الاقتصادي.

ويؤثر الفساد بشكل كبير على النمو الاقتصادي من خلال تأثيره المباشر على الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي. والفساد لا يعمل فقط على تأخير التنمية بل يعمل أيضاً على توزيع منافع التنمية بشكل غير متساو من خلال تعميق التفاوت في الدخل وتوزيع الأصول وسوء الإنفاق الحكومي وانحياز النظام الضريبي بين الأغنياء والفقراء، كما يؤثر على التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الصحة والتعليم.

ج - الأثر على جودة الخدمات: ينعكس الفساد على التنمية الاقتصادية من خلال الهبوط بجودة البنية الأساسية، وذلك نتيجة توجيه جزء من الموارد المخصصة للمشاريع العامة لصالح الجهات الفاسدة القائمة على منح هذه المشاريع الأمر الذي يؤدي لزيادة تكلفتها وهبوط جودتها. فالحكومات التي ينتشر فيها الفساد تكون أكثر ميلاً إلى توجيه نفقاتها إلى المشروعات التي يسهل فيها الحصول على الرشوة وإخفائها، وذلك إما لصعوبة تحديد سعرها في السوق أو لأن إنتاجها أو شراءها يتم من قبل مؤسسات محددة، في حين يقل الإنفاق على الخدمات التعليمية والصحية التي تقل فيها فرص الفساد.

2.1. أثر الفساد على الإنفاق الحكومي

يترتب على الفساد تشويه النفقات العامة وزيادة التكاليف اللازمة لتوفير الخدمات الحكومية، حيث يقوم السياسيون الفاسدون بتوجيه الموارد إلى الإنفاق على البنود التي يسهل ابتزاز رشاوى كبيرة منها مع الاحتفاظ بسريتها، كما يتوجهون للإنفاق على احتياجات ذات مبالغ كبيرة لكن لا تحظى بأولوية الإنفاق العام من وجهة نظر المجتمع كالتسليح ومجالات الاستثمار المفتوحة للرشوة. كما يؤدي الفساد إلى وجود الإنفاق التبذيري وغير المبرر الذي يحدث بسبب غياب المساءلة مثل الامتيازات المفرطة لكبار مسؤولي

الدولة ولأسرهم وأعمالهم الخاصة أو الإنفاق على الإعلام الدعائي لتجميل إخفاقات الحكومة أو لتحقيق التأييد الداخلي والخارجي أو من خلال الإنفاق على الأمن والمخابرات وشراء الولاءات.

3.1. أثر الفساد على الإيرادات العامة

يؤدي الفساد لهدر موارد الدولة بسبب مساهمته في التهرب الضريبي والجمركي من خلال محاباة دافعي الضرائب فضلاً عن سوء تطبيق الإعفاءات الضريبية مما يسبب خسائر في الإيرادات العامة اللازمة لتغطية احتياجات الإنفاق العام وتمويل الخدمات الاجتماعية، فتجد الدولة نفسها مضطرة للتخلي عن بعض الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية. كما يؤدي الفساد إلى زيادة العجز في الموازنة العامة والذي يؤدي بدوره إلى زيادة المديونية المحلية وزيادة التضخم في الأسعار المحلية ومن ثم انخفاض الدخل الحقيقية.

4.1. أثر الفساد على العملة الوطنية وسوق الصرف الأجنبي

تسعى الدول لأن يكون سعر عملتها ثابتاً مقابل العملات الأجنبية على الأقل لفترة معينة وذلك حتى تتمكن من القيام بالإصلاحات الاقتصادية التي ترمي لتحقيقها، ولكن انتشار الفساد يؤدي للتأثير سلباً على قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية وهذا نتيجة لانقسام سوق الصرف إلى سوقين، سوق رسمي للصرف الأجنبي يتميز بندرة العملات الأجنبية مقارنة بالطلب عليها، وسوق غير رسمي، سعر الصرف فيه أعلى من السعر الرسمي ويتميز بالحركة والنشاط في شراء العرض المتاح من العملة الصعبة، هذا الأمر يترتب عليه الانعكاسات التالية:

* زيادة أعباء الواردات مقومة بالعملة الوطنية وانخفاض معدل زيادة الصادرات نظراً لارتفاع تكلفتها خاصة في ظل عدم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية؛

* انخفاض قيمة العملة الوطنية وضعف قوتها الشرائية مما يؤدي إلى زيادة معدل التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض الدخل الحقيقية للأفراد،

* توجيه النقد إما لتمويل أنشطة غير مخططة أو محظورة أو غير مرغوب فيها وإلى توجيه النقد الأجنبي لتمويل تجارة المخدرات أو السلع المهربة من الخارج أو لاستيراد الكماليات، وكل هذا يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات ويؤدي بالدول للاقتراض من الخارج ، وبالتالي زيادة مديونيتها وإضعاف قدرتها على السداد والتأثير سلباً على اقتصادها.

5.1. أثر الفساد على سوق الأوراق المالية وصناديق الاستثمار

يؤدي الفساد إلى تدهور أسواق الأوراق المالية وإلى فقدان الثقة في البورصة وعدم فعاليتها في جذب وتنمية الاستثمار نتيجة لضياح مدخرات صغار المستثمرين المتعاملين فيها، ذلك أن سوق الأوراق المالية يقوم على الشفافية في توفير المعلومات المتعلقة بالشركات المسعرة في البورصة والتي تعكس الوضع الحقيقي

لها ومدى قدرتها الائتمانية، إلا أن انتشار الفساد يؤدي إلى تقديم معلومات مضللة وغير حقيقية تظهر صحة مالية جيدة ومعدلات مرتفعة للربحية بقصد الترويج للاكتتاب في الأوراق المالية لهذه الشركات، مما ينجم عنه تضليل عدد كبير من المستثمرين والذين يتضررون في النهاية نتيجة لانحيار أسعار هذه الأوراق بعد فترة.

ويتعرض المستثمرون في صناديق الاستثمار لنفس المصير نتيجة لاتفاق مديري هذه الصناديق مع مديري شركات معينة للترويج لأوراقها المالية على أنها الأفضل من حيث معدل العائد ودرجة المخاطرة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على أسهم هذه الشركات من طرف المستثمرين وإلى ارتفاع سعر بيع هذه الأسهم مما يكسب هذه الشركات مبالغ طائلة ثم يحدث أن تنخفض قيمة هذه الأسهم مما يسبب خسائر كبيرة لمن استثمار فيها.

6.1. أثر الفساد على البنوك والممتلكات العامة والأنشطة الاقتصادية

يؤدي الفساد إلى نهب البنوك وهذا من خلال سحب المسؤولين الفاسدين لقروض من البنوك الحكومية بدون تقديم ضمانات أو بفوائد منخفضة جدا وهذا مقابل حصول الموظفين الفاسدين على نسبة معينة من قيمة القروض التي حصل عليها العميل على سبيل الرشوة أو العمولة. كما يؤدي الفساد إلى الاستيلاء على الممتلكات العامة عن طريق التزوير والاحتيايل واصطناع الأوراق الدالة على الملكية دون وجه حق أو من خلال شرائها بالدينار الرمزي أي مقابل دفع مبالغ زهيدة لا تعكس قيمتها الحقيقية. كما يؤثر الفساد سلبا على قدرة الأنشطة الاقتصادية المشروعة على منافسة الأنشطة المماثلة غير المشروعة وإلى احتمال تعثرها ثم إفلاسها، مما يترتب عنه زيادة البطالة وانخفاض الضرائب على الأرباح وبالتالي انخفاض الإيرادات العامة واللجوء إلى زيادة الدين العام الداخلي وزيادة أعباءه على الموازنة العامة للدولة، مما يزيد من عجزها ويضطر الدولة للجوء للدين الخارجي وما تترتب عليه من تبعات اقتصادية واجتماعية.

2. الآثار الإدارية للفساد الإداري والمالي

إن المخالفات المالية، الإدارية أو التنظيمية التي يقوم بها الموظفون أو المدراء أثناء قيامهم بوظائفهم من شأنها أن تعود بالسلب على المؤسسة ككل. ويظهر هذا من خلال :

- خلق علاقة سيئة بين الموظفين ورؤسائهم في العمل نتيجة الفساد الذي يمارسه الرؤساء مثل استبدادهم للسلطة واستغلال منصبهم ونفوذهم من أجل ترقية موظف على حساب الآخر أو منح امتيازات لمجموعة من الموظفين بغير وجه حق، أو الذي يمارسه مجموعة من الموظفين على حساب موظفين آخرين، وهذا يؤدي إلى عرقلة سير العمل وصعوبة مواجهة مشاكله.

- فقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في أداء الوظائف والمهام مما يعود سلبيًا على أداء المنظمة من خلال حدوث خلل في وظائف المؤسسة وفقدان الحافز للعمل.
- فساد مدراء المؤسسات أو المصالح يسهل من انتشار وزيادة الانحرافات في سلوك العمال مما يؤدي إلى تعطيل العمل.
- ضعف كفاءة الجهاز الإداري: يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء والخدمات بسبب تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.
- تعطيل سير العمل: تنتشر البيروقراطية والتسويف، وقد يتم تأخير إنجاز المعاملات لتحقيق مكاسب غير مشروعة.
- إضعاف مبدأ العدالة والمساواة: تصبح القرارات الإدارية مبنية على النفوذ أو الرشوة بدلًا من القوانين والأنظمة.
- فقدان الثقة بالمؤسسات العامة: يتراجع مستوى ثقة المواطنين في الإدارة الحكومية عندما يشعرون بعدم النزاهة والشفافية.
- إضعاف الرقابة والمساءلة: قد تتأثر أجهزة الرقابة نفسها بالفساد، مما يقلل من قدرتها على كشف المخالفات ومحاسبة المسؤولين.
- تراجع جودة الخدمات العامة: ينعكس الفساد على قطاعات مثل التعليم والصحة والنقل، فتتدنى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- إضعاف اتخاذ القرار: قد تُتخذ القرارات الإدارية لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية، مما يضر بالمصلحة العامة.
- هجرة الكفاءات: قد يغادر الموظفون الأكفاء المؤسسات التي تسود فيها المحسوبية والفساد، بحثًا عن بيئة عمل أكثر عدالة.
- إعاقة التنمية الإدارية: يحد الفساد من تنفيذ برامج الإصلاح والتطوير المؤسسي، ويقلل من فرص تحديث الإدارة وتحسين أدائها.

3. الآثار الاجتماعية للفساد الإداري والمالي

- لا تتوقف آثار الفساد الإداري والمالي على الجوانب الإدارية التي يمسها وإنما تؤثر أيضًا في الجانب الاجتماعي وهذا من خلال:
- ✓ انخيار القيم الأخلاقية وانتشار السلبيّة بين أفراد المجتمع، فعندما يلاحظ أفراد المجتمع من ذوي السلوك المستقيم أن الأفراد الفاسدين الذين يتلقون رشوة أو أي امتيازات أخرى يعيشون في وضع مادي أو

اجتماعي أفضل منهم قد يتشكل عندهم دافع أو حافز للسلوك الفاسد، ويصبح لديهم انطباع أن للفساد نتائج ومردودية جيدة تستحق المخاطرة وهذا يؤدي إلى اهتزاز معايير المجتمع وإضعاف قيمه.

✓ بروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة والحقد بين شرائح المجتمع كرد فعل لعدم تكافؤ الفرص وعدم تحقيق العدالة الاجتماعية وبالتالي الشعور بالظلم من طرف الفئة المتضررة.

✓ المساس بالأمن والصحة العامة، فالفساد في الإدارات والجهات الرقابية المسؤولة عن التحقيق في مدى توفر الشروط الصحية في المطاعم أو المستشفيات يجعلها تتغاضى عن المخاطر التي قد تلحق بالمواطنين مقابل الامتيازات غير المشروعة التي قد تحصل عليها، بالإضافة كذلك إلى تسهيل تهريب البضائع الفاسدة إلى داخل البلاد.

✓ الإخلال بمبدأ العدالة الاجتماعية: يؤدي الفساد الإداري والمالي إلى نشوء فئة في المجتمع ثرية نتيجة معاملاتها غير المشروعة وإكتسابها أموال مختلفة المصادر بطرق ملتوية وازدياد الفقر للفئات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تميز طبقي بين شرائح المجتمع، كما يزيد من نسبة المهشمين سياسيا واجتماعيا وكذا اقتصاديا بإضعاف مستوى معيشتهم وبالتالي تعميق الفجوة بين الفقراء والأغنياء.

✓ تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة: وعدم الاهتمام بأمور المواطنين أو توفير خدماتهم، كما يقود إلى تقليص فرص العمل وتفشي البطالة وتأزم الظروف الاجتماعية وهذا من شأنه فتح المجال للتدمير الشعبي العام واللجوء إلى الإضرابات والتظاهرات وأحيانا إلى زعزعة أمن البلاد.

✓ عدم الاكتراث بالقانون وعدم احترامه من قبل الأفراد: وذلك بشعور شريحة من المجتمع بالظلم وحرمانها من حقوقها، ما ينعكس سلبا على ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية، كما يؤدي الفساد إلى تعمد بعض الأفراد إلى عدم احترام القانون كعدم دفع الضرائب والتهرب الضريبي وعدم الاهتمام بالمرافق العامة ما يخلق التمرد والعنف الاجتماعي.

✓ تفكك الثقة الاجتماعية: عندما ينتشر الفساد، يفقد الناس الثقة في الدولة وفي بعضهم البعض، ويصبح الشعور العام هو أن "الواسطة والرشوة" هي الطريق الأقصر لقضاء المصالح.

✓ زيادة الشعور بالظلم وعدم المساواة: يتولد إحساس قوي لدى المواطنين بأن الحقوق لا تُمنح بعدالة، بل تُمنح حسب النفوذ أو المال، مما يخلق فجوة بين الطبقات الاجتماعية.

✓ انتشار السلوكيات السلبية: مثل قبول الرشوة أو تبريرها أو التحايل على القوانين، مما يؤدي إلى تطبيع الفساد داخل المجتمع.

✓ ضعف الانتماء والولاء للمجتمع والدولة: عندما يشعر الأفراد بأن النظام غير عادل، تقل لديهم الرغبة في الالتزام بالقوانين أو المشاركة الإيجابية في التنمية.

✓ زيادة الفقر والبطالة بشكل غير مباشر: بسبب سوء توزيع الموارد وفرص العمل على أساس المحسوبية بدل الكفاءة، مما يفاقم المشكلات الاجتماعية.

✓ هجرة الكفاءات والعقول: غالبًا ما يهاجر الشباب والمهنيون المتميزون إلى مجتمعات أخرى أكثر عدلاً، مما يؤثر على النسيج الاجتماعي والتنموي.

بشكل عام، الفساد الإداري والمالي يهدد استقرار المجتمع لأنه لا يضر فقط بالاقتصاد أو الإدارة، بل يضعف القيم ويهز الثقة ويؤثر على تماسك المجتمع بأكمله.

4. الآثار السياسية للفساد المالي والإداري

لا تقف الآثار السلبية للفساد الإداري والمالي على الجانب الإداري للمؤسسة أو على البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية التي تنشط فيها وإنما تتعدى أيضاً لتمس استقرار النظام السياسي، ويمكن توضيح الآثار السياسية للفساد الإداري والمالي كما يلي:

- انخفاض مستوى الأداء الحكومي وفقدان الشرعية الدولية بسبب فقدان الثقة بين المواطنين والحكومة نتيجة لأعمال الفساد التي يمارسها الموظفون في الإدارات الحكومية. هذا الأمر يدفع المواطنين لمساندة المعارضة من أجل الإطاحة بالحكومة القائمة.

- تهديد الاستقرار السياسي وشيوع الفوضى والإضرابات نتيجة لاضطراب العلاقة بين الشعب والحكومة مما قد يؤدي إلى الثورة على النظام القائم.

- انهيار وضياح هيبة الدولة بسبب ضعف المؤسسات القانونية وأجهزة الرقابة والمساءلة وانتشار ممارسات الفساد بين القائمين عليها.

- فقدان الشرعية السياسية للنظام الحاكم: يعتبر مبدأ الشرعية أهم مقومات النظام السياسي فالفساد يعمل على تفويض وتشويه الهياكل الأساسية للدولة، ما يضعف شرعية السلطة ومصادقيتها ويفقد الشعب الثقة في هذا النظام، وذلك بتورط شخصيات وإطارات فاعلة في السلطة في معاملات مشبوهة أساسها الفساد.

- ضعف المشاركة السياسية: إن انعدام الثقة في النظام وفقدان الشرعية السياسية بسبب أعمال الفساد ما ينشأ عنه ضعف قوة المعارضة ودور الأحزاب السياسية ومنه ضعف المشاركة السياسية للمواطنين كالتصويت والاستفتاء لقناعتهم بعدم نزاهة النظام وشفافيته مع غياب تام لأجهزة الرقابة والمساءلة.

- انتشار المحسوبية والولاءات الشخصية: تصبح المناصب والقرارات السياسية قائمة على المصالح الخاصة أو العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة والاستحقاق.

- تراجع ثقة المجتمع الدولي: يؤدي ارتفاع مستويات الفساد إلى انخفاض ثقة الدول والمنظمات الدولية في مؤسسات الدولة، وقد يؤثر ذلك في التعاون والاستثمارات والمساعدات الدولية.

5. استراتيجيات مكافحة الفساد

- تهدف مكافحة الفساد إلى تحقيق جملة من المنافع التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع، نذكر منها:
 - الحفاظ على حقوق المواطنين: وهذا بإحقاق الحق وإبطال الباطل تحقيقاً لمصلحة الوطن والجماعات.
 - الحفاظ على الأمن والاستقرار: فانتشار الفساد سيؤدي إلى التأثير على الأوضاع الأمنية للبلاد.
 - الحفاظ على هبة وقيمة العمل الوظيفي: وذلك بضبط سلوكيات العاملين ووضع أسس رقابية متناسبة مع معايير الأداء الفعلي لهم.
 - توفير البيئة السليمة والمناسبة للاستثمار: وهذا بتوضيح الإجراءات واعتماد سياسات واضحة في التعامل مع المستثمرين مما يقلل من فرص وجود الفساد ويسهم في إنجاح جهود استقطاب الاستثمارات.
 - الحفاظ على هبة القانون: إن الحفاظ على هبة القانون وقدرة الأجهزة التنفيذية على تفعيله والإلزام بالعمل به وعدم الخروج والتجاوز عن الحدود والأعراف القانونية، سيؤدي بالضرورة للحد من مظاهر الفساد وتقليص انتشاره.

ولتحقيق هذه الأهداف عادة ما تتبع استراتيجيات مكافحة الفساد عدة توجهات لعل أهمها تتمثل في:

1.5. استراتيجيات مكافحة الفساد على مستوى الحكومات

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

1.1.5. الجانب السياسي: في هذا المجال والجانب يتعين على الحكومات ما يلي:

- * إقامة نظام حكم يتمتع بالديمقراطية الحقيقية ويقوم على مبادئ الحكم الراشد من تداول سلمي على السلطة، تطبيق القانون، المشاركة الشعبية، الرقابة، البناء المؤسسي... الخ.
- * الإرادة السياسية القوية: تعتبر الإرادة السياسية الصادقة، القوية والجادة عنصراً مهماً وأساسياً في مكافحة مظاهر الفساد والمسؤولون عنه 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 والمساءلة لأعضاء الحكومة، بالإضافة إلى مناقشة بيان السياسة العامة وبرنامج الحكومة، وتشكيل لجان للتحقيق في بعض القضايا المشبوهة... الخ.

* إصلاح نظام تمويل الانتخابات والأحزاب السياسية وهذا تجنباً لمختلف أشكال الفساد والرشوة وشراء الأصوات من أجل انتخابات ديمقراطية شفافة ونزيهة.

* حماية حقوق الإنسان، حرية التعبير، وإشراك المرأة في النشاط السياسي.

* إجبار المسؤولين السياسيين وكل أصحاب المراكز الحساسة على تقديم كشف التصريح بالممتلكات وإشهار الذمة المالية قبل تولي المنصب وبعده، وهذا من أجل تجنب الإثراء غير المشروع وكشف مختلف المتورطين في الفساد واختلاس وسوء تسيير المال العام.

2.1.5. الجانب القانوني: في هذا المجال والجانب تكون عملية مكافحة من خلال الأنظمة والقوانين وذلك أن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي سن قوانين صريحة وواضحة وتنظيمات إدارية متطورة، وكذلك إنشاء مؤسسات وأجهزة تنفيذية ورقابية عالية الكفاءة تساندها إرادة سياسية حازمة وذلك لزيادة احتمالات كشف الفساد ومعاينة المفسدين عند كشفهم ومقاضاتهم في إطار حكم القانون. وبناءً على هذه المعالجة لا بد من سن قوانين صارمة لمكافحة الفساد مع سد الثغرات في القوانين التي يجعلها المفسدون منعرجاً لإفسادهم ولا بد من التطبيق الحكيم والحازم لتلك القوانين الخاصة بالتفتيش الإداري والمالي وإنزال أقصى العقوبات بحق الفاسدين. ولا بد من بناء منظومة رقابية فاعلة جداً ومستقلة عن أي تأثيرات سياسية، وأن تكون مجهزة بقدرات بشرية ومادية ووسائل قانونية فاعلة لمواجهة الفساد والقضاء عليه عبر تدعيم الشفافية والرقابة الوقائية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن مختلف تقارير الأمم المتحدة المختصة قد أشارت إلى أنه لمكافحة الفساد والوقاية منه والعمل على الحد من انتشاره لا بد من توفر آليتين هما:

➤ **القوانين:** أي تطوير قوانين مكافحة الفساد 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.

➤ **إصلاح القضاء:** وذلك بمنحه الاستقلالية الكافية، لضمان جهاز قضائي عادل، نزيه، فعال ومستقل في إصدار الأحكام وتطبيق القانون، وكذا اعتماد الشفافية في تعيين القضاة وتكوينهم على معالجة مختلف قضايا الفساد.

3.1.5. الجانب الإداري: إن عمل الحكومات في هذا المجال يقوم أساساً على:

- إصلاح إداري شامل يمس تحسين الأجور بجعلها تنافسية، مع إصلاح نظام الحوافز والترقيات حتى يستعف الموظفون عن كل مصادر الكسب غير المشروع.

- وضع مدونات للسلوك الوظيفي: تحديد قواعد واضحة لأخلاقيات الوظيفة العامة، مع توعية الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم.
- التحول إلى الإدارة الإلكترونية: استخدام الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية للحد من الاحتكاك المباشر بين الموظف والمراجع، وزيادة الشفافية.
- تقوية أجهزة الرقابة: دعم أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية ومنحها الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لكشف المخالفات.
- تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة: محاسبة جميع الموظفين والمسؤولين عن أي تجاوزات أو ممارسات فساد دون استثناء.
- تعزيز الشفافية: نشر المعلومات المتعلقة بالإجراءات والقرارات الإدارية، وتسهيل وصول المواطنين إليها.
- التدريب والتوعية: تنظيم برامج تدريبية لتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ورفع الوعي بمخاطر الفساد وآثاره.
- التوظيف على أساس الشروط المحددة قانوناً من أجل ضمان عناصر تتميز بالكفاءة والفعالية في أداء المهم المنوطة بهم على أحسن وجه ممكن.

4.1.5. الجانب الاقتصادي: تسعى الحكومات إلى إنشاء وإقامة بيئة اقتصادية ومناخ استثماري يقاوم ويواجه مظاهر الفساد بأنواعه وذلك من خلال تبني ما يلي:

- حوكمة البنوك والشركات والمؤسسات المالية من خلال التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والتدقيق والإفصاح الدولية بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية وتعزيز القدرة المؤسسية لمراقبة صارمة وشاملة على كافة المصارف والمؤسسات المالية.
- إصلاح النظام الضريبي وعصرنته وتبسيط القوانين الضريبية.
- التقليل من حجم القطاع العام ومن تدخل الدولة في الجانب الاقتصادي، وفرض مزيداً من الرقابة على طريقة توزيع الإعانات الحكومية والتقليص من حجمها وكذلك بالنسبة لمنح رخص الاستيراد.. الخ.
- التقليل من الاعتماد على الربح الاقتصادي، وحوكمة الإيرادات العامة، واستثمارها في مشاريع إنتاجية تخلق قيمة مضافة للاقتصاد.
- الشفافية والنزاهة في إبرام الصفقات العمومية خاصة تلك التي تخص المشاريع الكبرى، وذلك تجنباً للعمليات غير المشروعة والرشاوي التي تدفع للمسؤولين في سبيل الحصول على هذه الصفقات.
- وعموماً تقوم استراتيجيات مكافحة الفساد من الجانب الاقتصادي على مجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى تقليل فرص الفساد وتقليص العوائد المتوقعة منه ورفع تكلفته. ويُعد تعزيز الشفافية في المالية العامة من أهم هذه الاستراتيجيات من خلال نشر تفاصيل الميزانيات والإنفاق الحكومي واعتماد الرقمنة في تتبع الأموال العمومية. كما يُعتبر إصلاح نظام الصفقات العمومية عبر اعتماد المنافسة المفتوحة وتقليل

التعيينات المباشرة وسيلة فعالة للحد من التلاعب والرشوة. إضافة إلى ذلك، يساهم تحسين الأجور في القطاع العام وربطها بالأداء في تقليل الدوافع الاقتصادية للفساد، خصوصاً في القطاعات الحساسة. كما تلعب المنافسة الاقتصادية دوراً مهماً في الحد من الاحتكار الذي يخلق بيئة خصبة للفساد، إلى جانب تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية التي غالباً ما تشجع على دفع الرشاوى لتسريع الخدمات. وتُكمل هذه الجهود تقوية الرقابة المالية والمحاسبية عبر التدقيق المستقل وتفعيل دور القضاء الاقتصادي، فضلاً عن توظيف التكنولوجيا والحكومة الرقمية لتقليل التدخل البشري في المعاملات، كما تدعم المؤسسات الدولية مثل World Bank و International Monetary Fund هذه الإصلاحات من خلال برامج تحسين الحوكمة وتعزيز الشفافية.

5.1.5. المكافحة من خلال التوعية والإعلام والاهتمام بالجوانب الاجتماعية

تعتمد هذه المعالجة على سبل تعزيز الشفافية في أعمال الأجهزة والهيئات الحكومية وتعميق الوعي لدى كافة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني بشأن عمليات اتخاذ القرار وانتهاج السياسات ذات الأثر في الأوضاع الاقتصادية. والهدف من ذلك هو خلق قوى ضاغطة محلية أو دولية لتحسين أداء الحكم وترشيد السياسات والكشف عن كل صور الفساد ثم محاربتها، فعندما يتم إطلاع المواطنين على الأداء الحكومي يصبحون في وضع أفضل للضغط على الموظفين العموميين لأداء مهامهم من أجل الصالح العام. من هنا تبرز أهمية دور المجتمع المدني بما في ذلك وسائل الإعلام والأحزاب السياسية والنقابات المهنية ومراكز البحث في توسيع نطاق الشفافية والمساءلة في كل ما تزاوله أجهزة السلطة من أنشطة وأعمال. كذلك إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات، ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

وفي نفس السياق يجب على الحكومات والدول العمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال العمل على خلق مناصب الشغل، التقليل من نسب الفقر، توفير السكن اللائق والخدمات الصحية الضرورية لجميع المواطنين بشكل عادل، وكذا العمل على التنشئة الجيدة للأفراد، والعمل على غرس المبادئ والقيم المناهضة للفساد في الأسرة والمدرسة وكل المؤسسات التربوية والدينية، وأن يشجع النظام أيضاً على مشاركة المجتمع المدني والشركاء الآخرين في مكافحة الفساد وتوفير آليات للإبلاغ الآمن والسري.

6.1.5. المكافحة من خلال الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والدينية

يعتبر هذا الجانب من التوجهات الأساسية في مكافحة الفساد في كافة قطاعات العمل العام والخاص، خاصة وأن العقيدة الإسلامية المبنية على محاربة الرذيلة وعلى الحث على الفضيلة تتحكم في سلوكيات الأفراد في جميع مجالات الحياة بما فيها الاقتصادية، فمن خلال غرس تعاليم الدين الحنيف ومقوماته في نفوس الأطفال منذ الصغر، ومن خلال تقوية الوازع الديني في نفوس الموظفين، مع الدعوة باستمرار إلى

أهمية العودة إلى تعاليم ديننا الحنيف والالتزام بها عند القيام بالخدمة، من شأنها العمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. كما يمكن التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد من خلال قوانين الخدمة العمومية ومن خلال الأنظمة والمواثيق المدرجة في مدونات السلوك المرتبطة بشرف ممارسة وظيفة ما.

2.5. منهجية واستراتيجيات مكافحة الفساد في المنظمات

لا يمكن القول أن هناك أساليب محددة متفق عليها للقضاء على الفساد في المنظمات بشكل جذري، إلا أن التوجهات الحديثة في محاربة الفساد تركز على ضرورة اعتماد كل من التنظيمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء على الآليات التالية لمكافحة الفساد داخلها حيث تستند هذه الآليات على أفضل الممارسات المعروفة لحد الآن في مجالات الإصلاح الإداري وأخلاق الشركات.

1.2.5. إستراتيجية اعتماد الشفافية والإفصاح في العمل الإداري

تعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مكافحة الفساد والوقاية منه، وما زاد من أهميتها هو قدرتها على إحداث نتائج إيجابية على مستوى الحكومات والمنظمات، و قد عرفت المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP الشفافية بأنها " إتاحة الحصول على المعلومة، والتي تعد بأنها مثال مباشر للشفافية. لكن مجرد إتاحة المعلومات لا يعني الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها، كما لا يعني توفر المعلومات الشيء الكثير إذا كانت كلفة الوصول إليها غير معقولة، من حيث الوقت والمال، وإذا لم تكن المعلومات مواتية للمستخدم."

فالشفافية بشكل عام تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، وهذا من خلال توفير المعلومات المفيدة والضرورية للجمهور بما يخدم ويحمي مصالحه، والتصرف بطريقة واضحة ومكشوفة فيما يتعلق بعملية صنع القرار، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين والأنظمة والممارسات وعدم وضوح نصوصها يعد سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة. كما تعتبر الشفافية مطلب أساسي مهم للحكومة الرشيدة لأنها تساعد في توضيح القواعد والممارسات، فمع تحسن إمكانيات الاطلاع على المعلومات يصبح الأفراد أقدر على مراقبة الأحداث، وتقييم الخيارات وإدارة المخاطر.

وتعمل الشفافية في بيئة الأعمال على تحقيق الأهداف الآتية :

- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل ومكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة؛
- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها مما يسهل إنجاز الأعمال بيسر وسهولة؛
- تضافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات الإدارية العليا فضلا عن إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد؛
- تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها؛
- تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح؛

- تعزز الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وممارستها من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

- إغلاق الباب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات) البيروقراطية؛

- تحسين إمكانية التنبؤ وبالتالي زيادة كفاءة القرارات؛

- تسمح بتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي بما يرفع الأداء الاقتصادي ويحسن العمل ويضمن جودة اتخاذ القرار؛

وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية والإفصاح هما منظومة متكاملة ليس الغرض منها إيصال معلومة معينة فقط بل الغرض هو إرسال المعلومة كاملة. فإذا كانت الشفافية تركز بالدرجة الأولى على شفافية المعلومات، فالإفصاح عنها يعتمد على مدى توافر المعلومة بخصائصها المطلوبة، أي أن الإفصاح هو إرسال المعلومة كاملة وفي الوقت المناسب لها، وبذلك يعد الإفصاح الركن الأول من أركان الشفافية. ويمكن تلخيص خصائص الإفصاح عن المعلومات من أجل الوصول إلى الشفافية في المنظمات فيما يلي :

- الدقة والصدق في تقديم المعلومات وتكاملها: وهذا بتوفير معلومات دقيقة وذات مصداقية وتامة غير مجزأة وهذا لتفادي خلق أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمة.

- توقيت المعلومة وسهولة الوصول إليها: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة المستفيدة وفي وقت الحاجة إليها وبكل سهولة.

- سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومة أو التقارير بالإضافة إلى تنوع قنوات إيصالها.

- التطوعية في تقديم المعلومة: أي الاستعداد الذاتي للمنظمة لتقديم المعلومة وعدّها جزءاً من ثقافتها.

- علنية المعلومة: تعتبر أحد أهم مرتكزات الشفافية وتعني إشهار المعلومات وتوفير إمكانية الحصول عليها من قبل المستفيدين دون عناء ومن دون طلب مسبق كنشر تقارير أو نشرات بصفة دورية، إلا أنه على المنظمة العمل على تحقيق التوازن بين العلنية والحفاظ على خصوصية المنظمة.

- تنوع التقارير ودوريتها وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة تشكل حالة إيجابية لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين.

- وجود موقع للمعلومات: فعلى المنظمة بناء موقع إلكتروني لها على شبكة المعلومات الدولية لما لذلك من فوائد في إتاحة المعلومة في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة للحصول عليها.

2.2.5. تعميم الأخلاقيات والمبادئ داخل الحوكمة الرشيدة للمنظمات

النقطة الجوهرية في هذه الآلية هي أن الفساد هو نتاج الحوكمة الرديئة، وبالتالي تعتبر مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تتمحور حول النزاهة المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، الفعالية

والكفاءة، التوافق، والعدالة والشمولية أسس وقيم إدارية تضمن إدارة بفعالية ونزاهة للمنظمات وخاصة في مجال الأعمال، ومن ثم فهي جزء مهم من محاصرة الفساد.

ويعتبر الالتزام بالإطار القانوني والتنظيمي على المستوى الوطني الحدود الدنيا المقبولة للسلوكيات في أداء مجتمع الأعمال، ويعكس ما يعتبره المجتمع سلوكاً عادلاً ومناسباً لكل نوعيات وأحجام المنظمات، فالإذعان للقوانين الوطنية هو نقطة البداية لمنظمات القطاع الخاص. وبإمكان الكوادر التنفيذية في المنظمات، ومجالس الإدارات التي تشرف على قرارات الإدارة التنفيذية أن تعتمد على حزمة من السياسات الداخلية، والتوجيهات، والقواعد، وآليات الحوكمة، للتأكد من الالتزام بالقوانين المحلية. كما أن الالتزام بالقيم والمبادئ لا يقتصر على إتباع القوانين، وإنما يمتد إلى القيام بالأعمال على نحو صائب. وعلى مستوى الممارسة، يعني ذلك إعلاء الفلسفة الأخلاقية إلى حد تكون المنظمة معه مستعدة لخسارة أعمالها قبل التنازل عن قيمها ومبادئها الخاصة.

ومن أجل توضيح الفلسفة الأخلاقية للمنظمة ولأعمالها لا بد أن تقوم هذه الأخيرة بوضع مدونة متماسكة وقوية للقيم والمبادئ، تمثل دليلاً لسلوك أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والموظفين، بحيث تصبح تلك المدونة جزءاً من الخطوط الإرشادية العامة لحوكمة الشركات، يعرف بموجبها كل موظف في الشركة ما يتوقع منه، وهي في الوقت نفسه محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة على التفكير واتخاذ قرارات بناء على منظومة القيم المشتركة. كما يجب وضع قواعد وإجراءات للمساءلة، ضماناً لإتباع الموظفين هذه القواعد.

ويلعب مجلس الإدارة دوراً مركزياً لإرساء برامج القيم والمبادئ للشركات، والتأكد من تطبيقها، ولذلك فدوره رئيسي في وضع الخطوط الإرشادية العريضة لمدونات القيم والمبادئ وأدلة حوكمة الشركات. وتمثل القوانين واللوائح المحلية والدولية أحد المصادر لإعداد هذه المدونات، كميثاق مكافحة الرشوة وقواعد حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

3.5. الآليات الدولية للحد من الفساد: أصبح التعاون الدولي أمر بالغ الأهمية بين الدول خاصة أن الجريمة أخذت أبعاداً كثيرة وتعدت حدود الدول، لهذا وجب العمل على التنسيق الدولي لمكافحة الفساد وذلك من خلال العمل مع الأجهزة التالية:

* **منظمة الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية الدولية:** تقوم الأمم المتحدة بإنشاء مدونة لقواعد السلوك الديمقراطي والمسؤولية الدولية، ولها تأثير كبير على السلم والاستقرار في العالم من خلال: طرق الوساطة، إرسال لجان تحقيق، إرسال المراقبين الأميين، إصدار قرارات العقوبات، ففي كثير من الأحيان تكون هذه العقوبات آلية فعالة لمنع الفساد والتعسف. بالإضافة للأمم المتحدة تأسست العديد من المنظمات الدولية

منها: الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأفريقي، الجامعة العربية، المؤتمر الإسلامي... إلخ، حيث تلعب أدوار متفاوتة مع الأمم المتحدة في مكافحة الفساد والترويج للحكم الصالح من خلال العديد من المعاهدات.

*** المنظمات غير الحكومية:** أنشأ المجتمع الدولي العديد من المنظمات غير الحكومية تختص في مكافحة الفساد في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، سياسية، الاجتماعية... وغيرها، والعمل على التنمية البشرية بكل أبعادها، وقد اعترفت بها ميثاق الأمم المتحدة وأعطاهها صفة الاستشارية في المادة 17، ومن هذه المنظمات في مكافحة الفساد منظمة العفو الدولية، منظمة مراقبة حقوق الإنسان، منظمة السلام الأخضر، منظمة الشفافية الدولية، المنظمة العالمية لمكافحة الفساد.

لكن من بين أهم هذه المنظمات منظمة الشفافية الدولية التي تعتبر أن المنظمات الدولية الحكومية الكبرى التي تعمل في مجالات التنمية لا تولى اهتمام الكافي بمحاربة الفساد في مواجهة الشركات الكبرى العالمية، التي تحملها مسؤولية انتشار الفساد الكبير بالتواطؤ مع المسؤولين الرسميين الكبار في مختلف أنحاء العالم. وتؤدي هذه المنظمة دورها من خلال جمع المعلومات عن الظاهرة وبلورة مناهج وأساليب جديدة لقياسها، العمل كمستشار فني أو كبيت خبرة عالمي متطوع لمكافحة الفساد، التعاون مع المؤسسات التجارية والمالية الدولية ذات السمعة الحسنة. وبالإضافة إلى منظمة الشفافية الدولية تأسست سنة 2002 منظمة برلمانية دولية جديدة هي منظمة العالمية لمكافحة الفساد بحضور برلمانيون من 72 دولة وقد تأسست فرعها العربي في بيروت سنة 2003 وهي تهتم بتبادل التشريعات والتجارب في كيفية مكافحة الفساد، وتنسيق بشكل كبير مع منظمة الشفافية الدولية.

*** البنك الدولي:** يعتبر من بين أهم الأطراف الدولية التي تعنى بمكافحة الفساد، كونه يعنى ببرامج تنمية المجتمعات وتمويلها، حيث تتجسد إستراتيجية هذا البنك بمكافحة الفساد من خلال عدة محاور هي:

- منع كافة أشكال الفساد في كافة المشروعات التي يتم تمويلها عن طريق البنك؛
- تقديم الدعم والمساندة للدول النامية التي تحاول مكافحة الفساد، من خلال طرح برامج لمكافحة الفساد بشكل فردي أو عن طريق التعاون مع المؤسسات الدولية؛
- تعتبر مكافحة الفساد شرطاً أساسياً لتقديم خدمات البنك الدولي؛
- تقديم المساعدة للجهود الدولية لمحاربة الفساد.

*** صندوق النقد الدولي:** يتخذ صندوق النقد الدولي شروطاً متشددة وموضوعية، عند منحه القروض ضمن ضوابط مكافحة الفساد، ويكون هذا ضمن محورين أساسيين هما:

- تدريب الكوادر البشرية العاملة في مجال الرقابة والتدقيق ومجال الضرائب وإعداد الموازنات؛
- يعمل على خلق بيئة اقتصادية مستقرة تطور في مجاها القوانين المتعلقة بالضرائب وأعمال التجارة.



المحور الثامن

مؤشرات الفساد والحوكمة

نتيجة للآثار السلبية والجسيمة للفساد الإداري والمالي تسعى جميع الدول لمحاربته ومكافحته، ويعتبر التعرف على مدى انتشار الفساد في المؤسسات والدول وتقييمه، أول خطوة تساعد على محاربته، حيث توجد العديد من المؤشرات الدولية التي تساهم بشكل كبير في قياس وتقييم مدى انتشار الفساد ومدى فعالية الجهود المبذولة لمكافحته. من جهة أخرى يعتبر تبني الإدارة الرشيدة أو ما يعرف بالحوكمة من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات أو الدول ككل من محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي. من هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المحور التعرف على أهم المؤشرات الدولية المستخدمة في قياس الفساد، وكيف تساهم الحوكمة في محاربة الفساد الإداري والمالي.

1. مفهوم مؤشرات قياس الفساد

هناك عدد من المؤسسات على مستوى العالم تهتم بقياس ظاهرة الفساد الإداري من خلال تطوير مؤشرات كمية تستند في معظمها على استقصاء آراء الخبراء على انطباعهم، ومن واقع ممارساتهم العملية حول مدى تفشي ظاهرة الفساد في مختلف الدول.

ومنه يمكن تعريف مؤشرات قياس الفساد على أنها أدوات تحليلية تستخدم لتقدير حجم وانتشار الفساد في دولة أو قطاع معين، وذلك عبر تقنيات كمية أو نوعية، تهدف إلى رصد الظاهرة ومراقبة تغيراتها بمرور الوقت. تنقسم هذه المؤشرات إلى أنواع عدة منها المؤشرات الإدراكية التي تقيس تصورات الأفراد حول مدى تفشي الفساد، والمباشرة التي تعتمد على التجارب الفعلية، بالإضافة إلى المؤشرات المركبة التي تجمع بين عدة مصادر ومعايير.

كذلك يشير مفهوم مؤشرات قياس الفساد إلى مجموعة الأدوات والمعايير التي تُستخدم لتقدير مستوى الفساد داخل دولة أو مؤسسة أو قطاع معين، لأن الفساد بطبيعته سلوك خفي يصعب قياسه مباشرة. فمؤشرات الفساد إذن ما هي إلا أرقام أو تصنيفات أو درجات تُستخلص من بيانات واستطلاعات وتحليلات، بهدف تحويل ظاهرة الفساد (غير المرئية غالباً) إلى شيء يمكن مقارنته وقياسه عبر الزمن أو بين الدول. وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الفساد أهمية بالغة تتمثل أساساً في:

- ✓ رصد تطور الظاهرة بمرور الزمن.
- ✓ توجيه السياسات الحكومية ومتابعة فعالية برامج مكافحة الفساد.
- ✓ تحسين مناخ الأعمال والاستثمار.
- ✓ تعزيز الشفافية والمساءلة على المستويين المحلي والدولي.

2. خصائص مؤشرات قياس الفساد

تتسم مؤشرات قياس الفساد بعدد من الخصائص المنهجية والفنية التي تجعلها أدوات تحليلية هامة رغم بعض التحديات في دقتها، ولعل من أهم هذه الخصائص الآتي:

- * استدلالية وغير مباشرة: تعتمد مؤشرات الفساد غالبا على الإدراك المجتمعي أو آراء الخبراء، لا على قياسات مباشرة لحالا فساد مثبتة، مما يجعلها أدوات غير مباشرة لقياس الظاهرة.
- * نوعية وكمية: تجمع بين أساليب كمية مثل التصنيف والنقاط، وأساليب نوعية مثل الاستبيانات والمقابلات.
- * قابلة للمقارنة دوليا: تنشر بانتظام وبمنهجيات ثابتة تسمح بإجراء مقارنات بين الدول أو عبر الزمن.
- * تركز على القطاع العام: تعنى غالبية المؤشرات بقياس الفساد في مؤسسات الدولة مثل القضاء، الشرطة، والإدارة العامة.
- * تستند إلى مصادر متعددة: تعتمد المؤشرات العالمية على بيانات مأخوذة من عدة مصادر لضمان الموثوقية وتقليل التحيز.
- * محدودة في قياس الفساد الفعلي: لا تعكس غالبا حجم الفساد الحقيقي بل مستوى إدراكه، وهو ما يعد من أبرز نقاط الضعف فيها.
- * تستخدم كأداة لصنع السياسات: تعد مرجعا مهما للحكومات والجهات الدولية لتوجيه سياسات مكافحة الفساد وتقييم أثرها.
- * تغطي أبعادا متعددة للفساد: مثل الرشوة، المحسوبية، استغلال النفوذ، تضارب المصالح وغيرها.

3. أنواع مؤشرات قياس الفساد

تسمح مؤشرات الفساد بقياس مدى انتشار الفساد في الاقتصاديات المختلفة وتقييم فعالية السياسات التي وضعت لمكافحة، وتعديلها بناء على النتائج المتوصل إليها، وهذا من خلال المسائلة والمحاسبة وقياس النجاح والإخفاق. ويغلب على هذا النوع من المؤشرات قياس مدركات أو تجارب الفساد عبر سبر الآراء والانطباعات باعتبار صعوبة قياس الفساد في حد ذاته. ويمكن تلخيص أهم المؤشرات المستخدمة في قياس مدى انتشار الفساد في بلد ما فيما يلي:

1.3. مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية (Corruption Perceptions Index)

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم إدراك الخبراء لمستويات الفساد في القطاع العام في الدول المختلفة، حيث يعمل على تقييم وترتيب الدول طبقا لدرجة إدراك وجود الفساد بين المسؤولين والسياسيين فيها. وهو مؤشر مركب يعتمد على بيانات ذات صلة بالفساد عن آخر عام، يتم جمعها عن طريق استبيانات متخصصة قامت بها مؤسسات مختلفة ومستقلة وحسنة السمعة، كما أنه يعكس آراء أصحاب الأعمال والمحللين والخبراء من نفس الدولة الجاري تقييمها ومن جميع أنحاء العالم. ويمكن التعبير عن درجة الدولة على مؤشر مدركات الفساد بمجموعة النقاط التي تحزها على مقياس يتراوح بين 0-10، حيث يشير الرقم 0 إلى وجود مستويات عالية من الفساد في الدولة، ويشير الرقم 10 إلى أن البلد نظيف من الفساد.

2.3. مقياس الفساد العالمي لمنظمة الشفافية الدولية (Global Corruption Barometer)

يقيس هذا المؤشر آراء واتجاهات وتجارب عامة الناس مع الفساد، حيث يتم استقصاء آراء الناس حول القطاعات العامة التي تعتبر أكثر فساداً، ورأيهم حول تطور مستويات الفساد في المدى القريب، فضلاً عن أداء حكومتهم في ما تقوم به من أجل مكافحة الفساد، ويبحث المقياس أيضاً في تجارب المواطنين مع الرشوة، وتقديم معلومات عن مدى الطلب منهم لدفع رشاوى عند الاتصال بمختلف مقدمي الخدمات العمومية.

3.3. مؤشر دافعي الرشوة لمنظمة الشفافية الدولية (Bribe Payers Index)

يركز هذا المؤشر بشكل خاص على الرشاوى الدولية التي تدفع من قبل القطاع الخاص عند ممارسته للأعمال التجارية في الخارج، أي أنه يبين مدى استخدام الشركات العالمية للرشوة كوسيلة للدخول إلى الأسواق في غير بلدانها الأصلية. يغطي المؤشر جميع البلدان الرئيسية مثل مجموعة العشرين، كونها تمثل أكبر الاقتصاديات في معدل التبادل التجاري والاستثمار الخارجي. ويتم من خلال هذا المؤشر تصنيف البلدان واحتساب النقاط التي تحزها على مقياس من 0-10، بحيث تمثل الدرجة 10 الرأي القائل بأن الشركات في تلك الدولة لم تكن منخرطة تماماً في الرشوة عند ممارستها الأعمال التجارية في الخارج، في حين تشير الدرجة 0 إلى ممارسة الرشوة بشكل دائم عند قيام شركات تلك الدولة بالأعمال التجارية في الخارج. أما طريقة المسح فتكون من خلال سؤال كبار المدراء التنفيذيين في الشركات المستهدفة حول احتمال قيام الشركات الأجنبية من البلدان التي لديهم معاملات تجارية معها بالتعامل بالرشوة عند ممارسة الأعمال التجارية في بلدانهم.

4.3. مؤشر ضبط الفساد للبنك الدولي

يعكس هذا المؤشر التصورات المتعلقة بمدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة، فضلاً عن "الاستيلاء" على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة. ويندرج هذا المؤشر ضمن مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) الذي يعده البنك الدولي منذ عام 1996 بناء على مؤشرات مجمعة لستة أبعاد واسعة للحكومة هي: التعبير والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب، فعالية الحكومة، الجودة التنظيمية، حكم القانون، والسيطرة على الفساد. تتراوح قيمة المؤشر بين 2.5 - إلى 2.5 + والنتائج المرتفعة تعني "مستوى منخفض للفساد" والنتائج المنخفضة تعني "مستوى مرتفع للفساد"، ويتم جمع البيانات من عدد من معاهد المسح ومراكز الفكر والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية وشركات القطاع الخاص.

5.3. مؤشر فريدوم هاوس (FHIS)

يقيس درجة الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان في البلدان، بما في ذلك الفساد السياسي، يستند المؤشر إلى تقييمات الخبراء والبيانات المتاحة لتقييم مستوى الفساد والشفافية، حيث يقدم تصنيفات للبلدان بناء على حجم الفساد والاستبداد وقلة الحريات الأساسية.

6.3. مؤشر نوعية التنظيم والضبط

يقيس هذا المؤشر الادراكات الحسية لمفاهيم حدوث سياسات غير جيدة حيال السوق نحو التحكم في الأسعار، والرقابة غير الواقعية على البنوك والضبط المفرط في مجال التجارة وتأسيس المشاريع.

7.3. المؤشرات الاقتصادية والمالية

تستخدم هذه المؤشرات دلائل غير مباشرة مثل الهدر في المال العام، الفجوة بين الإنفاق والنتائج، حجم التهرب الضريبي، تحويل الأموال غير المشروع... الخ.

8.3. مؤشرات الأداء الحكومي

تقيس هذه المؤشرات مدى كفاءة الخدمات العامة، سرعة الإجراءات، مستوى الشفافية في الخدمات الرقمية حيث أنه كلما زادت التعقيدات والبيروقراطية زادت احتمالات الفساد.

4. الإطار النظري للحوكمة

لقد تزايد الاهتمام بمهية الحوكمة على جميع الأصعدة وعلى مستوى كافة الدول، المتقدمة منها أو ما توصف بدول العالم الثالث، خاصة بعد تلك الأزمات والهزات التي تعرضت لها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في نهاية القرن الماضي، بل وبعد تلك التداعيات والانهيارات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات الأمريكية أمثال "انرون" و "ورلدكوم" في بداية القرن الحالي.

فبعد تلك الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الاقتصادات المتقدمة والناشئة على السواء، ازداد أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تلافي حدوث مثل هذه الانهيارات أو التعرض لمثل هذه الأزمات، بل على العكس ما يمكن أن تلعبه من دور في المحافظة على سلامة تلك الاقتصادات وتحقيق تنمية شاملة لكل دول المجتمع الدولي.

1.4. نشأة مفهوم الحوكمة

ظهر مصطلح الحوكمة أو الحاكمية عام 1937 في بحث بعنوان: The nature of the firm، والذي أنجز من طرف " RONALD COASE"، واليوم نجد أن الحكم الرشيد له العديد من المصطلحات والمفاهيم، ففي خلال سنوات السبعينيات عرف بعض الاقتصاديين الحاكمية بأنها مختلف الإجراءات الموضوعية محل التطبيق من طرف المؤسسة لأجل إيجاد تنسيقات داخلية بغية تخفيض تكاليف وأعباء المبادلات التي

يلاقىها السوق حاضرا. فهدف الحاكمية إذن هو تثبيت وتحديد القواعد الجديدة للعمل بين المسيرين والمساهمين.

تكرر ظهور هذا المفهوم منذ عام 1989 في كتابات البنك الدولي في إشارة إلى كيفية تحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء، ثم ما لبث أن اكتسب أهمية خاصة في مجالات الإدارة العامة والسياسات المقارنة مع الانتقال من التركيز على مفهوم الحوكمة الذي يقوم على مسلمة اضطلاع -الحكومة- بالدور الرئيسي في ممارسة السلطة، إلى المفهوم موضع التحليل الذي يقوم على مشاركة المجتمع للوزارة في ممارسة تلك الإدارة.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح " governance corporate "، أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". وفي محاولة لرصد التعريفات العديدة المقدمة لمفهوم الحوكمة يمكن التمييز بين تعريفات المؤسسات الدولية التي وضعها خبراء المؤسسات المالية الدولية، والتعريفات الأكاديمية التي بلورها مجموعة من المحللين والدارسين في مجالي الدراسات التنموية والسياسات العامة وغيرهما من المجالات التي انتقل إليها المفهوم. نلخص أهم هذه التعاريف في الآتي:

- إن الحوكمة تعني: « أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، أي وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال الموارد وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية ».

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE الحوكمة على أنها: « نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة ».

- وصف البنك الدولي الحوكمة بأنها: « أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية ».

- أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فيرى أن الحوكمة هي: « التقاليد والأعراف والمؤسسات التي تمارس من قبل أي سلطة في الدولة، وهذا يأخذ بعين الاعتبار ماذا تتبع الحكومات، وبماذا تراقب، وكذلك قدرة الدولة في التأثير وصياغة وتنفيذ سياسات ثابتة وسليمة مع احترام احتياجات المواطنين والدولة، وموقع المؤسسات التي تحكم بينها التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية ».

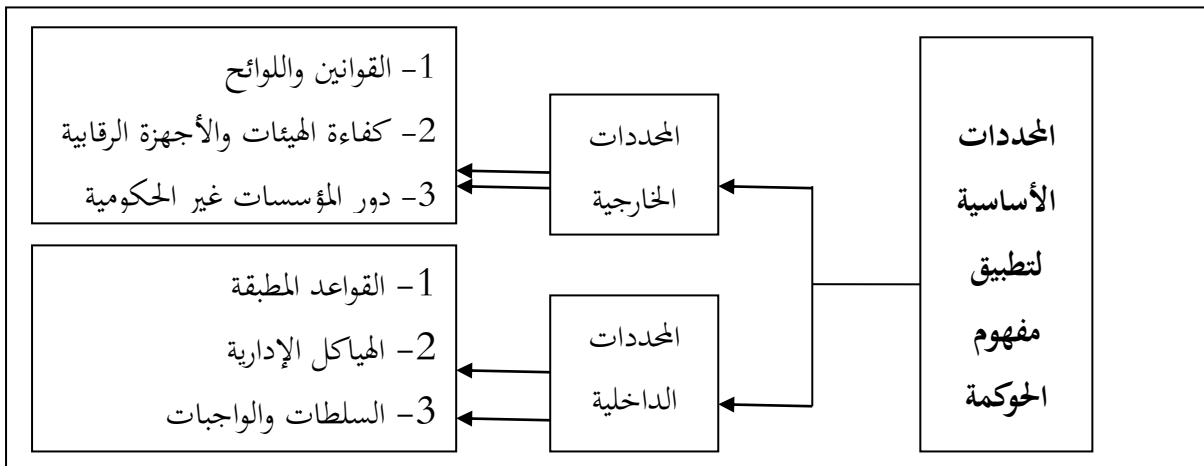
ما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة هو أن: الحوكمة هي تفاعل مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية، لإدارة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية، بحيث تكون محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية هي تحقيق أهداف ومصالح المجتمع، وذلك من خلال إدخال أساليب

وآليات الإدارة الرشيدة في جميع المؤسسات والقطاعات العامة والخاصة، وفي جميع مجالات الحياة بما تحمله هذه الأخيرة من معايير لإقامة دولة القانون، والمراقبة الاجتماعية، والشفافية، والمشاركة، والمحاسبة.

2.4. المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين يبينهما الشكل 04.

الشكل (04): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: (محمد مصطفى سليمان، 2006، ص19)

من خلال الشكل (04) نلاحظ وجود مجموعتين من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة وذلك على النحو التالي:

❖ **المجموعة الأولى "المحددات الخارجية":** هذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ العام للاستثمار في الدولة، والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وهي عبارة:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: مثل قوانين المؤسسات، قوانين سوق المال، القوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع على التوسع والمنافسة الدولية.

- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية: مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن العمل بكفاءة. وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن الإدارة، وتقلل التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.

❖ **المجموعة الثانية "المحددات الداخلية"**: تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والشركات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة مثل: مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد. كما يعتمد إطار الحوكمة أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات والشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها، والتي يمكن أن يكون أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

3.4. الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في العناصر التالية:

■ **الإدارة Management**: تقوم الإدارة برسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، وتوجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، كما أنها القائمة على الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، حيث تعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

■ **أصحاب المصالح Stackholders**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال، فهؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار.

ويصنف أصحاب المصالح حسب علاقتهم بالمؤسسة إلى أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين، حيث أن أصحاب المصالح الأساسيين هم مجموعة لولا مشاركتها المستمرة في المؤسسة لما تمكنت من البقاء كمؤسسة عاملة، وهم مجموعة المساهمين، المستثمرين، العملاء، الموردين، والحكومة التي تسن وتشرع القوانين واللوائح وتوفر البنية التحتية والأسواق، وتعمل على مراقبة مدى التزام المؤسسات باللوائح. أما أصحاب المصالح الثانويين فهم مجموعة تؤثر وتتأثر بالمؤسسة لكنها لا تشارك في معاملاتها وليس لها ضرورة في وجود المؤسسة كالمنظمات الإنسانية، منظمات حماية المستهلك، منظمات حماية البيئة ومحاربة العنصرية، وغيرها من الحقوق المدنية.

■ **المساهمين Shareholders:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، كما لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

■ **مجلس الإدارة Board of Directors:** وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة أيضا برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين.

4.4. أهمية وأهداف الحوكمة

تعد آلية الحوكمة إحدى أهم آليات اقتصاد المعرفة التي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العلمية والمهنية نظرا لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري، ومكافحة الفساد، وتجنب المؤسسات من التعرض لحالات التعثر والإفلاس المالي والإداري، من خلال تعزيز مبادئ: العدالة، الشفافية، الوضوح، الإفصاح، المراقبة، وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بشكل واضح لا لبس فيه، بما يوفر الأجواء المناسبة لتحقيق أهداف الحوكمة وضمان نموها واستمرارها.

وقد أصبحت قواعد الحوكمة في كافة أنحاء العالم أداة قوية لجذب الاستثمارات، ولدفع عجلة التنمية على مستوى الدول، إذ أن ممارسات الحوكمة تظهر أهميتها فيما يلي:

* تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول، بما يعمل على تدعيم الأنشطة الاقتصادية واستقرارها، ودرء حدوث الانهيارات والأزمات المحلية والعالمية.

* الشفافية والدقة والوضوح في كافة المعاملات والقوائم المالية التي تصدرها المؤسسات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها، واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

* تحسين الإدارة وتطويرها من خلال بناء إستراتيجية سليمة تقوم على الشفافية في الإدارة، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات السارية وبأفضل الممارسات العملية، واحترام القواعد الأخلاقية والمهنية.

* تعزيز سيادة القانون والحكم الديمقراطي ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

* إن تطبيق الحوكمة يساعد على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، مما ينعكس ايجابيا على الاقتصاد القومي.

أيضا تعتبر الحوكمة أساسا جيدا للاستقامة المهنية والأخلاقية، هذه الأهمية يمكن أن تتجلى فيما يلي:

✓ محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

✓ تضيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

✓ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يضعف تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

✓ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب المؤسسات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

✓ تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.

كما تلعب الحوكمة دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ حماية الحقوق وتحقيق العدالة: بمعنى الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة.

➤ حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة: وذلك من خلال زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

➤ توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: للتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

➤ وضع أنظمة للرقابة كفيلة بمعالجة الغش، تضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.

وطبقا لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف الحوكمة يمكن أن تلخص في العناصر التالية:

- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

- إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لجمال كل منها.
- تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
- بناء وسيادة ثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع ككل.

5.4. خصائص ومميزات الحوكمة

من أهم الدراسات التي أولت موضوع خصائص الحوكمة ومميزاتها أهمية بالدراسة والتحليل دراسات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) التي قام بها عدد كبير من الخبراء والمحللين الدوليين، والذين خلصوا إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الحوكمة على النحو التالي:

- **المشاركة Participation:** وتعني أن يكون لجميع المواطنين مساهمة في صنع القرار، سواء بطريقة مباشرة أو من خلال مؤسسات الوساطة المشروعة، ويحكمها حرية الرأي والقدرة على مشاركة بناءة.
- **حكم القانون Rule of law:** يجب أن تكون مؤسسات القانون عادلة ومستقلة وتولي الأهمية خاصة لتطبيق قواعد حقوق الإنسان مع احترام أحكام القانون على أرض الواقع بحيث يخضع له كل من الحاكم والمحكوم، فالقواعد القانونية تؤمن العدالة والمساواة بين المواطنين.
- **الشفافية Transparency:** يقصد بها حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها. كما يقصد بالشفافية من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لفهمها ومراقبتها.
- **الاستجابة Responsiveness:** أن تسعى كل المؤسسات والعمليات المجتمعية إلى خدمة كافة شرائح المجتمع والاستجابة لمطالبهم بحيث لا تقتصر الخدمة على فئة واحدة. فحسن الاستجابة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على توفير الخدمة للجميع دون استثناء.
- **اتجاه الإجماع Consensus orientation:** السعي لتسوية الخلافات في المصالح لتحقيق الإجماع حول المصالح المتضاربة للتوصل إلى الحلول الوسطى بما يشكل أفضل مصلحة للجماعات والسياسات العامة. فالحوكمة تهدف إلى التوفيق بين هذه المصالح لتحقيق المصلحة العامة.
- **العدالة أو المساواة Equity:** تساوي الفرص لتحسين الأوضاع وتحقيق العدالة، بمعنى يجب أن تزال كافة أشكال التمييز بين الأفراد لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم.

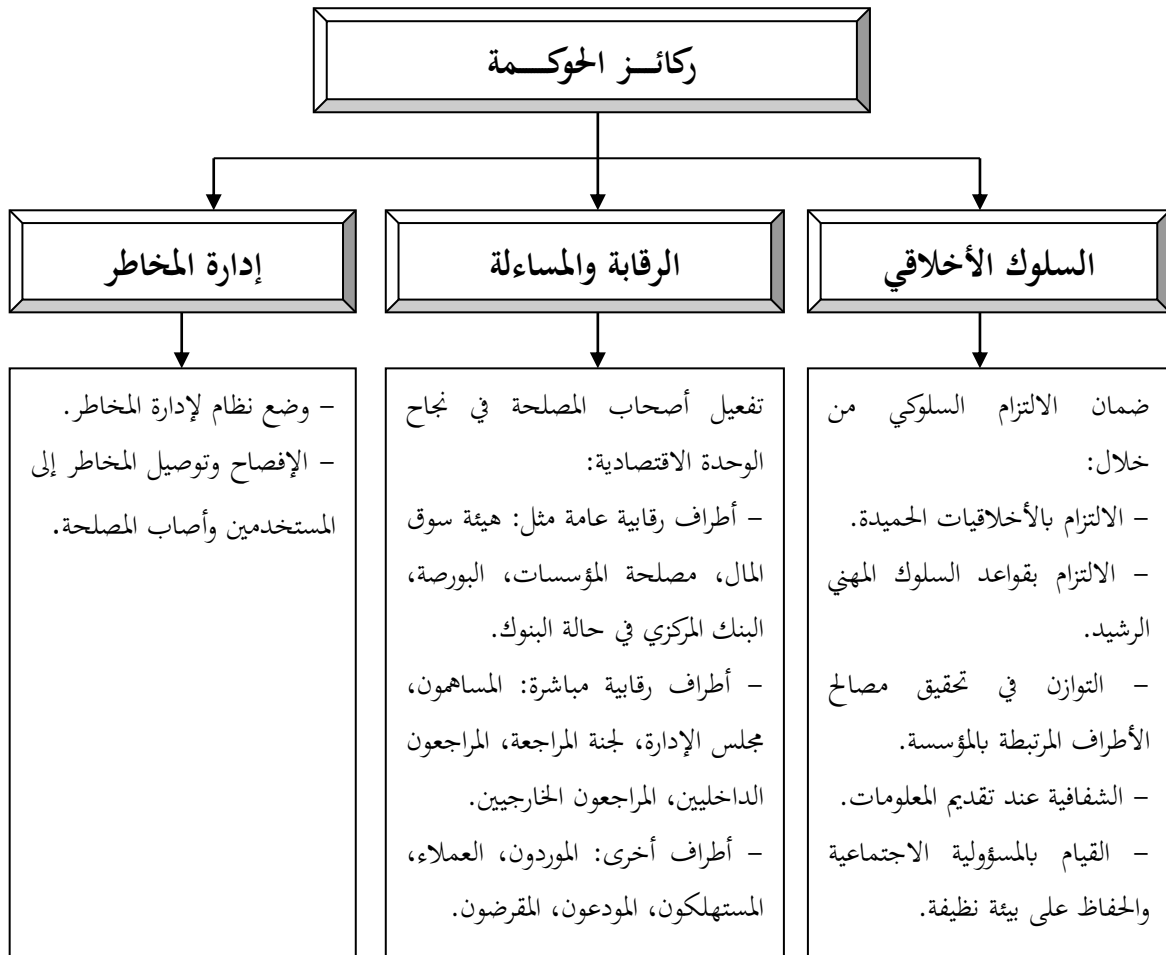
- **الفعالية والكفاءة Effectiveness and Efficiency:** تتعلق بالمؤسسات وتؤدي إلى نتائج وفق الحاجات مع الاستعمال الجيد للموارد، بمعنى أن مخرجات الحوكمة يجب أن تنتج من أفضل استخدام للموارد.
- **المساءلة Accountability:** يجب أن تخضع قرارات الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني للمحاسبة وتقييم الرأي العام، أي تتم مساءلة صناع القرار من قبل الشعب. وتتضمن المحاسبة نظام متكامل للمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في إدارتهم للموارد العامة.
- **الرؤية الإستراتيجية Strategic vision:** يجب أن يكون للقادة وللشعب آفاق واسعة بعيدة المدى لتحقيق التنمية، ولديهم شعور مشترك عما يريدونه من الحوكمة وكيفية إسهامها في تلك التنمية. فالرؤية الإستراتيجية هي تلك المعطيات الثقافية والاجتماعية التي تهدف إلى تنمية مجتمعية شاملة. إن هذه المعايير والخصائص يمكن بواسطتها معرفة مدى رشادة الدول، إلا أنها تعتبر خصائص مثالية ولا تتوفر عليها كثير من الدول، لهذا فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يطالب بضرورة إرسائها في كل الدول وخاصة النامية منها من خلال بناء قاعدة إجماع واسعة.
- إلى جانب الخصائص المذكورة سابقا، هناك خصائص أخرى مهمة ترتبط بمفهوم الحوكمة وهي:
- ❖ **التعاون:** يشمل العناية بمفهوم الإحساس بالانتماء إلى المجتمع والاندماج فيه، والتشبع بقيمه والتفاعل في إطاره لتحقيق تنمية بشرية شاملة.
- ❖ **اللامركزية:** إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحوكمة، فيشعر الفرد بأنه صاحب القرار، ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وأنه تحت مراقبة المجتمع من جهة أخرى.
- ❖ **الاستدامة:** تلبية حاجيات الأجيال الحالية مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الحياة الكريمة.
- ❖ **الأمان الشخصي:** يتضمن الحق في الحياة بعيدا عن الانتهاكات المختلفة كالقمع والتهجير.
- ❖ **التمكين:** هو توسيع قدرات الأفراد وخياراتهم وإكسابهم القدرة على الاختيار المتحرر من الجوع والعوز والحرمان، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حياتهم، أو الموافقة عليها، أي أن التمكين يعني أن يتمكن الناس من ممارسة الخيارات التي صاغوها بإرادتهم الحرة في البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
- ❖ **الشرعية:** أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات، بحيث تكون مقبولة لدى العامة وقادرة على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الحوكمة وإدامتها.

❖ **البناء المؤسسي:** تقوم الحوكمة على مؤسسات (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، حكومية...) فعالة، موجودة فعلياً، وتمارس نشاطها بكل حرية من أجل تحقيق الصالح العام، وليست مؤسسات شكلية. مما تقدم يمكن القول أن الحوكمة هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة، من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، مكافحة الفساد... وتسعى لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم، وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة بشكل يرضي المواطنين.

6.4. ركائز الحوكمة

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه سابقاً، لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في المؤسسات عموماً. هذه الركائز التي تعتبر عنصراً مهماً في دعم التطبيق السليم للحوكمة يبينها الشكل (05).

الشكل (05): ركائز الحوكمة



المصدر: (طارق عبد العال حماد، 2005، ص47)

من خلال الشكل (05) يتضح أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توفر ثلاثة ركائز أساسية هي:

■ الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي

أشار Trevino & Brown 2004 إلى ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي، يلقي مساندة من قيادة المؤسسة (مجلس الإدارة)، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية، وأشار إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال:

- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة من المؤسسة.
- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين.
- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب.
- القدرة الأخلاقية على مستوى المؤسسة.

كما يرى Schwartz et al 2005 أن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك للأسباب التالية:

- أن معظم حالات الفشل لازمتها فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة في الحوكمة الفعالة تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية.
- يفترض في مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها.
- يتطلب نجاح الأعمال أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عال من الأخلاق.

■ الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة

يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع من أهم ركائز الحوكمة الجيدة الذي يضمن خضوع الأطراف للمساءلة، وبالتالي هو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة من خلال الإحساس بالمسؤولية. إن إمكانية المساءلة المحاسبية التي تبرر ممارسة أي سلطة تعد الطريقة الوحيدة للتأكد من أن السلطة التي تم تفويضها لم يساء استخدامها، كما أنها تحسم التعارض في المصالح الذي قد ينشأ من هؤلاء الذين يفوضون السلطة وأولئك الذين يمارسونها

■ الركيزة الثالثة: نظم إدارة المخاطر

يرى Stephen et al 2006 أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين الحوكمة وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة أي مؤسسة هي:

- الثقافة: توصيل قيم وأهداف المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.
- القيادة: تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمؤسسة.

- **التوحد:** إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة.
- **النظم:** توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.
- **الهياكل:** التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة، وأدوار قوية إلى أطراف أخرى في المؤسسة مع خطوط اتصال ملائمة.

7.4. المبادئ الأساسية للحوكمة

ليس هناك نموذج منفرد واحد للحوكمة يمكن تطبيقه في جميع دول العالم ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج، ولعل أهم مبادئ الحوكمة هو ما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، فهي تعد مرجعا عمليا يتم الاسترشاد به كمقياس لممارسة الحوكمة، حيث تنقسم هذه المبادئ إلى ستة مجموعات رئيسية يتضمن كل منها الإرشادات التي توضح كيفية تطبيقها، نبين ذلك فيما يلي:

❖ المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

يقتضي هذا المبدأ ضرورة توفير وتطوير هيكل للحوكمة يعمل على رفع فعالية وشفافية ونزاهة وكفاءة الأسواق المالية، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، مع ضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تمكنها من أداء مهامها بموضوعية واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحقق ذلك.

❖ المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين

يقتضي هذا المبدأ بأنه يجب على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم الأساسية مثل: حقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة، والحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية منتظمة، وغير ذلك من الحقوق.

❖ المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

يقضي هذا المبدأ بأنه يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة العادلة والمتساوية بين كافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، كما ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال في حال انتهاك حقوقهم، أيضا ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من العاملين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتمثل في عمليات وأنشطة المؤسسة.

❖ المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يقتضي هذا المبدأ بأنه يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع)

وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية، وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على المؤسسة.

❖ المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يقتضي هذا المبدأ بأنه يجب على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية، وينبغي إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي، كما يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات المؤسسة بواسطة مراجعين مستقلين مؤهلين.

❖ المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

هذا المبدأ يقتضي بأنه يجب على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح. مما سبق، وفي ضوء تحليل المبادئ الأساسية للحوكمة نستخلص أن الهدف الأساسي للحوكمة هو ضبط العلاقة بين الأطراف المختلفة -أصحاب المصالح- بالمؤسسة، ومن ثم محاولة الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي للمجتمع وتجنب حدوث الأزمات هذا من جهة، من جهة أخرى هذه المبادئ ليست ثابتة بطبيعتها بل دائمة التطور، لذلك فهي تحتاج إلى مراجعة وفحص حتى يمكن تعديلها وتطويرها بما يتوافق مع كل بيئة والتغيرات التي تطرأ عبر الزمن.

5. دور وأهمية الحوكمة في مكافحة الفساد

تعمل قواعد الحوكمة على معالجة مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسات وعلى رأسها مشكلة الفساد المالي والإداري، حيث تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد وضمان شفافية ونزاهة الأنشطة داخل المؤسسات. ويمكن أن يظهر دورها في ذلك من خلال:

- ترى الحوكمة بضرورة تطوير البنية التشريعية لمكافحة الفساد من خلال السعي لإصدار التشريعات والقوانين التي تنص على العقوبات الرادعة لأي ظاهرة من ظواهر الفساد، وتفعيل القوانين التي تحمي الشهود والمبلغين عن أي جرائم فساد في الدولة، وكذا إقامة تعاون واتفاقيات مع المنظمات الإقليمية والدولية المتخصصة في مكافحة الفساد.

- تشجع الحوكمة العمل على تطوير الجهاز الحكومي وجعله جهازاً كفؤاً وفعالاً قادراً على تقديم الخدمات العامة بجودة عالية، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والسعي لتقليل نسب الفقر وتحقيق التوزيع العادل للموارد.

- تعمل الحوكمة على جعل الجهاز الإداري متطوراً من خلال بناء منظومات لتبادل المعلومات ورقمنة الخدمات الحكومية لتسهيل الإجراءات ولخلق قواعد بيانات ومعلومات تسهل الوصول لأي ثغرة قد تسبب ظاهرة فساد.
- تسعى الحوكمة لإرساء مبادئ الشفافية في المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز مبدأ الوضوح الإداري داخل المنظمات والأجهزة الحكومية، بمعنى أن تكشف المنظمة عن كل الإجراءات والعمليات الإدارية التي تقوم بها، وتوضح الأسباب الإدارية والقانونية التي تؤدي لاتخاذ قرارات معينة مثل التعيين والترقية والنقل وغيرها.
- تعزيز المساءلة: تشجع الحوكمة على تعزيز المساءلة داخل المؤسسة، بمعنى أن الأفراد والجهات المسؤولة يتحملون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ويعاقبون في حالة ارتكابهم لأعمال فاسدة.
- تطبيق الرقابة: تضمن آليات الحوكمة وجود آليات فعالة للرقابة داخل المؤسسة، حيث يتم تقييم أداء الأنشطة والوظائف والكشف عن أية مخالفات أو تصرفات تتنافى مع القوانين والأخلاقيات.
- تعزيز مستويات الإفصاح: تشجع الحوكمة على زيادة مستويات الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة، مما يجعل الوظائف والقرارات أكثر وضوحاً ومعرفة للأطراف المعنية، حيث أنه في إطار الحوكمة يجب على المؤسسة أن تقدم تقارير دورية وشفافة حول أدائها المالي والأداء العام، مع إفصاح عن المعلومات المهمة والمطلوبة.
- تعزيز ثقافة النزاهة والأخلاق: تساهم الحوكمة في بناء ثقافة من قيم النزاهة والأخلاق داخل المؤسسة، مما يجعل الفساد أمراً غير مقبول وغير مسموح به.
- تعزيز دور المجتمع المدني في التصدي للفساد: يجب على المجتمع المدني من منظور الحوكمة الفعالة أن يكثر من التغطية الإعلامية لحالات الفساد، لأن أنظمة الحكم تهتم بعرض صورة جيدة عن نفسها، محلياً وعالمياً، كما يجب عليها إبراز نماذج إيجابية عن الجهود المبذولة في مكافحة الظاهرة.
- تطوير دور المنظمات الدولية المتخصصة في مكافحة الفساد: ينبغي على المنظمات الدولية مواصلة الضغط لاستئصال الفساد بتبني نماذج ومبادئ الحوكمة الرشيدة والسعي لترسيخها إقليمياً ودولياً، لأن الفساد أصبح ظاهرة دولية تمس كل الدول، وأصبح يشكل خطراً على استقرار المجتمعات وأمنها، ولذلك تهتم العديد من المنظمات بمكافحة الفساد وعلى رأس هذه المنظمات منظمة الشفافية الدولية، البنك الدولي، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد... الخ.
- مما سبق وبشكل عام، يمكن القول أن الحوكمة تساهم في خلق بيئة مؤسسية نزيهة وشفافة تعمل على منع ومكافحة الفساد، وتعزيز الثقة والمصداقية في أداء المؤسسة.

المحور التاسع
أخلاقيات الأعمال والحوكمة
والمسؤولية الاجتماعية

نتيجة لإنشار العديد من قضايا الفساد، وتعرض المؤسسات لانتقادات كبيرة في هذا المجال، اتجهت نحو تبني وتطبيق نظام الحوكمة، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والجانب الأخلاقي للمؤسسة. وأصبحت أخلاقيات الأعمال تشكل أساس الحوكمة الفعالة، وتعكس مدى التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. من هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية، وعلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تغيرات وتطورات عديدة، خاصة في العقود الأخيرة أين توسع هذا المفهوم ليشمل مجموعة واسعة من القضايا، بما في ذلك حقوق الإنسان، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة. حيث تم دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية للمؤسسة. وعليه فقد قدمت الهيئات والمنظمات الدولية العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية لعل أهمها الآتي:

- عرفتها هيئة الأمم المتحدة على المسؤولية الاجتماعية على أنها: "ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية بطريقة تساهم في التنمية المستدامة، صحة ورفاهية المجتمع، مع مراعاة توقعات أصحاب المصالح".

- عرفت جمعية الإداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية على أنها: "استجابة إدارة المنظمات العملية إلى التغير في توقعات المستهلكين، والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها: "التزام أصحاب المؤسسات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون مبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة".

- أيضا هناك من عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها، وأسرهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة، بطرق مفيدة لكل من الأعمال والتنمية الاجتماعية.

- كما يقصد بها كذلك: "أن تراعي المؤسسات الجوانب الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية في كافة أعمالها المرتبطة بنشاطها ارتباطا مباشرا وذلك سواء على المستوى الاقتصادي (تجاري وخدمي) أو البيئي (بيئة وصحة) أو القانوني (تشريع ومدونات)، وتتعهد في قوانينها الداخلية ومدوناتها وكذا في تعاملاتها الطوعية بأن تلتزم بذلك، ولا تكتفي فقط بتطبيق القوانين في حدها الأدنى والبحث عن ثغراته والنصوص غير المواكبة للتطور".

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مساهمتها في تحديات التنمية المستدامة بالاندماج الطوعي لاهتماماتها الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، لذا يجب اتخاذ القرارات التي تتماشى مع التوجهات والقيم التي يرغب فيها المجتمع الذي تعمل فيه. ومن خلال هذه التعاريف كذلك يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة التالية للمسؤولية الاجتماعية وتفرعاتها كما في الجدول أدناه.

الجدول 02: العناصر الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية

العناصر الأساسية	العناصر الفرعية	البعد
الاقتصادي	المنافسة العادلة	الاقتصادي
	- منع الاحتكار وعدم الأضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرق غير مشروعة.	
القانوني	التكنولوجيا	القانوني
	- إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.	
	حماية المستهلك	
	- حماية المستهلك من المواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا. - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة. - التزام بحقوق المستهلك في المعلومات، وحرية الاختيار والتعويض عن الخدمة.	
	حماية البيئة	
	- منع تلوث الماء والهواء والتربة. - صيانة الموارد وتنميتها وتطويرها. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطرق صحيحة. - معالجة مخلفات وعوادم الإنتاج.	
	حماية العاملين (السلامة والعدالة)	
	- التقليل من إصابات العمل. - تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن. - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين. - احترام قوانين التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. - العناية بالمرأة وخصوصياتها بالعمل. - رؤية واضحة وعناية بعمل ذوي الاحتياجات الخاصة.	

الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. - مراعات الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والإنتاج والتوزيع
	الأعراف والقيم الاجتماعية	- احترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية
البعد الإنساني	نوعية الحياة والرفاهية	- المنتجات والخدمات المقدمة :نوعية التغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام.... - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.

المصدر: (عبد الله مرزق و دبون عبد القادر، 2017، ص 174)

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية

من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا للمؤسسة والمجتمع والدولة ولعل أهمها ما يلي:

1.2. بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

2.2. النسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد خصوصا ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من أنواع العدالة الاجتماعية، وسيادة مبدأ التكافؤ في الفرص؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية ؛
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات وبين مختلف الفئات ذات المصلحة ؛
- زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة؛
- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع نتيجة ارتباط المسؤولية بالعديد من المفاهيم مثل الشفافية والصدق.

3.2. بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.
- مما سبق تعد المسؤولية الاجتماعية مهمة لأنها تُحسِّن سمعة المؤسسات، وتدعم التنمية المستدامة، وتساهم في حل المشكلات الاجتماعية مثل الفقر والبطالة، كما تُحسِّن بيئة العمل وترفع الإنتاجية، وتدعم الاستقرار الاقتصادي والالتزام الأخلاقي والقانوني، مما يحقق توازناً بين تحقيق الربح وخدمة المجتمع.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن التطور الذي عرفته المسؤولية الاجتماعية في مفهومها وتكييفه مع مختلف السياقات والمجالات، أدى إلى اختلاف الباحثين في تحديد أبعادها، حيث تم تقديم العديد من النماذج النظرية التي توضح أبعاد المسؤولية الاجتماعي، من أهمها نموذج كارول، هذا الأخير الذي عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام الشركات بتحقيق الأرباح، والامتثال للقانون، ومراعاة الأخلاق، والمساهمة في الأعمال الخيرية".

ويعتبر نموذج كارول (Carroll's Model) أحد أكثر الأطر النظرية استخداماً لشرح وتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث صاغها في نموذج "هرم المسؤولية الاجتماعية" الذي يضم أربع مستويات كما هي موضحة في الشكل 06.

الشكل 06: هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: (بوحبيبة الهام، قطوش مريم، 2022، ص150)

1.3. المسؤولية الاقتصادية: وهي تمثل القاعدة الأساسية في الهرم، حيث يتوقع من الشركات أن تكون مربحة لتستمر، أين تهدف إلى تحقيق الربح وتوفير المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات المستهلكين، ومن ثم يشير هذا البعد إلى التزام المؤسسة بالاستخدام الكامل والأمثل لمواردها وتحقيق أرباح مستدامة وضمان النمو الاقتصادي.

2.3. المسؤولية القانونية: يركز على التزام الشركة بالقوانين واللوائح الحكومية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك حقوق العمال وحماية المستهلكين.

3.3. المسؤولية الأخلاقية: وهي القيام بما هو صائب وعادل حتى لو لم يكن منصوصاً عليه قانونياً، بهدف احترام المبادئ الأخلاقية والقيم المجتمعية، بسبب أن المجتمع يتوقع من المؤسسات سلوكاً يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات القانونية مثل عدم الإساءة واستغلال العمال حتى لو لم تكن هناك قوانين تمنع ذلك صراحة.

4.3. المسؤولية الخيرية: تشير إلى جهود الشركة في تقديم الدعم المالي أو العيني أو المعنوي للمجتمع من خلال التبرعات، دعم الجمعيات الخيرية، ورعاية المشاريع الاجتماعية والتنمية، وكذا الانخراط في الأعمال الخيرية والتطوعية التي تساهم في رفاه العام وذلك بهدف إظهار التزام أخلاقي وإنساني بالمجتمع، والسبب أنها تعد مسؤوليات غير ملزمة ولكن ينظر إليها كمؤشر على التميز المجتمعي.

4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية وحسب الموصفة الإرشادية للمسؤولية التي تم اعتمادها في عام 2010 م تركز على سبع مبادئ في تطبيق المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

1.4. مبدأ القابلية للمساءلة: أن تستجيب المؤسسة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة من قبل السلطات القانونية من خلال الفحص والتدقيق، وأن توافق على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق، وتكون هذه القابلية للمساءلة ذات تأثير إيجابي على المؤسسة والمجتمع حيث تسأل المؤسسة على نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد، خصوصاً النتائج غير المقصودة، الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار هذه الآثار السلبية غير المقصودة وغير المنظورة.

2.4. مبدأ الشفافية: ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وأن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة. وينبغي أن تقدم المعلومات الفعلية في الوقت المناسب لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قراراتها وأنشطتها بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

3.4. مبدأ السلوك الأخلاقي: أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وتبني سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة، وينبغي تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة وضع وتحديد قيم المنشأة ومبادئها، وضع هياكل حوكمية تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل وخارج المنشأة، تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة، تشجيع الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، إنشاء آليات رقابية لمراقبة التطبيق، إنشاء آليات لتسهيل تقديم تقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون خوف من الانتقام.

4.4. احترام مصالح الأطراف المعنية: ينبغي أن تحترم المؤسسة وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، وينبغي تحديد الأطراف المعنية، وأن تكون على دراية واعتراف بمصالح واهتمامات الأطراف المعنية، ينبغي أن تضع في الاعتبار الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دور رسمي في حوكمة المؤسسة، ينبغي أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة.

5.4. مبدأ سيادة القانون: ينبغي على المؤسسة أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية، المكتوبة والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة، كما ينبغي أن توافق على احترامها سيادة القانون بشكل إلزامي (لا أحد فوق القانون)، وأن تكون المؤسسة على دراية بالقوانين والقواعد المطبقة لكي تخبر الأشخاص داخل المنشأة بالتزامهم لمراقبة وتنفيذ الإجراءات.

6.4. احترام المعايير الدولية للسلوك: ينبغي أن تحترم المؤسسة المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، كما ينبغي عليها أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك فيما يتعلق بالبلدان التي يكون فيها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، وينبغي على المؤسسة أيضاً أن تبذل قصارى جهدها لاحترام المعايير على أقصى نحو ممكن.

7.4. مبدأ احترام حقوق الإنسان: ينبغي أن تحترم المؤسسة حقوق الإنسان وأهمية هذه الحقوق، والقيام باحترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان، وأن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان.

خلاصة لما سبق، تقوم مبادئ المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من الأسس التي توجه سلوك الأفراد والمؤسسات، أهمها الشفافية في عرض المعلومات، والمساءلة عن النتائج، والالتزام بالسلوك الأخلاقي القائم على النزاهة واحترام الآخرين، إضافة إلى احترام القوانين والأنظمة، وحماية حقوق الإنسان من خلال ضمان

العدالة وعدم التمييز، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة مثل الموظفين والعملاء والمجتمع، إلى جانب الاهتمام بحماية البيئة وترشيد استخدام الموارد لتحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة.

5. مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية

لقياس وتقييم أداء المسؤولية الاجتماعية توجد أربعة مؤشرات أساسية نبينها على النحو الآتي:

1.5. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريب وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم.

2.5. مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، ومن أمثلة هذه التكاليف نجد تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وغيرها.

3.5. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية وكذلك تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4.5. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، وكذا تكاليف ضمانات المتابعة لما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

6. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

من خلال الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال والمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يتضح أن هذين المفهومين متداخلان ويكملان بعضهما البعض، حيث كلاهما يعتمد على مبادئ أخلاقية تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، فالمسؤولية الاجتماعية تتعلق بتنفيذ هذه المبادئ من خلال سياسات وممارسات محددة، بينما تركز أخلاقيات الأعمال على القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات. بعبارة أخرى أخلاقيات الأعمال توفر الإطار النظري الذي تستند إليه المسؤولية الاجتماعية، أما المسؤولية الاجتماعية فتعني تنفيذ الأفعال التي تعكس القيم الأخلاقية في ممارسات المؤسسة اليومية، أي أن

المؤسسات التي تلتزم بأخلاقيات الأعمال تتبنى سياسات المسؤولية الاجتماعية. على سبيل المثال: الامتناع عن الإضرار بالبيئة هو جزء من المسؤولية الاجتماعية ويعكس الالتزام بأخلاقيات الأعمال.

إذن توجد علاقة وثيقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، إذ تُعدّ أخلاقيات الأعمال الأساس القيمي الذي يقوم عليه تطبيق المسؤولية الاجتماعية. فأخلاقيات الأعمال تهتم بالسلوك الصحيح داخل المؤسسة مثل النزاهة والصدق والعدالة والابتعاد عن الغش والفساد، بينما المسؤولية الاجتماعية تُترجم هذه القيم الأخلاقية إلى ممارسات عملية تجاه المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة. وبالتالي فإن كل مؤسسة تلتزم بأخلاقيات الأعمال تكون أكثر قدرة على تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية بشكل فعال، لأن السلوك الأخلاقي هو الذي يوجّه قراراتها ويضمن أن يكون نشاطها مفيداً للمجتمع وليس فقط لتحقيق الربح.

وعليه أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وجهان لعملة واحدة، تعمل أخلاقيات الأعمال كأساس نظري، بينما تطبق المسؤولية الاجتماعية هذه القيم في سياق عملي، فالمؤسسات التي تلتزم بأخلاقيات الأعمال من المرجح أن تكون لها مبادرات قوية في مجال المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح، هذا التكامل يساهم في بناء مؤسسات مستدامة ومسئولة تحظى بثقة واحترام المجتمع.

7. علاقة أخلاقيات الأعمال بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

ترتبط أخلاقيات الأعمال بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً، حيث تشكل هذه المفاهيم الثلاثة إطاراً متكاملًا لتنظيم سلوك المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة.

فأخلاقيات الأعمال تمثل القيم والمبادئ التي تحدد السلوك الصحيح داخل المؤسسة مثل النزاهة والشفافية والعدالة، وهي الأساس الذي تُبنى عليه حوكمة الشركات، إذ تضمن الحوكمة تطبيق هذه القيم من خلال أنظمة وقوانين داخلية تنظم اتخاذ القرار وتمنع الفساد وسوء الإدارة. أما المسؤولية الاجتماعية فهي امتداد عملي لأخلاقيات الأعمال والحوكمة، حيث تترجم هذه المبادئ إلى أفعال تجاه المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة، مثل حماية البيئة ودعم المجتمع وتحسين ظروف العمل. وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال تغذي الحوكمة بالقيم، والحوكمة تنظم التطبيق، والمسؤولية الاجتماعية تُظهر النتائج على أرض الواقع.

إن هذه العلاقة تعزز التكاملية من قدرة الشركات على تحقيق النجاح المستدام وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، حيث توفر أخلاقيات الأعمال الأساس الذي تستند إليه كل من الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. فالحوكمة إطار تنظيمي يضمن أن الشركة تلتزم بالمعايير القانونية والأخلاقية، يساعد هذا الإطار في تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بفعالية، مع التزام الشركة بالقيم الأخلاقية في جميع أنشطتها.



المحور العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تعد الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال من أهم الركائز التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة في العصر الحديث، حيث تتطلب المنظمات اليوم توازناً دقيقاً بين تعزيز ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق أهدافها وبين تبني أخلاقيات الأعمال من أجل ضمان التصرف بأمانة ونزاهة في جميع المعاملات والأنشطة الخاصة بها. وعليه في هذا المحور، سنحاول التعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية والعلاقة بينها وبين أخلاقيات الأعمال.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة الاقتصادية تعمل في محيط له أبعاد ملموسة وغير ملموسة وأهم ما يميز هذه الأخيرة هي البيئة الأخلاقية والثقافة التي تتفاعل معها المؤسسة باستمرار وتحدد إلى حد بعيد نجاحها أول فشلها، وبالتالي فالثقافة التنظيمية كنظام عام تتفرع عنه أنظمة فرعية، فمن النظام الثقافي العام لأي بلد تتفرع العديد من الأنظمة مثل النظام الديني، والنظام الأخلاقي، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والنظام التربوي... إلخ. إذن فمفهوم الثقافة التنظيمية لا يمكن حصره في تعريف واحد موحد، وعليه نورد فيما يلي جملة التعاريف التالية:

- تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم السائدة وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد، وحول الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين، والقواعد أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.
- تعرف الثقافة التنظيمية بكونها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها.
- هناك من عرفها أيضاً بأنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
- الثقافة التنظيمية كذلك هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تسود داخل منظمة أو مؤسسة، وتحدد طريقة تفكير وتصرف العاملين فيها وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل.
- وبمعنى آخر، هي "شخصية المؤسسة" التي تعكس ما يؤمن به الموظفون وكيف يتم إنجاز العمل واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

ويرى خبراء علم الإدارة والسلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعاني المشتركة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بينهم، وتفاعلهم مع كل الأطراف المحيطة بهم، وهذه المعاني المشتركة يتم تناقلها عبر الأجيال لتصبح مرشدة وموجهة للسلوك الأفراد في مختلف المواقف.

2. عناصر الثقافة التنظيمية

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر لعل أهمها الآتي:

1.2. القيم التنظيمية: القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

2.2. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.2. الأعراف التنظيمية: هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتياع.

4.2. التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين ومن الواجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة. ولتغيير الثقافة التنظيمية، فإن الباحثين أشاروا إلى إمكانية استخدام أسلوبين لتحقيق ذلك هما: من الأعلى إلى الأسفل Top Down ، أو من الأسفل إلى الأعلى Bottom Up ، ومن الممكن أن يستخدم رجل الإدارة أياً من الأسلوبين لأحداث التغيير، فإذا كان القائد متتوراً عارفاً بأهمية التغيير وآلياته وتبعاته أكثر من المرؤوسين فالتغيير يأتي من قبله أولاً، ويمكن أيضاً أن يبدأ التغيير من القاعدة، فهذا له ميزته الخاصة وهي أنه يعني إيمان القيادة الإدارية بمبدأ الديمقراطية وهذا يضمن حماس العاملين للتغيير، وقد يقود إلى مخرجات أكثر قبولاً من قبل العاملين.

3. خصائص وسمات الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص والتي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر ثقافة المنظمة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، عندما يكتسبها الفرد تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد.

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون ثقافة.

- الثقافة التنظيمية عملية تراكمية ومستمرة حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل العناصر التالية:

✓ الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

✓ الجانب المادي: هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

✓ الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، بالإضافة إلى الآداب والممارسات المختلفة.

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف فهي عملية مرنة لها القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.

- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المنظمة.

هذا وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود سبع سمات رئيسية تجسد في الجمل طبيعة ثقافة المنظمة:

➤ الابتكار والمخاطرة: الدرجة التي يشجع بها الموظفون على الابتكار والمخاطرة.

➤ الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقع بها من الموظفين إظهار الدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.

➤ التوجه نحو النتائج: مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات بدلاً من التركيز على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

➤ التوجه نحو الأفراد: مدى مراعاة قرارات الإدارة لتأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

➤ التوجه نحو الفريق: مدى تنظيم أنشطة العمل حول الفرق بدلاً من الأفراد.

➤ العدوانية: مدى عدوانية الأفراد وتنافسيتهم بدلاً من التساهل.

➤ الاستقرار: مدى تأكيد الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من النمو.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة خصائص وسمات تجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة، فهي ثقافة مكتسبة يتعلمها الأفراد داخل المنظمة من خلال التفاعل والتجربة، كما أنها مشتركة بين العاملين بحيث يتبناها أغلب الموظفين وتشكل سلوكهم. وتتسم أيضاً بأنها تراكمية تتطور عبر الزمن نتيجة الخبرات والمواقف المتكررة داخل المؤسسة، وهي قابلة للتغيير ولكن بشكل تدريجي وصعب في

بعض الأحيان. كما أنها تؤثر في سلوك الأفراد وتوجه قراراتهم دون الحاجة إلى قواعد مكتوبة دائماً، وتمتاز كذلك بأنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب القيم والبيئة وأسلوب الإدارة، مما يجعل لكل منظمة شخصيتها الخاصة.

4. محددات الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي:

- * **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة نوعاً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- * **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- * **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- * **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون، وكذلك لا يمكن للعاملين فرض ثقافة لا تؤمن بها الإدارة.
- * **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- * **البيئة:** الطريقة التي تختارها المنشأة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين وغيرهم سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- * **القيادة الإدارية:** أسلوب القادة في الإدارة واتخاذ القرار يؤثر بشكل مباشر في ثقافة المنظمة.
- * **طبيعة النشاط:** تختلف الثقافة حسب نوع العمل (صناعي، خدمي، تجاري...).
- * **هيكل التنظيم:** درجة المركزية أو اللامركزية تؤثر على طريقة التواصل واتخاذ القرار.
- * **العاملون:** خلفياتهم التعليمية والثقافية وخبراتهم تشكل جزءاً من الثقافة.
- * **التاريخ التنظيمي:** الخبرات السابقة والنجاحات أو الأزمات التي مرت بها المؤسسة.

5. أهمية وجود ثقافة تنظيمية

إن أهمية وجود ثقافة تنظيمية تتمثل في كونها عنصراً أساسياً لنجاح واستقرار المؤسسة، فهي توحد سلوك العاملين وتوجههم نحو أهداف مشتركة، مما يرفع من مستوى الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل. كما تساعد على تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تعزيز الالتزام والانضباط، وتسهيل عملية اتخاذ القرار عبر توفير قيم ومعايير واضحة يعتمد عليها الموظفون. إضافة إلى ذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في جذب الكفاءات والمحافظة عليها، وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها في البيئة الخارجية، كما تمنح المنظمة هوية مميزة تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات.

وعموماً يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة بالمؤسسة على تحقيق العديد من المزايا والتي منها:

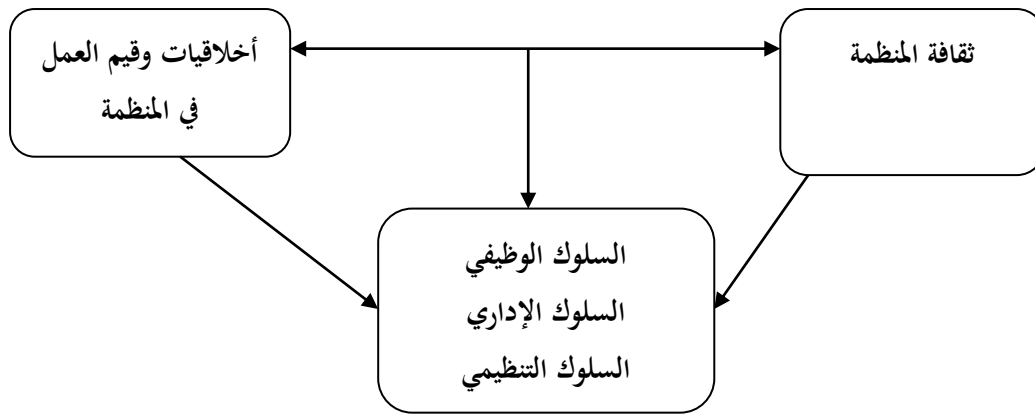
- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية؛
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمنظمة؛
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية؛
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية؛
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- ✓ تحديد معايير الإستقطاب والاختيار والترقية والإستغناء؛
- ✓ توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون؛

6. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال

توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، حيث تُعد الثقافة التنظيمية الإطار الداخلي الذي يحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، بينما تمثل أخلاقيات الأعمال مجموعة القيم والمبادئ التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الإدارية.

فالثقافة التنظيمية تساعد على ترسيخ أخلاقيات الأعمال من خلال غرس قيم مثل النزاهة والشفافية والعدالة في سلوك الموظفين، مما يجعل هذه القيم جزءاً من العمل اليومي داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن أخلاقيات الأعمال توجه الثقافة التنظيمية نحو سلوك مسؤول يحد من الفساد والممارسات غير الأخلاقية ويعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. لذلك، كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وإيجابية، كانت أخلاقيات الأعمال أكثر رسوخاً وفاعلية داخل المؤسسة. والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل 07: تفاعل كل من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل



المصدر: (صراب نورالدين و زايد مراد، 2018 ، ص 14)

تعتبر الثقافة التنظيمية أساس أخلاقيات الأعمال، فهي تساهم في توجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد والمؤسسات نحو القيم الأخلاقية، حيث أن الثقافة التنظيمية مثلها مثل أخلاقيات الأعمال توفر إطار عام للسلوك المقبول والصحيح للمؤسسة، فإذا كانت القيم التنظيمية تشمل المبادئ الأخلاقية مثل النزاهة، الشفافية والمسؤولية، هذا الأمر سوف ينعكس على التزام الأفراد بأخلاقيات الأعمال، وعليه فالثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال مرتبطتان بشكل وثيق، حيث تشكل القيم والمعتقدات التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه الأخلاقيات في العمل. فمن خلال تعزيز ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم الأخلاقية، يمكن للمنظمات تحسين سلوك الأفراد، وتطوير سياسات فعّالة، وبناء سمعة جيدة، والتعامل مع الأزمات بطريقة أخلاقية ومستدامة.

إذن فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية هي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقاً 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 علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما نراه من أثر كلاهما على الآخر.



قائمة المرجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

- إبراهيم فهد الغفيلي، 30-31 أكتوبر 2001، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات"، الرياض.
- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، تحقيق: مجمع اللغة العربية.
- أسامة محمد خليل الزناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- أغدير سالم العيدروس، 2014، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الشمري ناصر، 2022، حوكمة مكافحة الفساد في الدول النامية، مركز دراسات الشرق الأوسط.
- انمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف ، 2006 ، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- بلال خلف السكارنة، 2009، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- بن يشو فتحي ، بن عيسى أمينة ، 2023، قراءة تحليلية للمؤشرات الدولية في قياس الفساد المالي والإداري، مجلة الاقتصاد والمناجنت، المجلد 22 ، العدد 01 .
- بوحبيبة الهام، قطوش مريم، 2022، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نموذج Carroll، دراسة حالة مؤسسة SANIAK ومؤسسة ENPEC مجلة الراصد العلمي، المجلد 9، العدد 01.
- جمال درهم زيد، 2016، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، صنعاء.
- جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد : قيم ومبادئ، المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع.
- حمدي عبد العظيم، 2008، عولمة الفساد وفساد العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- خالد إبراهيم تلاحمة، 2012، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 04، العدد 03.

- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، 2012 ، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة مالك الفهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- رياض بوريش، 2011، الحكم الراشد والدول النامية مقارنة نظرية، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 15.
- زروقي يحيى، 2017/2016، أخلاقيات العمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.
- زوييدة محسن، 2014، عبد اللطيف أولاد حيمودة، الحوكمة المائية كمقاربة للتسيير المتكامل للمياه في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 05.
- سالم يعقوب، قواسمى العلمي، 2021، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 09، العدد 03.
- سعد الدين بوطبال، 2014، السلوكات الأخلاقية السلبية في الوسط المهني الأسباب الآثار المعالجات، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 14.
- سعيد مروان، 2020، الفساد الإداري والمالي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الجامعي.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن.
- صراب نورالدين ، زايد مراد، 2018، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 ، العدد 04.
- صنيع صالح بن إبراهيم، 2001، الإرشاد الأخلاقي-منظور إسلامي-، مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، العدد 13.
- طارق عبد العال حماد، 2005، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2010، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الله مرزق ، دبون عبد القادر، 2017، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 02.
- عفيفي صديق محمد، 2005 ، أخلاق المهنة لدى المعلم، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية المستدامة.

- عقبة قطاف، 2019، دور حوكمة الشركات في تحسي أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،-دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، 2016، إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي الصمادي، 2023 ، درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- عمر شريف، 20-21 أكتوبر 2009، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصري، ملتقى دولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية - السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- فاتح أحمية، 2024/2023، محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم المالية والمحاسبة جامعة جيجل.
- كايد كريم الركيبات، 2016، الفساد الإداري والمالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- كيمبرلي آن اليوت، 2000، الفساد والاقتصاد العالمي، ترجمة محمد جمال إمام، مركز الأهرام، القاهرة.
- محمد إبراهيم موسى، 2010، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- محمد الفاتح محمود بشير، 2017، أخلاقيات المهنة في الإسلام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، أسس الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- محمد مصطفى سليمان، 2006، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- محمد مصطفى سليمان، 2008، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمود سليمان العميان، 2003، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، عمان، الأردن.
- محمود محمد معابرة، 2011، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة عمان، الأردن.

- مصطفى محمود أبو بكر، 2010 ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مقدم وهيبه، 2014، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة وهران.
- ممدوح صادق محمود الرشيدى، 2009، الإفصاح المحاسبي عبر الإنترنت وحوكمة الشركات دراسة نظرية وميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، المجلد 23، العدد 01.
- نادية حمدي باشا، 2021/2020، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة البليدة 02.
- نجم عبود نجم ، 2005 ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نجم عبود نجم، 2004، المدخل الياباني لإدارة الأعمال، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- نزيه عبد المقصود محمد مبروك، 2013، الفساد الاقتصادي-دراسة مقارنة بالفكر الإسلامي، دار الفكر الجامعي، مصر.
- نوال علي تعالي، 2013، الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- هاشم الشمري ، إيثار الفتلي، 2011، الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري ، الأردن.
- هالة لطرش، 2025/2024، مطبوعة بيداغوجية في مقياس أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية.
- يوسف المصري، 2011، الفساد الاقتصادي والإداري في القانون الدولي، دار العدالة، مصر.

ثانيا: باللغة الاجنبية

- Linda k trevino & katherine a nelson, managing business ethic: straight talk about how to do it right, fifth edition, john wiley &sonc. INC, USA.
- Werhane, P. H. (2017). Business ethics, organization ethics, and systems ethics for health care. *The Blackwell Guide to Business Ethics*
- RASAK Bamidele, ORGANIZATIONAL CULTURE, Industrial Sociology,Industrial Relations and Human Resource Management. Fab Educational Books, Fab Anieh House, Awka, Anambra State Nigeria.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- <https://holistiquetraining.com/ar/news/workplace-ethics-principles-importanceand-best-practices>. le 25/04/2026 a 16 :12^h
- <https://businessbelarabi.com>, le 15/03/2026 a 15 :32^h
- Alexandra Twin, What Is Business Ethics? Definition, Principles, and Importance, Updated January 25, 2024 . <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>
- جون د .سوليفان (2007) ، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات :الدليل السابع، متاح على الرابط:
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/430201468336290241/pdf/477910NWP0Focu00Box341959B00PUBLIC0.pdf> , le 05/04/2026 a 14 :12^h
- الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية ، 2021، مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، الرياض، متاح على الموقع:
<https://csrsa.net> , le 15/04/2026 a 15 :12^h