

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique

جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم الإقتصادية

الميدان: علوم إقتصادية

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: سنة ثانية اقتصاد رقمي

مطبوعة (دروس + أعمال موجهة)

موجهة لطلبة: السنة الثانية المستوى: سنة الثانية علوم إقتصادية

# أخلاقيات الأعمال

من إعداد: د. طالب حسينة

الرتبة: أستاذة محاضرة ب

جامعة الاغواط

الإيميل: [h.taleb@lagh\\_univ.dz](mailto:h.taleb@lagh_univ.dz)

السنة الجامعية : 2025-2026

اعتمدت هذه المطبوعة بعد المصادقة على المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط بناء على المحضر رقم 01-2026 المنعقد بتاريخ  
2026/03/14 تحت رقم الإعتماد 03/م/2026

## المقدمة

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال داخل المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة نظرا لعدة أسباب عديدة، في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه لإدارات لمختلف الأعمال ، والمعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الأخلاقي ، حيث أن تنمية الالتزام والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي توصل جميعا نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين رفاهية المجتمع. إن فعالية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصلية والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه لتنمية المعارف العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء ومن ثم فإن القيم الأخلاقية تؤثر في السلوك تماما كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات . ولكن يجب التحلي بالسلوك الجيد ، لان السلوك والاخلاق الحميدة في المهنة مهمه لا نها تأتي بالسمعة .

والهدف من هذا المقياس هو مساعدة الطالب على التعرف على جميع المبادئ والقواعد الأخلاقية التي تدير وتوجه جميع الأنشطة، وتبسيط الضوء على تحديد الواجبات التي يتطلبها المهنيون في أداء نشاطهم. وعليه يتم تقسي المطبوعة إلى تسعة محاور أساسية محورها الأول أخلاقيات العمل من حيث التعريف والأهمية والمصادر ، مدونات الأخلاقية للمهنة، أخلاقيات العمل ووظائف الفنية للمؤسسة أخلاقيات العمل ووظائف الإدارية للمؤسسة ، مدخل للفساد الإداري، أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربهه، مؤشرات الفساد والحوكمة، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

## 2-فهرس المحتويات

### 1- مقدمة

6-4.....	3-أخلاقيات الأعمال
.....	1.3 مدخل لأخلاقيات الأعمال
6-4.....	1.1.3-تعريف أخلاقيات الأعمال
8-6.....	2.1.3-أهمية أخلاقيات الأعمال
11-8.....	2.3-مصادر أخلاقيات الأعمال
21-12.....	1.4-المدونة الأخلاقية للعمل
18-12.....	1.1.4-أخلاقيات المدققين الداخليين
21-18.....	1.2.4 مدونة أخلاقيات القضاء
39-22.....	5- أخلاقيات الأعمال ووظائف الفنية للمؤسسة
28-22.....	1.1.5- وظائف الفنية للمؤسسة
38-23.....	2.1.5 أخلاقيات الأعمال في وظائف الفنية للمؤسسة
46-40.....	6-أخلاقيات الأعمال ووظائف الإدارية للمؤسسة
44-41.....	1.6- الوظائف الإدارية للمؤسسة
61-44.....	7-مدخل للفساد الإداري
64-61.....	8- أبعاد الفساد الإداري وظرق محاربهه
67-65.....	9-أخلاقيات الأعمال وحوكمة والمسؤولية الإجتماعية
71-67.....	10- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

# المحاضرة الأولى: مدخل لأخلاقيات الأعمال

## 1-تعريف أخلاقيات الأعمال

الأخلاق لغة: جمع خلق وهو مأخوذ من الطبع والعادة ،فالتبع هو الصفة الراسخة التي جبل عليها الإنسان دون إدارة منة، والعادة هي الصفة الراسخة التي يكتسبها الإنسان بالمران والتدريب.

بالتالي تمثل الألاق مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء بين ما هو صواب وما هو خطأ فهي إذن تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك.

الأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية وعلى ما هو مقبول اجتماعيا ولأشك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وضمان استقراره وأخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين الأفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال والمديرون بل لأن الإدارة لا تعمل من فراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، ولابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة.

حيث وردت العديد من التعاريف والمفاهيم لأخلاقيات الأعمال أو المهنة والتي نورد من أهمها:

بيتر دروكر يرى أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الإختبارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف<sup>1</sup>

أخلاقيات المهنة يقصد بها أداء المهام وفق قوانين الشرف والاستقامة والنزاهة والإلتزام بالتفرغ للممارسة الوظيفة وعدم الجمع بين أكثر من وظيفة والكتمان المهني بالإضافة للإلتزام بالسلوكيات الحميدة.<sup>2</sup>

مجموعة من القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل ومع المستفيدين وفي المحافظة على صحة الإنسان وسلامة البيئة.

كما تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أداؤهم إيجابا أو سلبا".<sup>3</sup>

1- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال 1، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن

2سعيد الغامدي وعلي بادحدح، أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية ط3 دار حافظ ص 110.

3سعيد مقدم الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 ص 294.3

«ممارسة المهام وفق قوانين الشرف والاستقامة والنزاهة ، والالتزام بالتفرغ لممارسة الوظيفة وعدم الجمع بين أكثر من وظيفة والكتمان المهني بإضافة للالتزام بالسلوكيات الحميدة».

- من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم أخلاقيات الأعمال " عبارة عن أبعاد أوسع وأكثر وضوحاً الغرض منها هو منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسة في مختلف المواقف والظروف وتحدد السلوكيات الجيدة والغير جيدة وتنعكس في قوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.
- تنتج أخلاقيات الأعمال بصفة عامة من نظامين للقيم:
- نظام القيم الشخصية: يتضمن قيم الشخصية الفطرية، المعتقدات الدينية الخبرة السابقة والمستوى التعليمي، الحالة الصحية والنفسية والجسمية.
- نظام قيم المجتمع: يتضمن قيم العائلة وقيم الجماعة وقيم العمل ويعتبر دارن شيميدت وباري بونز أن هناك علاقة تبادلية بين هذه القيم بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أنها تتأثر وتؤثر في المنظمة وهذا على النحو التالي:
- للأخلاق أهمية بالغة في حياة المجتمعات أيًا كانت لأنها عامل بناء حضاري ووقاية من الانهيار فارتقاء الأمم لا يقوم إلا بارتقاء سلم الأخلاق لدى أفرادها كما لا تستقيم الحياة بدون أخلاق فإن العمل لا يستقيم ولا يثمر بدونها، لأنها تحكم مساره وتوجه تصرفات الأفراد لكي يقوموا به على أحسن وجه فإتباع الأخلاق في العمل المهني أمر واجب يحرص عليه كل فرد وكل منظمة، وتتلخص الغاية من أخلاقيات العمل في النقاط التالية:
- بالنسبة لإدارة والمنظمة:<sup>1</sup>
- -خلق جسور بين الإدارة والمواطن قائمة على الثقة المتبادله.
- إزالة الطابع التسليطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة المنظمة.
- -المساعدة في عملية تحسين صنع القرار
- -تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئية المحلية والإقليمية.
- بالنسبة للموظف
- -ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
- فهم الواجبات المهنية وتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- -ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية والمحافظة على حريات وحقوق الموظفين.
- -الحفاظ على العلاقة الجيدة بين زملاء المهنة الواحدة لتعزيز روح التعاون والمساعدة المتبادلة .

<sup>1</sup> أغادير سالم العبدروس أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية) مركز الخبرات المهنية للإدارة.

## المحاضرة الثانية: مصادر أخلاقيات الأعمال وسبل تنميتها

### -مصادر اخلاقيات الاعمال

هناك مجموعة من المصادر التي تستمد منها كافة المهن أخلاقياتها والتي تحكم السلوك الأخلاقي للفرد العامل، ويتفق العديد من الباحثين أن أهم هذه المصادر هي<sup>1</sup>:

### -الدين

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

ومن عناصر أركان الأخلاق المهنية في الإسلام نجد

1. الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه؛
2. المسؤولية في تحمل نتائج القرارات أمام الله والضمير والمجتمع؛
3. والجزاء على العمل ثواب أو عقاب.
4. الذات ورقابة الضمير

تعد محاسبة النفس من مصادر الالتزام الأخلاقي للفرد العامل، فهي تعد من أشكال الرقابة الذاتية التي يطبقها الفرد السوي على سلوكه الخاص، والذي يواجه الصراعات النفسية الحادة إذا ما حاول القيام بسلوكيات لا تتفق مع مبادئه الأخلاقية، أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية ولا يتأثر أو يعاني ضميره من ذلك ولا يحاسب ذاته، من هنا يمكن القول أن أخلاق الشخص تتكون من مزيج من تأثيرات مختلفة، كتأثير الأسرة القيم الشخصية والمبادئ الذاتية التي يحركها الضمير.

### 1. البيئة الاجتماعية

لا يمكن تجاهل دور البيئة الاجتماعية وما تحويه من عادات وتقاليد وأعراف وقيم يكتسبها الفرد العامل فكلها تشكل مصدراً لتصرفاته وأخلاقياته في العمل، فالعامل ينقل سلوكه الذي ورثه من بيئته إلى المنظمة.

<sup>1</sup>أغادير سالم العيدير، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 2014، ص 84

## 2- توجهات النظام السياسي والتشريعات واللوائح الحكومية

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

بالإضافة إلى التشريعات واللوائح الحكومية التي تعبر عن قوانين ولوائح الحكومة تحدد معايير السلوك الأخلاقي وتوفر إطاراً قانونياً للمساءلة في حالة الانحراف عن المعايير الأخلاقية.

## 3- القيادة القدوة

تعد القيادة المحرك الأساسي لفاعلية العمل، لأن القائد هو من يستطيع تسخير سلوكيات الأفراد العاملين وحشد طاقاتهم معه لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يكون للقائد القدوة ودور في التأثير على سلوكيات مرؤوسيه في العمل يتوجب عليه أن يعامل جميع مرؤوسيه بحسن نية، وأن يقيم أدائهم بحسب الكفاءة والإنتاجية دون تحيز، أي يحقق العدالة الإدارية في التعيين والترقية ويكون موضوعياً في منح المكافآت والحوافز وتقسيم الأعمال بصورة عادلة وتطبيق العقوبات على جميع المخالفين.

## 4- المصدر الإداري التنظيمي:

يقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين وتشريعات وأنظمة والتي تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتوجيه السلوك الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد واجبات وسلوكيات الموظف وحقوقه وكيفية سير العمل، وعلى الموظف الالتزام بها في تأديته لعمله

كالتقيد بأوقات العمل الرسمية، والحضور في أماكن العمل لتأدية مهامه الوظيفية وتخصيص وقت العمل لتنفيذ المهام الموكلة إليه بدون تأخير وبجودة عالية وبعادلة وشفافية وسرعة ولباقة، وعدم قبول أية هدية أو مكافأة أو عمولة أو خدمة بطريقة مباشرة أو بالوساطة والامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه المساس أو الإساءة إلى الجهة التي يعمل لديها . فالبيئة الإدارية النموذجية التي تحدد أساليب العمل، وإجراءاته ومستوياته وتوفر قيادة إدارية كفؤة

على جميع المستويات، لابد وأن تؤمن بالديمقراطية والعدالة والمساواة والحوار المباشر، كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات وأدائها بدقة وسرعة وأمانة.

إضافة لهذه المصادر ذكر بعض الباحثين مصادر أخرى نلخصها فيما يلي:

### الشكل رقم (01): يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة، 2001، ص 5

#### 1. نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي

إذا كانت الأخلاق تشير إلى نظامي القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة أخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ. فإن ما نريد أن تؤكد عليه هنا أن أخلاق هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تستمد من خلفية مسبقة ساهمت في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذي يأتي منه المديون والموظفون ولأن الإدارة تعمل في بيئة حية متفاعلة لذلك لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية. وهي كما يلي<sup>1</sup>:

##### أ. 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 وتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن

1 بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل. 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011، ص 58

قيمتها وأعرافها وتقاليدها، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل.

#### ب. المدرسة ونظام التعليم في مجتمع .

يلعب النظام التعليمي دوراً في المجتمع وفي تكوين القيم والأخلاق وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظورا وسلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها.

#### ج. وسائل الإعلام المتنوعة .

يعبر عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع ، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيماً وأفكاراً تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير .

#### د. 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 أدبية أو عشائرية، 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 قد يتخذ قرارات تضر به أو المجتمع.

#### ج. قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للمهنة

نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها 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 وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية.

## ثانياً: وسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة الشركة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل . فكلما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال يؤثر على أداء الشركة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها. ومنه تتطلب تنمية أخلاقيات الأعمال جهداً مستمراً ومتواصلاً من جميع أفراد المؤسسة وتعزيزها يعتمد على التزام القيادة والموظفين بالمبادئ الأخلاقية وتطبيقها في جميع جوانب العمل وفيما يلي بعض السبل ووسائل التي يمكن استخدامها لتنمية أخلاقيات الأعمال منها<sup>1</sup>:

**1. تنمية الرقابة الذاتية :** فالموظف الناجح هو الذي يراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية وإذا كان هذا المفهوم في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك في تنمية روح الاخلاق والمبادئ ، فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول ، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك : لأن الموظفين مخلصون لها. الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مر به عبد الله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها ، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له . فقال له ابن عمر يختبره : إذا سألك مولاك عنها قل له : أكلها الذئب . فقال الراعي: فأين الله !؟

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم.....

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

**2. تدعيم هيئات رقابية :** من خلال الاعتماد على الاعلام الآلي والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة والتدقيق تدعيم هيئات الرقابة بأعوان مؤهلين بمجال الرقابة تحسيس المسؤولين بأهمية الرقابة السليمة، ضرورة الاخذ بعين الاعتبار التقارير المعدة من طرف الهيئات الرقابية والقيام بالإجراءات اللازمة تبعا لنتائج التقارير.

<sup>1</sup>بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66

3. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة : لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه . ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة. يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

4. القدوة الحسنة : فإذا نظر العاملون إلى المدير و هو لا يلتزم بأخلاق المهنة فهم كذلك و قد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه : وليت عليكم و لست بخيركم ، فإن أحسنت فأعينوني و إن أسأت فقوموني

5. محاسبة المسؤولين والموظفين : فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام

6. التقييم المستمر للموظفين: حيث يهدف التقييم العادل الى معرفة مستويات الموظفين وكفاءتهم ومواطن ابداعهم، مما يحفزهم على التطوير المستمر.

7. عند التوظيف : ادخال أخلاقيات المهنة في برامج المسابقات للدخول الى الوظيفة، والتحقق بعد انتهاء فترة التربص من نزاهة الموظف و إخلاصه .

8. التكوين والتدريب : تخصيص مقياس خاص بأخلاقيات المهنة وكذا أيام دراسية ومحاضرات للتوعية والتحسيس.

9. انشاء هيئات متخصصة في مجال الاخلاقيات: تسعى من خلالها المؤسسة الى تتيق وحسن انسجام الهياكل الإدارية، والسهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة.

10. شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات: من المهم ان تكون جميع الإجراءات الإدارية شفافة واضحة ودقيقة ومحل اعلام لكل من يهمه الأمر، وان يسمح القانون بحق الطعن في جميع القرارات على جميع المستويات.

11- وضع مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية: يجب أن تكون القيم والمبادئ الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة. يمكن للمؤسسات تحديد القيم الأساسية التي ترغب في تعزيزها مثل النزاهة والشفافية، والاحترام، وغيرها وتعزيزها بين الموظفين.

**12- توفير التدريب وورش العمل:** يمكن للمؤسسات تنظيم التدريبات وورش العمل المخصصة للأخلاقيات العملية، حيث يتعلم الموظفون كيفية التعامل مع المواقف الأخلاقية المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة.

**13- تعزيز التواصل والتعاون:** يمكن تعزيز أخلاقيات الأعمال من خلال تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين الموظفين، حيث يمكن للمناقشات وتبادل الآراء المختلفة أن تساهم في تعزيز الوعي الأخلاقي.

**14- معالجة الانتهاكات بشكل فعال:** يجب على المؤسسات التعامل بشكل جاد مع أي انتهاكات للأخلاقيات العملية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

## المحاضرة الثالثة: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

للتحكم في القيم الأخلاقية والسلوكية للمهن المختلفة، يتم وضع مدونة لقواعد السلوك المهني، يطلع عليها ممارسو المهنة ويفهموا فحواها ويأخذوها في الاعتبار أثناء أدائهم لمهامهم تعرف بـ " ميثاق العمل أو مدونة الأخلاق المهنية فهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سلوك الأفراد في مجال معين، سواء كان ذلك في العمل أو في المهن أو في المجتمع بشكل عام، تعتبر المدونة الأخلاقية عادة دليلاً أو إطاراً يوجه السلوك الأخلاقي للأفراد أثناء تفاعلهم مع الآخرين وأثناء اتخاذ القرارات، وتحدد هذه المدونة أصول ممارسة مهنة معينة والالتزامات التي تقتضيها، حيث يلتزم المنتمين لهذه المهنة بالحرص على مراعاتها عن قناعة وطواعية خلال ممارساتهم وقراراتهم اليومية، وتترجم هذه الأصول والالتزامات ضمن مبادئ مكتوبة ومقننة أحياناً، وتستمد من العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها بين أفراد المهنة، وتعتبر كقواعد مكملة للقوانين الأساسية الخاصة والعقود والاتفاقيات الجماعية أو الأنظمة الداخلية التي تحكم مهنة ما، وذلك لسد العجز أو إزالة الغموض الذي يكتنف الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول، وغالبا ما يتم إنشاء محافظات أو مجالس وطنية لأخلاقيات المهنة والتي تعتبر سلطة إدارية مستقلة مهمتها مراقبة احترام مبادئ مدونة الأخلاقيات للمهنة أو الوظيفة المعنية.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن الوظيفة العمومية في الجزائر تفتقر عموماً إلى مدونة معممة لأخلاقيات المهنة، لكن بالمقابل تتوفر على مجموعة من قواعد السلوك والالتزامات، منها ما هو مقنن في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أو النصوص المرتبطة به أو في قانون العقوبات، ومنها ما هو غير مكتوب لكنه يبقى مرتبطاً بالمبادئ العامة للمرفق العام كضرورة السير الحسن والمستمر للمرفق والمساواة في تقديم الخدمات للجمهور بدون تحيز، ومع أن تقدير السلوكيات والأخلاقيات المناسبة لكل عمل يرجع إلى الجهة الإدارية بحسب نوع الوظيفة وطبيعتها، إلا أن من الأهمية بمكان تقنين وصياغة ضوابط عامة وأسس ومعايير محددة لأخلاق العمل المطلوبة في ممارسة الوظائف العمومية، والتي يمكن تحديدها وتوضيحها من خلال إصدار نظام سلوكي مشترك أو ميثاق أخلاق شامل،

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير، أخلاقيات المهنة في الإسلام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 84.

يمكن من معرفة أخلاقيات العمل والحدود القانونية لما يخالفها، وكذلك تقدير مدى ملائمة بعض الأفعال والتصرفات، وتوضيح ما هو مسموح به قانونا، وما هو مناسب، وماهية المصلحة العامة وكيفية تحقيقها<sup>1</sup>.

## أولا: أخلاقيات المهنة<sup>2</sup>

قبل أن نتعرف على موقف المجتمع من أي مهنة ، لابد من تعريف المهنة ، فالمهنة كلمة ذات مدلول وصفي تشير إلى مجموعة من السمات الأساسية التي تتصف بها كثير من المهن مثل الطب والمحاماة وتتطلب درجة عالية من المهارة القائمة على المعرفة المتخصصة . ويعرفها " Blacking ton " بأنها عمل منظم يقتنع به الإنسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة " أو هي: عمل مهني راقى يتطلب نوعا من القدرات الفنية التي يمكن تحقيقها عن طريق إعداد مهني خاص يشمل على إعداد أكاديمي و تدريب عملي.

وتعرف بأنها " عمل يشغله الفرد بعد أن يتلقى دراسة نظرية كافية وتدريباً عملياً طويلاً في مراكز أو مدارس أو جامعات<sup>3</sup>، فالمهنة تتطلب مجموعة من المهارات والمعرف النظرية والقواعد والإجراءات التي تتم طبيعة العمل في إطارها. وهي تختلف عن مفهوم الحرفة التي هي عمل يدوي يمارسه العامل إما في ورشة يمتلكها أو في ورشة يمتلكها شخص آخر أو في مؤسسة أو شركة ولا يحتاج إلى إعداد مسبق بل من خلال تدريب قصير .

### 1. تعريف أخلاقيات المهنة

إن الأخلاق المهنية (Deontology or Science of Morality) و هي كلمة مكونة من شقين: (deon) و (logy) وأصلها يوناني وهي : "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يعتمد زملاء المهنة بالتزامها"<sup>4</sup>، وترتبط أخلاقيات المهنة بسلوك أخلاقي قويم لا يخرق ولا يتعارض مع الأخلاقيات المهنية المدونة ضمن لائحة أخلاقية (مدونة أخلاقية) للعاملين.

---

بن عبد العزيز فطيمة، تطبيقات الأداب وأخلاقيات المهنة في الميدان الإقتصادي، محاضرات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلبيدة، 2013، ص11.<sup>1</sup>  
<sup>2</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص294.

ويعرفها معجم (Larousse) على أنها مجموعة القواعد والواجبات التي تنظم المهنة<sup>1</sup>.

ويفترض أن تكون المسؤولية الأخلاقية للمهنة مستوعبة للمسؤولية القانونية للمهنة وتتجاوز ذلك، حيث أن العامل لا يلتزم فقط بالمسؤولية القانونية للمهنة بل بالمسؤولية الأخلاقية لها، رغم أن المسؤولية الأخلاقية للمهنة تمثل التزاماً أخلاقياً يخرج عن دائرة القانون، ولا يترتب عنها في كثير من الأحيان عقوبات قانونية بل خروقات أدبية واجتماعية تتجاوز في بعض الأحيان الأطر القانونية الضيقة

### . العلاقة بين أخلاقيات المهنة وأخلاقيات الأعمال<sup>2</sup>

يمكن توضيح مجال التمييز بين أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات المهنة فيما يلي:

أ . مفهوم أخلاقيات الأعمال أوسع من أخلاقيات المهنة الإدارية، فهي مجال يعنى أخلاقيات الشركة (Corporate Ethics) يوصف الشركة شخصية اعتبارية وليس شخصاً طبيعياً كالمدير، وتعني أيضاً أخلاقيات الأعمال ، (Business Ethics) يوصف الأعمال قطاعاً متميزاً عن بقية القطاعات إن أخلاقيات الأعمال ترتبط بمصلحة الشركة وهي أوسع من أخلاقيات المهنة التي ترتبط بمهنة واحدة وأعضائها، وعلى صعيد المجال، فإن أخلاقيات الأعمال تعطي مجالاً واسعاً من الاختصاصات والمهن والوظائف والأنشطة، وفي حالة الشركات العالمية أو المتعددة الجنسيات، فإن مجالها يغطي مناطق جغرافية واسعة وثقافات وبيئات متنوعة وبالتالي أخلاقيات متباينة نسبياً، 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، تكون في الكثير من الأحيان محلية.

ب. 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.

ج . إن مدونة أخلاقيات الأعمال في الشركات تسعى للاستجابة لحاجات وتطلعات جميع الزبائن في جميع المناطق التي تنشط فيها الشركة أحياناً كل مناطق العالم إذا كانت شركة عالمية وليس زبائن مهنة معينة في البلد . فمثلاً

<sup>1</sup>صينغ صالح بن إبراهيم. الإرشاد الأخلاقي من منظور إسلامي، مجلة الإرشاد النفسي. جامعة عين الشمس، العدد 13، 2001. ص10

ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص115

تشير مدونة أخلاقيات شركة (johnson and johnson) الأمريكية بالنص " : إننا نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى هي إزاء الأطباء والممرضات، والمرضى والأمهات وجميع الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا .

د. إن مدونة أخلاقيات الأعمال تتجه إلى كافة أفراد الشركة وإن كانت داخل أو خارج البلد بينما تتجه أخلاقيات الأعمال في الشركة تجعل المديرين في ظروف أفضل للالتزام بأخلاقيات المهنة الإدارية، كما أن أخلاقيات المهنة تساهم في دور الموقف الأخلاقي لمديرين لكي يساهموا في تطوير أخلاقيات العمال وإصدار مدونات الخلاق في شركتهم والالتزام بها.

#### - أهداف أخلاقيات المهنة

تتمثل أهداف أخلاقيات المهنة في<sup>1</sup>:

- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة.
- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين والعاملين.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.

عموما 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 .

#### 4. مستويات أخلاقيات المهنة<sup>2</sup>

كما ذكرنا سابقا فإن الممارسات التي تنظم الأخلاقيات المهنية مختلفة من مكان لكان ومن مهنة المهنة وكذلك من مجتمع المجتمع، ولكن هناك مجموعة من المبادئ والقواعد المشتركة التي تنظم هذه الممارسات والتي تجعلنا في النهاية نوصف هذا الموظف الملتزم بأخلاقيات المهنة أو المخالف لها وتقسّم إلى مستويين وهما الأخلاقيات المهنية لمديري الأعمال ، والأخلاقيات المهنية للموظفين.

<sup>1</sup> دياغي محمد عبد الفتاح، أخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 46.

<sup>2</sup> عفيفي صديق محمد، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 30

#### 1.4. 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 والانتاج وبالتالي هناك مبادئ وقيم أخلاقية يجب يتميز بها أثناء أداء دوره المهني والوظيفي والإداري وهي على النحو التالي:

#### الشكل رقم (02): يوضح الأخلاقيات المهنية لمديري الأعمال



المصدر: بتصريف من أغادير سالم العيدروس، 2014، ص71

#### 1.1.4 علاقة المدير برؤسائه

- التقيد بتنفيذ أوامر المدراء وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري، وإذا كانت تلك الأوامر والتعليمات مخالفة للأنظمة واللوائح فعلى الموظف أن يعلم مديره خطأً بالمخالفة ، والا يلتزم بتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات إلا إذا أكدها مديره خطأً، 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 والامتتاع عن إخفاء أي معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقة سير العمل، وعلى الموظف أن يتعاون مع مدراءه وأن يزودهم بالرأي والمشورة الخبرة 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 المسئول المباشر الذي تم تعيينه حديثاً وبشكل كامل ودقيق على كل المواضيع والوثائق بما في ذلك الأمور العالقة، لضمان استمرارية العمل.

#### علاقة المدير بزملائه المديرين:

- التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملاء العمل، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم، دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتتاع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.
- التعاون مع زملائه ومشاركتهم آرائه بمهنية وموضوعية عالية وتقديم المساعدة لهم حينما أمكن ذلك لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل، والحرص على نشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في الارتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته.
- الامتتاع عن أية تصرفات أو ممارسات أو أعمال لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة والسلوك القويم، والتزام الرجل باحترام المرأة كزميلة، وشريكة في العمل و العكس صحيح.

#### 3.1.4 علاقة المدير بمرؤوسيه

- تنمية قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه بالعمل على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.
- نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.
- الإشراف على مرؤوسيه ومساءلتهم عن أعمالهم، وتقييم أدائهم بموضوعية وتجرد والسعي لتوفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقاً 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 تكون التوجيهات المرؤوسيه خطية في حالة تلقي ملاحظة خطية من مرؤوسه 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

## ثانياً: المدونة الأخلاقية

على الرغم من وجود العديد من القوانين لوضع المعايير الأخلاقية الأساسية داخل مجتمع الأعمال، إلا أن الأمر يعتمد إلى حد كبير على قيادة الشركة لوضع مدونة أخلاقية توجه السلوك وعملية صنع القرار في المنظمة وأفرادها.

### 1- تعريف المدونة الأخلاقية<sup>1</sup>

تعرف بأنها: عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للشركة والعاملين فيها.

وتعرف كذلك بأنها: " إن مدونة الأخلاقيات هي دليل إرشادي للسلوك الإيجابي في مجموعة متنوعة من المواقف وخاصة في السياق المهني بعض المهن مثل الأطباء والمحامين مطالبة قانوناً بالالتزام بقواعد الأخلاق، كما تطلب العديد من الشركات من موظفيها اتباعها.

### 2. أهمية المدونة الأخلاقية<sup>2</sup>

ومن الضروري أن نشير إلى أن شركات الأعمال مياالة الآن - أكثر من أي وقت مضى - إلى إصدار مدونات أخلاق أو مدونات سلوك نظراً لما تقوم به تلك المدونات من وظائف (Codes of Conduct) مهمة يمكن إيجازها في الآتي:

أ. إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام، وهذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين. وكذلك الشركة وعملاءها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة.

<sup>1</sup> عفيفي صديق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص 75

ب. إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف الأخلاقي، وتمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق الأخلاقية وحالة التي تعاني (Ethical Uncertainty) عدم التأكد الأخلاقي منها شركات الأعمال على نطاق واسع.

ج. إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها، شأنها شأن المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي، للمتقدمين للعمل فيها.

د. إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط حيث إن العاملين (Pressure From Superior) من أعلى يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد بالرغم من تعارض ذلك مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه المدونة.

هـ. إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت تجاربهم أو نتائجها متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم. لهذا ينبغي ألا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية، وإنما لابد من العمل على زيادة تحسس الأفراد بها إن بعض الشركات الرائدة تستخدم الأناشيد للتذكير بهذه القيم والمعايير والبعض يضعها في ملصقات أنيقة تعلق في لوحات فاخرة خلف المديرين.

و. إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة . ففي دراسة أجريت على عينة من المديرين أظهرت أن (50%) من مديري الإدارة العليا و (65%) من مديري الإدارة المتوسطة و (84%) من مديري الإدارة الدنيا يشعرون بعبء المواءمة بين الأخلاق الشخصية وأهداف الشركة.

### 3- المدونة الأخلاقية لبعض المهن

#### 1. أخلاقيات المدققين الداخليين

بهدف إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية محددة تحكم مهنة التدقيق الداخلي، قامت جمعية المدققين الداخليين بتحديد مجموعة من المبادئ وقواعد السلوك التي من المتوقع من المدققين الداخليين أن يطبقوها ويتمسكوا بها وتتمثل هذه المبادئ في الاستقامة والموضوعية والسرية والكفاءة، ويندرج تحت كل مبدأ من هذه المبادئ مجموعة من القواعد السلوكية نوجزها فيما يلي:

**الاستقامة:** من أجل الحفاظ على هذا المبدأ، على المدققين الداخليين

- تأدية أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية؛

- الالتزام بالقوانين المعمول ومراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات وفقا للقوانين المعمول أصول المهنة

- ألا يكونوا طرفا في أي نشاط غير مشروع أو يقوموا بأي أفعال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو إلى المؤسسة التي يعملون أو لصالحها؛

- أن يراعوا الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة التي يعملون لصالحها.

**الموضوعية:** من أجل الحفاظ على هذا المبدأ، على المدققين الداخليين

- ألا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تسيء إلى تقييمهم المحايد أو قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون أو لصالحها؛

- لا يقبلوا أي شيء من شأنه أن يسيء إلى تقديرهم المهني؛

- أن يفصحوا عن كافة الحقائق المادية المعلومة منهم والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها.

**السرية:** من أجل الحفاظ على هذا المبدأ، على المدققين الداخليين

- التنبصر في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها في سياق أداء واجباتهم

- عدم استخدام تلك المعلومات لأجل أي منفعة شخصية أو على أي نحو من شأنه مخالفة القوانين أو الإساءة إلى مشروعية وأخلاقية أهداف المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.

**الكفاءة:** من أجل الحفاظ على هذا المبدأ، على المدققين الداخليين

- ألا يؤديوا سوى الخدمات التي تكون لديهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لها

- أن يؤديوا خدمات التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي

- أن يعملوا باستمرار على تحسين مهاراتهم وفاعلية وجودة الخدمات التي يؤدونها.

### • مدونة أخلاقيات القضاء

تتضمن مدونة أخلاقيات مهنة القضاء المبادئ العامة لمزاولة المهنة، والتزامات وسلوكيات القاضي، والتي سنستعرضها في النقاط الموالية:

**المبادئ العامة:** وتتمثل في ثلاثة مبادئ هي:

- مبدأ استقلالية السلطة القضائية: أي أن القضاء مستقل بعيد عن كل تأثير مهما كان مصدره؛

- مبدأ الشرعية: أي أن ضمان الحقوق الأساسية والحريات الفردية لا يتأتى إلا بالتطبيق السليم للقانون؛

- مبدأ المساواة: أي المساواة بين الجميع في تطبيق القانون دون تمييز وبعيدا عن المؤثرات الذاتية والخارجية.

**التزامات القاضي نذكر منها:**

- أداء الواجبات القضائية بنجاعة وإتقان وفي الآجال المعقولة

- تحقيق العدل طبقا للقانون والحفاظ على السر المهني؛

- الانضباط في مواعيد العمل والتمكن من الملفا

- عدم قبول تدخل أي جهة من شأنها التأثير على عمله القضائي

- عدم ممارسة أي ضغط على أطراف القضية

- الرفع من مستواه العلمي ومن كفاءته المهنية

سلوكيات القاضي: نذكر منها:

- التحلي بالحكمة والرزانة
- ضمان حق الدفاع للمتقاضى أو محاميه؛
- التحي كلما كانت له علاقة بالمتقاضين أو كانت له مصلحة في الدعوى مادية أو معنوية؛
- عدم استعمال منصبه لتحقيق أغراض شخصية
- عدم قبول الهدايا من المتقاضين في أي شكل كان ووقاية نفسه من أي شبهة؛
- احترام العاملين تحت سلطته ورؤسائه وزملائه
- انتهاج سلوك في حياته الخاصة لا يخدش هيبة القضاء .

- قواعد السلوك لموظفي القطاع العام

**الالتزام بالقيام بالخدمة:** بالإضافة إلى كونه التزام قانوني من خلال ضرورة تأدية المهام المرتبطة بمنصب العمل والتقيّد بقواعده، فإنه التزام أخلاقي أيضا باعتبار أن الموظف ارتضى ممارسة الوظيفة دون إكراه أو ضغط ومن ثم فهو مطالب بالوفاء بهذا الالتزام بما تملّيه مقتضيات الممارسة المهنية وضميره المهني .

**\*الالتزام بالطاعة:** الموظف مطالب بالالتزام بطاعة الأوامر الصادرة له في إطار تأدية مهامه وذلك مهما كانت رتبته في السلم الإداري وهذا حسب نص المادة 40 من قانون الوظيفة العمومية لعام 2006 فلا ينبغي للموظف الخروج عن الطاعة إلا إذا كانت الأوامر الموجهة له غير مشروعة أو تلحق الضرر بالمصالح العامة أو يترتب على تنفيذها المساس بحسن سير المرفق العام أو تؤدي بالموظف لارتكاب مخالفة جزائية أو تعسف، بالإضافة لطاعة الأوامر على الموظف احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول، وعدم التعسف في استعمال السلطة ضد الإدارة أو الخواص، أو الاعتداء على الحريات الفردية، أو ممارسة التمييز، أو المساس بجرمة المراسلات.

**\*الالتزام بالنزاهة والاستقامة:** يعتبر من قبيل الإخلال بهذا المبدأ التفريط غير المشروع في المصلحة العامة، الابتزاز الرشوة، الاختلاس، تحويل الأملاك العمومية المساس بمبدأ حرية الالتحاق بالوظائف العمومية وبمساواة المترشحين في الصفقات العمومية، كما أن الموظف ملزم بممارسة مهامه بكل أمانة وبدون تحيز

**\*الالتزام بالمحافظة على السر المهني:** تنص الأحكام الأساسية للوظيفة العمومية صراحة على التزام الموظفين بواجب السر المهني تحت طائلة الإجراءات والقواعد المنشأة بقانون العقوبات، يشمل كتمان السر المهني كل معلومة تحصل عليها عون الدولة أثناء ممارسته لوظيفته أو بمناسبتها، وتهم أطراف أخرى، وعدم إفشائها داخل أو خارج الإدارة بعيدا عن مقتضيات ضرورة المصلحة، أو الإبلاغ دون نية الإضرار حتى ولو كانت الأفعال معروفة. والالتزام بكتمان السر المهني في المجال الوظيفي التزام عام يسري على كل أعوان الدولة باختلاف أسلاكهم ورتبهم وتصنيفاتهم وهم مطالبون بكتمان أية واقعة أو معلومة أو استعمال أي وثيقة إلا في حدود مقتضيات تنفيذ الخدمة وهذا لتفادي إلحاق أي ضرر مادي أو معنوي بالجهة المستخدمة كما يجب مراعاة الكتمان بين الزملاء أثناء ممارستهم لوظائفهم أو بمناسبتها وعدم إفشاء معلومات الملف الشخصي أو الطبي أو التأديبي أو فتح المراسلات والاطلاع على محتواها وإتلافها والتنصت الهاتفي، كما أن الموظف مطالب بالالتزام بالسر المهني تجاه كافة زملائه الذين ليست لهم بحكم صلاحياتهم في المصلحة، حق الاطلاع على الوثائق أو على المعلومات ذات العلاقة بالمسألة بالإضافة للسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها وعدم كشف محتوياتها

**\*التزام الإدارة بإعلام المواطنين:** الإدارة ملزمة بإعلام المواطنين لاسيما بخصوص الأنظمة والأحكام القانونية التي تتخذها وهذا بالنشر الدوري للتعليمات والمذكرات والبلاغات المتعلقة بعلاقات مع المواطنين سواء في الجريدة الرسمية أو في النشرات الرسمية للإدارة المعنية . فالإدارة بحكم وظيفتها مطالبة بالسهر الدائم على تحسين نوعية الخدمة التي تؤديها بالسهر على تبسيط وتخفيف الإجراءات ومسارات التنظيم المعمول بها.

**\*التزام التحفظ والكرامة في السلوك العام:** الالتزام بالتحفظ يعتبر من الشروط المطلوبة من الموظفين والأعوان العموميين عموما، وينبغي التحلي به أثناء الخدمة وخارجها ويتعلق الالتزام بالتحفظ بعدم التعبير عن الآراء باختلاف طبيعتها، وبممارسة المهام بكل أمانة وبدون تحيز، ويتجنب كل فعل يتنافى وطبيعة هذه المهام ولو كان ذلك خارج الخدمة . كما أن الموظفون مطالبون بالتحلي بسلوك لائق ومحترم وبالتعامل بأدب واحترام في علاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم كما انهم مطالبون في إطار التعامل مع المواطنين ومستعملي المرفق العمومي بالتحلي باللباقة وعدم المماطلة والتقيد بالاستقامة الكاملة تجاههم وتجاه زملائهم ومرؤوسيههم السلميين وذلك بتجنب كل فعل يتنافى وطبيعة مهامهم ولو كان ذلك خارج الخدمة، بما يحفظ كرامتهم وكرامة الوظائف التي يشغلونها.

## المحاضرة الرابعة: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

### أولاً: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

قبل التطرق للعلاقة التي يمكن من خلالها أن تكون وظائف المؤسسة تسير وفق منهج ومنظور أخلاقي لابد أولاً من التطرق لأهم الوظائف في المؤسسة.

#### 1- وظائف المؤسسة<sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي وظيفي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخلها بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة، حيث يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها في:

أ. **الوظيفة المالية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها.

ب. **الموارد البشرية:** هي من الوظائف المعروفة في المؤسسات الاقتصادية، والتي تهتم بصياغة الخطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بالنظر إلى أن أصعب وأهم ما يواجه المنظمات هي إدارة الأفراد كون الإنسان هو عنصر التطوير والتغيير فيها، وبالتالي تتلخص هذه الوظيفة في أهم الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد وتمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدريب القوى العاملة داخل المؤسسة اللازمة للمنظمة كما ونوعاً.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010، ص 232

ج. **التموين:** هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصادية وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية بالتالي تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية. لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

د. **الإنتاج:** هو تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الإنتاج، أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالباً يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.

هـ. **الوظيفة التجارية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كالمدخلات والمخرجات.

و. **الوظيفة التسويقية:** كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات للمستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة، والتي تتم من خلال الوظيفة التسويقية التي تهدف إلى تخطيط وتسعير وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بحال السوق لتسهيل انسيابها وتدفعها التجاري من المنتج إلى المستهلك.

بالإضافة إلى ما تم عرضه من وظائف والتي تعتبر شائعة في مختلف المؤسسات يمكن عرض بعض الوظائف الأخرى التي أصبحت تلقى اهتمام كبير من قبل المؤسسات في الوقت الحال والتي تتمثل

-التكنولوجيا وتقنية المعلومات: تتولى تطوير وصيانة الأنظمة والتقنيات اللازمة لدعم عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها باستخدام التكنولوجيا.

1. **العلاقات العامة:** تعمل على بناء والحفاظ على علاقات جيدة مع الجمهور والوسائط والجهات المعنية الأخرى، وتقديم صورة إيجابية عن المؤسسة.
2. **البحث والتطور:** تقوم بدراسة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل

## 2- تطبيق أخلاقيات الاعمال من خلال وظائف المؤسسة<sup>1</sup>

بعدما تعرفنا على أهم الوظائف التي تضمن السير العامل للعمل في المؤسسات الاقتصادية والتي قد تختلف فيما بين المؤسسات وتتفاوت باختلاف نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي السؤال المطروح في هذه النقطة هو كيف يمكن ضمان سير وظائف المؤسسة وفق منظور أخلاقي.

**ب- أخلاقيات الأعمال في وظيفة الموارد البشرية:** تطبيق أخلاقيات الأعمال في وظيفة الموارد البشرية يعتمد على التزام الموظفين والإدارة بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية العالية، وعلى تبني السلوك الأخلاقي كجزء من ثقافة المؤسسة، ويمكن تطبيق أخلاقيات الأعمال في وظيفة الموارد البشرية من خلال:

3. **العدالة والمساواة في التوظيف:** يجب أن يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارة دون أي تمييز أو تحيز أي عوامل أخرى غير متعلقة بالأداء الوظيفي.
4. **احترام خصوصية الموظفين:** يجب على قسم الموارد البشرية الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للموظفين وعدم الكشف عنها إلا بموافقة مسبقة من الموظفين.
5. **توفير بيئة عمل صحية وآمنة ينبغي أن يتم التأكد من توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي مخاطر محتملة.**

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة بحث منشور ضمن ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص11.

6. توفير فرص التطوير والتدريب العمل على توفير فرص التطوير المهني والتدريب للموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل مستمر.
7. تعزيز التواصل والشفافية ضرورة تعزيز التواصل الفعال مع الموظفين وتوفير المعلومات بشكل شفاف حول السياسات والإجراءات والفرص المتاحة.
8. الامتثال للقوانين والتنظيمات العمالية ضرورة الامتثال لجميع القوانين والتنظيمات العمالية المعمول بها، وضمان تطبيقها بشكل صحيح داخل المؤسسة.

### -أخلاقيات الأعمال في وظيفة الإنتاج والتموين:

إن سبب وجود أي منظمة من المنظمات مهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته وتطلعاته، ومن خلال هذه السلع تستطيع المنظمة بناء جسور من الثقة مع الزبائن ومع مختلف فئات المجتمع. لقد أضحت القرارات المتخذة في هذه الإدارة ذات تأثير كبير جدا على مستقبل المنظمة، إذا اردنا أن نبين المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها المنظمة فإننا نجد لها متجسدة في مجالات كثيرة ومتنوعة.

ويمكن تلخيص أهم الأخلاقيات المرتبطة بقرارات الإنتاج على النحو الآتي<sup>1</sup>:

#### 1. أخلاقيات تتعلق بتصميم المنتج أو الخدمة

تستوجب الأخلاقيات في هذا الشأن، أن تراعي المنشأة وهي تتخذ قراراتها عند تصميم المنتج العديد من الجوانب منها: مراعاة نشاط التسويق والقوانين السائدة ومواصفات المواد الأولية المستخدمة وصلاحياتها وسلامة المستهلكين، خاصة الأطفال والمرضى وكبار السن، أو غير الواعين في المجتمعات التي ترتفع فيها نسبة الأمية، وكذلك مراعاة الطاقة المستهلكة وانعكاسها على المواقع والبيئة والعاملين، ومع تطور المجتمعات، أصبحت جوانب تصميم المنتج أو الخدمة عنصرا مهما في الارتقاء بالذوق العام والانسجام مع البيئة والتألف مع باقي مكونات المكان أي أن الجانب الداخلي والخارجي للمنتج لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي له.

## 2. أخلاقيات تتعلق بتصميم أماكن الإنتاج والوظائف<sup>1</sup>

تتجسد المسؤولية الأخلاقية في إطار تصميم الوظيفة باهتمام إدارة العمليات والإنتاج بالعاملين كأفراد ومجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقاً إن تصميم أماكن الإنتاج الوظيفة ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب منها سلامة العمال وسهولة حركتهم، وكذا حركة آليات ومعدات العمل، وبيئة العمل مثل عدم النظافة والتصريف السيئ للزيوت والنفايات وعدم التهوية والضوضاء وانعكاساتها على التجمعات السكنية القريبة من الوحدات الصناعية.

إن الاهتمام أيضاً بالعمال يتجلى من خلال الحفاظ على سلامة النظر والجهاز التنفسي والجهاز العصبي، حيث ينبغي توفير أدوات ووسائل السلامة المهنية المختلفة مثل القفازات النظارات الواقية القبعات الملابس الواقية الأحذية وغيرها من المستلزمات

## 3. أخلاقيات تتعلق بتكنولوجيا العمليات المستخدمة<sup>2</sup>

إن المنظمة المستندة في قراراتها إلى سلوك أخلاقي قويم يجب أن تعمل على معالجة التأثيرات الجانبية السلبية التي تنتج عن استخدام التكنولوجيا والتقليل أو التخلص من مخلفات الإنتاج، وتقليل الضوضاء والانبعاث الحراري و ترشيد استخدام الطاقة وسلامة العاملين، وعلى سبيل المثال نلاحظ في بعض منظمات الخدمات كالمستشفيات، وجود مصادر عديدة للتلوث مثل استخدام الإشعاع الذري والجرعات الكيماوية في معالجة بعض الأمراض وكذا إتلاف الأدوية الفاسدة، مما يؤدي إلى ظهور أمراض لا يعرف مصادرها ولا كيفية علاجها.

## 4. أخلاقيات تتعلق بتخطيط ورقابة الإنتاج:

يمكن للمنظمة أن تعكس سوكا أخلاقيا في مجال تخطيط ورقابة الطاقة من خلال سياسات العمل والتوظيف والفصل والاستغناء عن العاملين. وأسلوب وطرق التعاقد مع المنظمات والشركات الأصغر ، وطرق تقديم خدمات معينة للمجتمع في حالات الطوارئ والكوارث والنظر في الاعتبار حاجات السوق وتغطيتها بالمنتجات ذات النوعية المقبولة والأسعار التي تتيح للجميع إمكانية الحصول على المنتج أو الخدمة.

نوري بن عيسى شيني، حسين مصطفى عبد اللطيف، أخلاقيات الممارسات التسويقية من منظور إسلامي، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية العدد 03 المجلد 4، ص 5

Werhane P Business ethics.organization ethics and systems ethics for Heath careTHE Blackwell Guide Business Ethics.p310<sup>2</sup>

## 5. أخلاقيات تتعلق بتخطيط ورقابة المخزون والشراء:<sup>1</sup>

إن تجسيد الرؤية الأخلاقية من خلال سلامة المستودعات والعاملين فيها كفاءة استخدام الطاقة والدفع للموردين حسب العقود والاتفاقات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الأزمات والكوارث وهذه تعطي الصورة الناصعة للمنظمة مع أطراف كثيرة.

## 6. أخلاقيات تتعلق بالصيانة

تشكل الصيانة جانبا أخلاقيا مهما، فقد يتعرض المجتمع أو الأفراد إلى كوارث وحوادث إذا تجاهل موضوع الصيانة والتهاون البسيط فيه مثل شركات الطيران، إذا أهملت الصيانة، فقد تتعرض حياة المسافرين للخطر، وإهمال قنوات الغاز مما يحدث تسربا يعرض حياة الأفراد للأخطار الاجتماعية والنفسية. فالصيانة جانب أخلاقي واجتماعي، ينتج عن إهماله والحرص على تدنيه بتقليل عمليات الصيانة، قد يجلب مشاكل بل كوارث المنظمات الأعمال.

## 7. أخلاقيات تتعلق الجودة:

تستند أخلاقيات الجودة إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخدمات التي تعرضها المنظمة، لذلك كثرت في السنوات الأخيرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى البحث والعمل الدائمين والمستمرين لتحسين هذا المفهوم وتطويره.

وأصبحت ثقافة الجودة جزء لا يتجزأ من مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى منظمات الأعمال من حيث تحسين صورتها لدى المجتمع وتنمية روح الإبداع ، كما أصبح الموضوع 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 تتعكس سلبا على مستهلكيها، مما جعل منظمات الأعمال في حالة سباق دائم تلتزم بمعايير الجودة وتقدم منتجات بمميزات عالية وبأسعار معقولة.

- هناك بعد داخلي للجودة يتمثل في وعي العاملين بأهميتها والتزامهم الأخلاقي تجاهها، وبعد خارجي يتمثل في تقديم خدمات وبيع ذكية أمينة سهلة الاستخدام، قادرة على إشباع رغبات الزبائن المتجددة

هـ- أخلاقيات الأعمال في الوظيفة التجارية والتسويقية<sup>1</sup>: يكون من خلال اتباع معايير السلوك

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من منظور إسلامي وإداري ، الطبعة الأولى ، الرياض، السعودية، ص22، سنة 2012.

الأخلاقي والمعايير المهنية العالية في التعامل مع العملاء والشركاء التجاريين والموظفين. فتطبيق أخلاقيات الأعمال في الوظيفة التجارية والتسويقية يتطلب الالتزام بالصدق والشفافية وتوفير قيمة حقيقية للعملاء، والاحترام في التعامل مع الجميع، والامتثال للقوانين واللوائح والتحسين المستمر للأداء والممارسات. إن أخلاقيات الأعمال في الإطار التسويقي تتجسد وتظهر جلية في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له وهي:

## 1. 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 في العالم الغربي هيئات حماية المستهلك والتي شكلت قوة ضاغطة على المنظمات، تتمثل في الحد من التأثيرات السلبية الناتجة عن أداء منظمات الأعمال تجاه المستهلكين لاحقاً، أصبح مفهوم حماية المستهلك يشتمل على عدة أبعاد، وردت في الإعلان حقوق المستهلك الذي أصدره الرئيس جون كينيدي سنة 1956 والذي يشتمل على حق الأمان وحق الحصول على المعلومات وحق الاختيار وحق سماع رأي المستهلك، وقد أضيف لهذه القائمة حقان هما حق تربية المستهلك وحق آخر هو حق الخدمة<sup>2</sup>.

أ. 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 المصنع، كما تتحمل الشركات المنتجة مسؤولية تصحيح أخطائها عند عيوب البيع و هذه الإجراءات تتضمن تعويض المتضررين سحب المنتجات من السوق، إصدار تحذير لجمهور المستهلكين حول مخاطر محتملة عند الاستهلاك وغيرها.

ب. حق الحصول على المعلومات : 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.

<sup>1</sup> خالد عبد الله الجريسي مرجع سبق ذكره ص12.

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

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

هـ. حق تربية المستهلك: ويدخل ضمن هذا الإطار التوعية التامة للمستهلك وصونه كافة حقوقه، وذلك من خلال البرامج التوعوية لمختلف الفئات من الأعمار، وسواء كانت هذه البرامج إعلامية أو تربية.

و. حق الخدمة : يشتمل هذا الحق على التعامل النزيه وسرعة الاستجابة وملائمة السلع والخدمات المباعة، وقد تأسس هذا الحق سنة 1994 ، بعد أن وقعت هناك تجاوزات كثيرة من طرف الشركات المنتجة.

## 2. 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. التعبئة والتغليف:

تستطيع منظمات الأعمال أن تظهر التزاما أخلاقيا عميقا وهي تراعي النواحي التالية :

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

## 4. التوزيع المادي:

تشكل تكلفة التوزيع نسبة مهمة من التكلفة الكلية للمنتج، وبالتالي يفترض إيصال المنتجات إلى المستهلكين بأقل تكلفة، خاصة إذا كانت هذه المواد أساسية، كما يجب مراعاة منظمات الأعمال الخصوصية عملها وتأثيرها على البيئة وصحة الإنسان أي جودة اختيار مواقع مراكز البيع وشروط وسلامة 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. الإعلان والترويج:

لقد أصبح الإعلان جزءا حيويا وضروريا في النشاط التسويقي لمختلف منظمات الأعمال في عالم اليوم للفوائد الكبيرة التي تنتج عنه للمنظمة والمجتمع. لذا ينبغي للمنظمة من وراء الإعلان والترويج لمنتجها أن لا تخدش الذوق العام أو يؤدي ذلك إلى تحميل المستهلك كلفة كبيرة أو معلومات غير صادقة وغير واقعية، لكي يصبح كلفة الإعلان واقعية وقليلة إذا ما تم مقارنتها بإيصال المنتج إلى عدد أكبر من المستهلكين، كما يجب أن تكون الإعلانات محل دراسة من طرف أخصائيين في علم النفس والاجتماع، وهناك فوائد عديدة تجنبها المنظمات والمجتمع من خلال الإعلان والترويج، يمكن ذكر أهمها كالتالي<sup>1</sup>:

1. يوفر الإعلان وسيلة فعالة وقليلة التكلفة لإيصال المعلومات إلى أكبر عدد من المنظمات والأفراد.
2. يشجع المنافسة، وغالبا ما يؤدي إلى توليد أفكار لتطوير سلع ومنتجات جديدة وتحسين في المنتجات الموجودة.
3. يدعم الإعلان وسائل الإعلام بشتى أنواعها، بحيث يوفر تمويلا للصحف والمجلات وقنوات التلفزيون والإذاعة. وكذا مصدر للدولة والبلديات والهيئات العامة من الضرائب والإتاوات
4. إنشاء فرص عمل متعددة في مجالات عديدة ويوفر بيئة جمالية للمدن والمراكز الحضرية

ومن جهة أخرى، لا بد من الإشارة إلى الهدايا الترويجية والعينات التي تقدمها منظمات الأعمال، وذلك من باب الدعاية لمنتجاتها، وهذا ما يستلزم مراعاة بعض الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية كما يلي:

- أن تستعمل للدعاية البحتة ولا للرشوة أو المقايضة.
- أن تكون المنتجات ممثلة بشكل صادق وفعلي وأن لا تختلف العينات عن المنتج الفعلي الذي يروج له.
- أن تقدم بشكل عادل بدون محاباة، وعلى مستوى كافة المناطق التي تسوق فيها منتجات الشركة.
- أن لا تحمل كلفة الهدايا المروجة على الأسعار، حتى لا تشكل عبئا على المستهلكين، كما يجب توخي الشفافية وتحديث المعلومات وإتاحة الفرصة عبر قنوات الاتصال المختلفة للمستهلكين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم عن المنتجات.

## 6. خدمات ما بعد البيع

أي تقديم خدمات متكاملة للمستهلكين لا تنتهي بمجرد عملية البيع، مما يؤدي إلى تطوير دائم العلاقة المشتري بالمنظمة، وتمكن عملية الخدمات ما بعد البيع من تحقيق الأهداف والنتائج الآتية<sup>1</sup>:

- 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 الوصول 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. التجارة الإلكترونية

تتجسد من خلال الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة التجارة والأعمال من خلال شبكات الحاسوب والتبادل الإلكتروني للمعلومات، وتتميز التجارة الإلكترونية بكونها تجارة غير واضحة الحدود. إن الحاجة إلى بناء إطار قانوني وأخلاقي لهذا النوع من الأعمال الواسعة والكبيرة تتطلب تعاوناً كبيراً ومكثفاً بين الدول والمنظمات

والجمعيات الفرض توفير الأمان والاطمئنان لمثل هذا النوع من الأعمال، ويمكن إجمال الجوانب الأخلاقية والاجتماعية للتجارة الإلكترونية كالآتي:

- الالتزام بدفع الرسوم والضرائب الجمركية، كما أن هناك مشكلة التعامل مع ضريبة القيمة المضافة.
- وسائل الدفع الإلكترونية وضرورة توفير حماية وتدعيم الثقة لدى المستهلك، حيث قد تنجم عمليات تلعب أو اختلاس بهذه الأساليب.
- التأكد من صحة المعاملات والوثائق وكذا مدى قبول الإمضاءات الرقمية .
- حماية الملكية الفكرية وحقوق المؤلفين وكذلك العلامات التجارية وأسماء المواقع ويدخل ضمن ذلك التشفير وتدقيق الهويات.
- حماية البيانات والخصوصيات الخاصة بالمستهلكين خاصة المتعلقة منها بالجوانب الشخصية .
- تنظيم الجوانب المتعلقة بالمنافسة وتسهيل عمليات الاتصال مع الزبائن من خلال مواقع منظمات الأعمال والآليات المتعارف عليها في هذا المجال<sup>1</sup>.

## 8- أخلاقيات الأعمال في المالية والمحاسبة<sup>2</sup>

يعتبر النشاط المالي والمحاسبي من الأنشطة الحيوية في منظمات العمال ولذا فإنه من الضروري أن يولى عناية خاصة وأن الوظيفة المسؤولة عنه قريبة من الإدارة العليا واهتماماتها. إن قرارات التمويل والاستثمار تشكل عصب اهتمام هذه الإدارة حيث يتوجب عليها تحديد مصادر التمويل الملائمة وإعداد الخطط المالية ومتابعة استثمارات المنظمة وأصولها. لقد اتسعت هذه الوظيفة وتأثرت شأنها شأن الأنشطة الأخرى بتكنولوجيا المعلومات والمؤثرات البيئية الأخرى، لهذا من يمتن هذه الوظيفة يحتاج إلى تأهيل فني وسلوكي عالي المستوى، ومن القضايا الخاصة بالسلوكيات الأخلاقية في المجال المالي والمحاسبي كالآتي:

---

شيلان أحمد عارف أحمد، ورزكار علي أحمد، تأثير أخلاقيات مهنة المحاسبة والتدقيق في تقليل العش والتلاعب في القوائم المالية للمصارف التجارية، دراسة ميدانية لمصرف أشتي في محافظة السلبيمانية، مجلة العلمية لجامعة جيهان السلبيمانية، المجلد 4، العدد 1، ص 232

## 1- 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.
  - يمكن من فتح آفاق جديدة للاستثمار في مجالات جديدة تساهم في تقديم سلع وخدمات يحتاجها المجتمع.
  - توطيد وإدامة العلاقة بين المنظمة والمؤسسات البنكية والمالية وشركات التأمين .
  - تنشيط الدورة الاقتصادية ودفع الاقتصاد نحو الانتعاش .
  - تمكين الدولة من الحصول على الضرائب والرسوم.
  - يعتبر كمؤشر استقرار وأمان خصوصاً للاستثمارات الأجنبية: أي أنه دليل على الاستقرار السياسي والأمني.
- وعليه فإن الاستثمار تتجسد فيه نواحي كثيرة لممارسة منظمات الأعمال مسؤوليتها تجاه مختلف الفئات وأن تكون هذه القرارات مستندة إلى سلوك أخلاقي قويم إلى درجة ظهور مصطلح جديد هو الاستثمار الاجتماعي Social Investment الذي يقصد به توجيه الاستثمارات نحو الشركات أو الأعمال التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، وفي هذا الشأن، يميز الباحثون بين المجالات التي لا يعد الاستثمار ضمنها استثماراً اجتماعياً وأهمها<sup>1</sup>:

- عمليات توزيع وبيع السلاح .
- شركات التبغ والدخان .
- أعمال القمار والدعارة.
- أعمال إنتاج المواد الصيدلانية والتجميلية التي تشتمل على تجارب يستخدم فيها الإنسان والحيوان.
- إنتاج الخمور والمواد الروحية .
- الصناعات ذات الصبغة النووية

- الاستثمارات في الدول الدكتاتورية وغير الأخلاقية.
- الأعمال التي تفشل في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص .
- الأعمال التي لا تحقق شروط العمل الصحيحة للعاملين خاصة في الدول النامية .
- الأعمال التي تهضم حقوق النقابات العمالية .
- الأعمال التي لا يكون فيها مساهمة مناسبة للتبرعات الخيرية وأعمال الإحسان.
- الأعمال التي لا تدعم المجتمع المحلي .
- الأعمال التي تقدم التبرعات السياسية وتدعم أحزاباً معينة بهدف الحصول على منافع غير مشروعة.
- الأعمال التي لا تتجاوب بتوفير معلومات مناسبة وشفافة لجمعيات التدقيق في أنشطة ذات السجل غير المشرف فيما يتعلق بالسلامة المهنية وصحة العاملين.
- الأعمال التي تتسبب في الانبعاثات الغازية وتلويث البيئة.
- الأعمال التي تستخدم الموارد الخضراء بشكل تعسفي مثل الأخشاب المقطوعة من الغابات الاستوائية.

## 2. التدقيق

يتحمل أعضاء هذه المهنة مسؤوليات متعددة، كما يجب إعدادهم بشكل جيد وبمواصفات معينة سلوكية وتقنية حيث يصبحون قادرين على ممارسة أعمالهم بمهنية عالية ؛ لذلك وحتى تكون هذه المهنة أخلاقية يجب أن تكون:

- مبررة بشكل جيد ومدعمة أحكامها بالتفاصيل الدقيقة .
- قائمة على أساس تحليل معمق وملاحظات شاملة وكافية ومعلومات صادقة ودقيقة.
- كما أن هناك ستة مبادئ يجب أن يتحلى بها المدققون وهي كالآتي:
- يجب على المدقق أن يتحمل المسؤوليات كاملة وبدقة ونزاهة وعدالة وشفافية .
- يتحمل المدقق الالتزامات كاملة في إطار خدمة المصلحة العامة بنزاهة وثقة وفي ضوء الأسس المهنية المتعارف عليها.
- يجب أن يحافظ المدقق على الموضوعية بعيداً عن صراع المصالح دون تحيز أطراف .
- يجب أن تعكس التقارير المقدمة من طرف المدقق الحقائق كاملة بموضوعية وتجرد تام وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق.

- الحرص على اعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وتطبيقها في كل الظروف.
- ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المنظمات التي تقوم بتدقيق أعمالها والالتزام بمبادئ الإفصاح التام.

كما يجب أن يلتزم المدقق ببعض القواعد نذكر منها:

- قاعدة التوافق مع المعايير المحاسبية المهنية المحلية والدولية
- قاعدة التوافق مع المعايير المحاسبية العامة المعترف بها وشائعة الاستعمال.
- قاعدة الحفاظ على خصوصية معلومات الزبائن والأعمال التي يقوم بتدقيقها .
- قاعدة تحديد الأتعاب وفق الاعتبارات الموقفية .

كما أن التقرير النهائي لمدقق يجب أن يعطي رأيا حاسما في صحة البيانات المقدمة لكونها تمثل صورة حقيقية وعادلة للموقف المالي للمنظمة وبالتالي يمكن اعتبار هذا التقرير وسيلة للاتصال مع مختلف الجهات ذات العلاقة<sup>1</sup>.

### 3. المحاسبة المالية والإدارية

تهتم المحاسبة المالية بتحليل العمليات والأحداث المالية في المنشأة وتسجيلها ومن ثم تصنيفها أو تبويبها وصولا إلى إعداد القوائم المالية التي تبين أعمال المنشأة ومركزها المالي والتغيرات التي طرأت عليه، والتي تعد أساسا 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 أن 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 الكشوفات المقدمة إلى الجهات الضريبية والحكومية.

#### 4 . الاستشارات المالية والمحاسبية

يقع هذا النشاط ضمن الاطلاع على الأسرار المالية لمنظمات الأعمال 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.

#### المحاضرة السادسة: أخلاقيات الأعمال ووظائف الإدارية

تشمل العملية الإدارية مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة وتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد، إذ يتعين على الإدارة الحديثة والمشرقة على نشاط المؤسسة أن تحقق الفعالية والكفاءة بنسبة معقولة باعتبارها من المقاييس المهمة التي تحدد مسار وتطور المؤسسة الحديثة، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها عليها التنسيق بين اربعة وظائف ادارية اساسية تتمثل في:

#### 1- وظيفة التخطيط<sup>1</sup>

من الواضح أن هناك شبه اتفاق بين معظم كتاب الإدارة على اعتبار أن التخطيط من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية، وله الأولوية عن باقي الوظائف الأخرى، وهو أساسي وحيوي لتحقيق أي عمل، وبدونه لا يكون للعمل هدف واضح وبالتالي لا يتحقق الغرض المنشود ومن أهم التعاريف التي أعطيت للتخطيط من طرف المختصين نجد:

" تعريف هنري فايول الذي عرف التخطيط في الواقع بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته؛ كما يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد

<sup>1</sup> أبو نصره مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر 2007، ص 417.

الأهداف ووضع الاستراتيجيات الشاملة لتحقيق هذه الأهداف، في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وفي إطار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، حيث يركز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ

## 2- وظيفة التنظيم<sup>1</sup>

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد الأنشطة والوظائف المتعددة للمنظمة (كالوظيفة المالية والتسويقية)، وتحديد مختلف إداراتها (كالإدارة المالية والإدارة التسويقية)، وأقسامها، ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض، من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، والتفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف .... الخ، وغيرها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تعبر وظيفة التنظيم عن ترتيب ادوار الافراد واستثمارها وتطويرها وهناك مجالات عديدة في ذلك منها تحديد النشاطات اللازمة والأفراد المناسبين لها، التركيز على ثقافة التعاون، تحديد الامكانيات وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن ترتيب وتنظيم الموارد البشرية والاقتصادية للمنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها عن طريق تجميع المهام المتشابهة والعمليات والنشاطات وكذا تحديد مسؤوليات الأفراد وتوضيحاً لعلاقات الإدارية بينهم، من

<sup>1</sup> أبو نصر، مدحت محمد. مرجع سبق ذكره ص32.

حيث السلطة والمسؤولية، وتوفير قنوات الاتصال الأفقية والعمودية من أجل تمكين المنظمة من تنفيذ الخطط وبلوغ أهدافها.

## 1- وظيفة التوجيه<sup>1</sup>

تعد وظيفة التوجيه من أكثر وظائف المدير حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وارشاده، وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، وبالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر التوجيه من أهم عناصر العملية الادارية وجزء رئيسي من عمل ادارة الموارد البشرية من خلال تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين وللعمال، وكذلك تقديم المقترحات بشأن تنظيم الامور المتعلقة بالموارد البشرية كشرح المهام المطلوبة، المساعدة على تنفيذ الاعمال، حل الصراعات بين الافراد دراسة المشكلات القائمة ومناقشتها مع الادارات التنفيذية وغيرها.

كما تتجسد هذه الوظيفة من خلال الاشراف والتوجيه المباشر على العاملين المنتمين تحت سلطة الادارة او من خلال تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين وهذا ما يلخص ارتباط وظيفة التوجيه بثلاثة عناصر أساسية حسب العديد من المفكرين وهي: القيادة، الاتصال والتحفيز.

## 2- وظيفة الرقابة

عن طريق هذه الوظيفة يتم تقييم ومتابعة مدى نجاح تحقيق الاهداف التي وضعتها الادارة العليا مقارنة بالمعايير التي تم وضعها في عملية التخطيط، وكذلك التأكد من سلامة الاساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الاهداف ومن تم القيام بعملية تعديل الانحرافات ان وجدت.

<sup>1</sup> حياة عبد العزيز، الأخلاق الإدارية في إدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جزائر، كلية العلوم السياسية، 2004، ص12.

حيث يتم الاعتماد على هذه الوظيفة للرقابة على الادارات الاخرى للتأكد من انها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات التسيير المخططة، وتقوم ايضا بالتأكد من ان تنفيذ الاعمال يتم وفقا للإجراءات النظامية المحددة سابقا وأيضا التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد والتأكد من الموضوعية عند ممارسة الرقابة، حيث تأتي وظيفة الرقابة كأخر وظيفة تهدف الى قياس مدى التوافق الفعلي للإنجاز مقارنة بما تم التخطيط له وتقويم الانحرافات.

### ثانيا: اخلاقيات الاعمال في الوظائف الادارية<sup>1</sup>

تعتبر الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط التنظيم ، التوجيه والرقابة، سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات الأخرى كما تكون هذه الوظائف متضمنة في كافة وظائف المؤسسة، إذ أن عملية التخطيط بصفقتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لا بد من أن يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها.

ومن أجل أن يتم ضمان السير الحسن لمختلف هذه الوظائف لا بد من أن يتم تطبيقها وفق منظور أخلاقي، أي يتم احترام وتطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات المنصوص عليها في المدونة الاخلاقية من طرف القائمين على هذه الوظائف من أجل ضمان تطبيقها وفق أخلاقيات العمل.

حيث سنتطرق في هذا الجزء من المحاضرة الى سبل تطبيق اخلاقيات الاعمال في الوظائف الادارية سابقة الذكر من خلال احترام النقاط التالية:

#### **1 - النزاهة والشفافية:** يجب على القائمين على مختلف الوظائف الادارية أن يتعاملوا مع

المعلومات بنزاهة وشفافية، من خلال ضمان توفير معلومات دقيقة وصحيحة لجميع الاطراف المعنية داخل وخارج المنظمة، وعدم التلاعب بهذه المعلومات أو تضليل مستعملها.

<sup>1</sup> منجم عبود أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، مصر، 2006، ص 33

- 2- العدالة والمساواة:** يجب ضمان المساواة والعدالة في معاملة جميع الموظفين، حيث ينبغي تجنب التحيز والتمييز بين الموظفين بناء على عوامل مثل العمر، الجنس العرق الدين، أو أي خصائص أخرى غير متعلقة بالأداء الوظيفي، سواء كان ذلك في التوظيف أو الترقيات أو المكافآت.
- 3- الاحترام والخصوصية:** يجب احترام حقوق الموظفين واحترام كراماتهم بما في ذلك حقوقهم الاجتماعية والصحية والقانونية.
- 4- تعزيز التنمية المهنية:** يجب العمل تعزيز التنمية المهنية للموظفين وتوفير الفرص للتدريب والتطوير اللازمة لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم الوظيفية.
- 5 - المسؤولية الاجتماعية:** من خلال ضرورة اتخاذ القرارات التي تأخذ بالاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية للمنظمة والعمل على تحقيق الاستدامة في الاعمال.
- 6 - تقدير الثقافات المتنوعة:** يجب على مخططي الموارد البشرية أن يقدروا التنوع الثقافي بين الموظفين ويعملوا على خلق بيئة عمل شاملة ومتنوعة تعكس احترام وتقدير الثقافات المختلفة.
- 7- التعلم المستمر وتطوير الذات:** السعي لتطوير مهارات القيادة والإدارة الشخصية والبقاء على إطلاع دائم على الاحداث والممارسات والمعايير في مجال الأخلاقيات العملية.
- التفاني والالتزام:** من خلال الالتزام بأعلى معايير الاخلاقيات والسلوكيات المهنية في أداء الوظائف الإدارية والعمل بجدية وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.
- 9- الصدق والأمانة:** يجب على العاملين خاصة القائمين على وظيفة الرقابة أن يلتزموا بالصدق والموثوقية في عمليات الرقابة، وأن يتجنب التلاعب أو التحايل في تقييم الأداء أو إعداد التقارير.
- 10 - فك الصراعات والاشتباكات المختلفة:** مع اعطاء الحق لصاحبه حتى وان كان على حساب اشخاص مهمين في المنظمة.

## 11- ضمان تطبيق الاخلاقيات في الرقابة: باعتبارها أصلا أداة من أدوات العمل الاخلاقي من

خلال ضمان تطبيق السياسات والإجراءات بشكل صحيح وعادل بحيث يجب أن تتسم هذه الوظيفة بالشمولية في التطبيق، مراعات الموضوعية بالإضافة إلى ضرورة أن يكون القائمين عليها بمثابة قدوة حسنة لغيرهم من العاملين.

كما لخص بعض الباحثين أخلاقيات الأعمال من خلال الوظيفة الإدارية على نحو التالي:

### أولاً: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التخطيط Planning

لقد تطورت فلسفات التخطيط وأساليبه بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فإلى وقت قريب كان التخطيط قائماً على الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والفنية والتكنولوجية، وبذلك تتكلم عن خطة اقتصادية. ومع تفاقم أهمية الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية أخذت المنظمات في العالم المتطور تضع خططاً أخلاقية واجتماعية مثلت في البداية ملحقاً لخططها الاقتصادية تبين فيها التزاماتها ومسؤولياتها التي تتحملها تجاه بعض فئات المجتمع أو المجتمع بشكل عام. ثم تطورت وأصبحت الخطط ذات أبعاد شمولية اقتصادية اجتماعية سلوكية بمعنى أنها تمثل ما تريد أن تحقق المنظمة لنفسها ولمجتمعها.

وبلغت درجة النضج للوعي الأخلاقي في الخطط والعملية التخطيطية في الدول المتقدمة إلى درجة وجود متخصصين في الجوانب السلوكية والاجتماعية الذين هم جزء من هيئة التخطيط في المنظمة، يقومون بدراسة الخطط خوفاً من أن تثير هذه الخطط ردود فعل سلبية فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والسلوكية والعلاقات العامة مع فئات المجتمع المختلفة، وذلك قبل إقرار هذه الخطط بشكل نهائي.

أصبحت المنظمات تعتمد فلسفة التكيف في العمليات التخطيطية حيث تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في إطار هذه الفلسفة بشكل أكبر وأوسع، وبذلك فإنها تمثل استجابة متكيفة مع متطلبات بيئة متغيرة تتضمن العديد من الفئات وأصحاب المنافع.

كما يجب أن تكون الأخلاق والقيم مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن يكون توزيع الموارد في إطار الموازنة عاد لا موضوعيا بعيدا عن التميز<sup>1</sup>.

## ثانيا: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم Organization

إذا كان التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات و مواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر والتضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات وبالتالي لا تخلو ممارسة وظيفة التنظيم من جوانب سلوكية وأخلاقية في إطار هذه الوظيفة يمكن إبراز ذلك كالاتي:

- عدم استخدام القوة بشكل تعسفي أو ممارسة المهام لتفريز المكانة الشخصية للمدراء على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع، كما يجب على المدراء أن يتحملوا مسؤولياتهم بصدق وعدل وأمانة ونزاهة، والسماع للرأي المعارض والنقد الموضوعي البناء.
- معالجة الصراعات وأساليب فض النزاع ومعالجة الأزمات في إطار مسؤول وموضوعي بعيدا عن التحيز والتكتلات وإعاقة العمل
- ضرورة تأسيس هيئات ولجان في الهيكل التنظيمي تقوم كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، بحيث تستطيع رسم صورة اجتماعية إيجابية للمنظمة وتكون هذه الصورة معبرة عن حقيقة العمل في المنظمة.
- اهتمام المنظمة بالتنظيم غير الرسمي الذي يمكن أن يشكل عوائق وشلل على أسس مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة فرص المحسوبية والوساطة، في حين أن اهتمام إدارة المنظمة بإيجاد مواقف واضحة وصحيحة تجاه هذا التنظيم غير الرسمي تجعل منه مدخلا لتطوير الأداء والعمل.

- ضرورة أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا على المجتمع، وفي إطار هذا النظام المفتوح، تتفاعل العناصر التنظيمية من هياكل ومهام وعمليات مع باقي العناصر الأخرى من الأفراد والتكنولوجيا والثقافة، لكي تأخذ أهداف المنظمة صيغة مقبولة من مختلف أفراد المجتمع وأصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.
- يتضح من أن الاتصالات في منظمات الأعمال الحديثة الداخلية منها والخارجية تحمل العديد من المهام والعناصر التي لا تخلو من تحمل مسؤوليات اجتماعية وأخلاقية، حيث أن نظام الاتصالات داخل منظمات الأعمال الحديثة يتطلب التزاما أخلاقيا، سواء من قبل الرسل أو القناة المعتمدة لإيصال الرسالة أو الجهات مستقبلة الرسالة.
- يظهر الدور الأخلاقي والاجتماعي للسلوك التنظيمي في تقوية الولاء للمنظمة، فالقرارات ذات الإطار الأخلاقي السليم تشجع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية على الولاء المتزايد للمنظمة الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي لها.
- تتضح مسؤولية المنظمة بشكل جلي عبر الاهتمام بمناخ تنظيمي صحي يتصف بالمرونة والاهتمام بأشكال استخدام السلطة وكذلك الاهتمام بأمن العاملين والتي تعزز الأداء في المنظمة.

### ثالثا: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه

- الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف.
- 1- القيادة:** تعتبر القيادة من أدوات التوجيه فعالية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التألف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، والقيادة تعبر عن علاقة الشخص بشخص آخر، أي هنا العلاقة القائمة بين الرئيس بمرؤوسيه ورؤسائه. لذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيرا مباشرا على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين ومن أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيا ما يأتي:

- احترام العاملين والالتزام بجوانب العمل الكفؤة كالعدالة والصدق وصدق التعامل، والقيام لتقييم العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - ربط نظام الحوافز بمعايير موضوعية والعمل على حسم الصراعات الحاصلة في المنظمة من خلال تعامل المنظمة الواعي والإيجابي المتسم بالعدالة وعدم التحيز.
  - العمل على الحصول على أقصى حد من الرضا الوظيفي حيث ينعكس ذلك على الأداء المنظمي مستقبلا.
  - الاهتمام ببناء القيادة البديلة لغرض استمرارية عمل المنظمة ونقل السلطة بأسلوب سلس ومرن.
- 2- التحفيز:** من المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير، حيث أن السلوك الانساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في الحياة اليومية مهمة الإدارة في مجال التحفيز هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة . فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة انتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز و قدرات الأفراد في هذا الإطار يمكن أن تلعب الأجور دورا فعالا وذلك كما يأتي:
- أن ينسجم برنامج التحفيز ونظام الأجور مع ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها التي تقدر العاملين وتعتبر رأس المال البشري كعنصر فاعل في الأداء. وكذا التحفيز والأجور بالمتغيرات الأخرى في المنظمة، كالأفكار الإبداعية والتطويرية للعمال.
  - وعي المنظمة كون نظام الأجور يتكامل مع بقية وظائف الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتكوين وتقييم الأداء. مما يخرج نظام الأجور من كونه حلقة منعزلة عن الأنشطة المهمة الممارسة داخل المنظمة.
  - ضرورة انتهاج العدالة والديمقراطية في نظام الأجور، والعمل على استمرار دراسة إجابيات وسلبيات أنظمة الأجور والرواتب لغرض تطويرها وتنقيحها.

## رابعاً: أخلاقيات الأعمال في وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً مهماً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. وهناك جوانب أخلاقية يجب مراعاتها في النظام الرقابي وأنشطة العملية الرقابية وهي:

- ينبغي أن تشمل الأنظمة الرقابية إجراءات متعددة يتعلق بعضها بالجوانب الفنية وبعضها الآخر بالجوانب السلوكية والذاتية للعاملين وذلك لإحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات.
- يفترض في النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يبتعد عن القهر والخوف والاستبداد، لذلك فإن أنظمة الرقابة الحديثة تنمي روح النقد والإبداع والحوار والنقاش
- يجب أن لا ينظر إلى النظام الرقابي بمنظور ضيق وخاصة في العمليات الكبرى في منظمات الأعمال والتي يكون فيها الخطأ مكلفاً على الصعيد الإنساني والبيئي، فلا يعقل أن تقلل شركات الطيران من تكاليف نظام الرقابة من خلال تخفيض عمليات الصيانة إلى حدودها الدنيا.
- كل خلل في النظام الرقابي سيكون له أثر سلبي على الروح المعنوية للعاملين أو العلاقة مع الزبائن أو مع جهات أخرى، وهذه كلها تؤثر سلباً على النظرة الاجتماعية للمنظمة وتحملها لمسئولياتها تجاه هذه الأطراف.

## المحاضرة السابعة: مدخل للفساد الإداري

### الفساد في اللغة:

الفساد في اللغة العربية ضد الصلاح، من فسد يفسد وفسد فسادا فسودا فهو فاسد، فنقول تقاسد القوم بمعنى قطعوا الأرحام والمفسدة خلاف المصلحة، والاستفساد ضد الاستصلاح، ويطلق العرب لفظ الفساد على التلف والعطب، والاضطراب والجب والقحط، فيقال فسد اللحم أي أنتن، ويقال فسد العقل، وفسدت الأمور بمعنى اضطربت وأدركها الخلل.

### الفساد اصطلاحاً:<sup>1</sup>

تعددت التعاريف الإصطلاحية للفساد بحسب الزاوية التي ينظر منها للفساد، فالبنك الدولي عرف الفساد بأنه سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة.

كما يعرف الفساد على أنه كل سلوك منحرف مقرون بهدف معين يتمثل في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

يعتبر الفساد الآفة الذي تتخر الدول والمجتمعات ويهدم كل مرافق الحياة والكرامة الإنسانية، إذ تعاني دول العالم في العقود الأخيرة من مشكلة الفساد التي كانت محدودة الانتشار فإذا بها أضحت القضية التي تَورق الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، باعتبار هذه الظاهرة تمس مختلف الجوانب السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، وكذا الإدارية والمؤسسية.

### أولاً: مفهوم الفساد الإداري والمالي:<sup>2</sup>

في الأدبيات الاقتصادية، فإن كلمة الفساد إذا ما أطلقت فإنه عادة ما يراد به الفساد المتعلق بالمال العام أي الفساد الإداري والفساد المالي، ويشمل كافة الانحرافات التي تؤدي إلى الإضرار بالبناء الاقتصادي والتي يهدف القائمين بها إلى تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة، وفيما يلي تعريف الفساد الإداري والمالي.

### 1 - تعريف الفساد الإداري

الجبوري مهدي عطية، إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي ودورها في تعزيز الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأكاديميين، مجلة كلية الاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، ص 101، 2015.

<sup>2</sup> طالب علاء عامري، إستراتيجية مكافحة الفساد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 59

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري على إنه : إساءة إستعمال السلطة لأغراض خاصة، وهذا التعريف يشمل المكاسب المالية والمادية لتعزيز السلطة الإدارية.

كما يعرف بأنه النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلا إلى تحريف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي الذي يمثل طلبات الجمهور والمصلحة العامة لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أم لا، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم، ينتج عنه إهدار الموارد الاقتصادية للدولة، وينعكس سلبا على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي.

ويعرف كذلك بأنه تصرف الموظف العام الذي يستخدم المنصب العمومي لتحقيق مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل، كما يشمل أيضا أنواع أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة الذي يستطيع المسؤول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتيايل والاختلاس، على أن يتزافق ذلك السلوك مع ضعف المساءلة الحقيقية وضعف شفافية أعمال الدولة من حيث الإفصاح عنها ومنح صلاحيات كبرى للموظفين العموميين، مضافا إليها انخفاض الكثير من دخولهم بما لا يتناسب وضمنان حياة وعيش كريم لهم مما يؤدي إلى إستخدامهم للصلاحيات ( بسلوك غير أخلاقي ) ، يجعلهم يستغلون تلك الصلاحيات لتحقيق المنافع الشخصية التي تفسر على أنها فساد إداري.

## 2- تعريف الفساد المالي

يقصد بالفساد المالي ذلك السلوك غير القانوني المتمثل في هدر المال العام وأعمال السمسرة في المشاريع وتجارة السلاح، حيث يتخذ هدر المال العام عدة صور نذكر من أهمها:

- إختلاس المال العام: كتضخيم فواتير الإنفاق العام لصالح أفراد أو طبقات معينة.
- المتاجرة من خلال الوظيفة: كان يقوم الموظف العام بأخذ رسوم مقابل خدمة تقدمها الدولة مجانا للمواطنين أو يزيد على الرسم المقرر للحصول على الأرباح وتسمى هذه الحالة قانونيا بالرشوة وذلك لأخذ الموظف ما ليس حقه أو حق الجهة التي يعمل بها.
- التزييف والتزوير في العملة وبطاقات الائتمان، وقد يتم من خلال التسوق عبر شبكة الانترنت مثلا

أما فيما يخص أعمال السمسرة فتتضمن عمليات التلاعب في سوق الصرف مثل تجارة العملة وسوق المال الخاصة بالأسهم والسندات وبعض الأعمال التي تصدر عن شركات السمسرة، كقيامها بإصدار أسهم بدون أن يكون

لها أصول وكذلك المضاربة غير المشروعة التي تستهدف التأثير على أسعار الأسهم أو إطلاق الشائعات والتعاملات الخفية، وإستخدام معلومات سرية لإتمام صفقات أدت إلى تحقيق أرباح طائلة. أما تجارة السلاح فتعد من الصفقات التي يترافق معها كم كبير من الفساد المالي والتي تدار من خلال مافيات منظمة عبر صفقات وهمية أو مشبوهة.

## ثانياً: أنواع الفساد<sup>1</sup>

للفساد أنواع كثيرة ومتنوعة تختلف باختلاف معايير التصنيف، وفيما يلي نستعرض بعض المعايير الخاصة بتصنيف الفساد:

### • حسب المجال الممارس فيه:

- **الفساد السياسي:** ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شمولياً ودكتاتورياً لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير الممثل العموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم حيث يترتب على اختلال منظومة السلطة والمساءلة السياسية إمكانية تحقيق النخب السياسية المتمسكة بسلطات الحكم منافع شخصية بعيداً عن المساءلة والرقابة العامة، حيث يقوم المسؤولون الفاسدين باختلاس مئات المليارات من الدولارات وإيداعها في حسابات مصرفية في البنوك الخارجية أو إنفاقها على شراء عقارات في الخارج<sup>2</sup>.
- **الفساد الاقتصادي :** ويتعلق هذا النوع من الفساد بالممارسات المنحرفة والاستغلالية للاحتكارات الاقتصادية وقطاعات الأعمال التي تستهدف تحقيق منافع اقتصادية خاصة على حساب مصلحة المجتمع بما لا يتناسب مع القيمة المضافة التي تسهم بها، وتحدث هذه الممارسات نتيجة غياب الرقابة أو نتيجة ضعف الضوابط والقواعد الحاكمة والمنظمة للمناخ الاقتصادي أو هو الحصول على منافع مادية وأرباح عن طريق أعمال

<sup>1</sup> قورتال ياسين، خذيري حنان، آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 01، ص 259.

منافية للقيم والأخلاق والقانون كالغش التجاري والتلاعب في الأسعار من خلال افتعال أزمات في الأسواق والرشاوى التي تمنحها الشركات الأجنبية تهريب الأموال الفساد الجمركي، التهريب الجمركي<sup>1</sup>.

- **الفساد المالي:** ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية<sup>2</sup>. فالفساد المالي يتعلق بمظاهر الانحرافات ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة في تسيير كل من المالية العمومية والمحاسبة المالية، ومخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

- **الفساد الاجتماعي:** هو الخلل الذي يصيب المؤسسات الاجتماعية التي أوكل لها المجتمع تربية الفرد وتنشئته. كالأسرة والمدرسة والجامعات ومؤسسات العمل بمعنى مجموعة من السلوكيات التي تحطم أو تكسر مجموعة القواعد والتقاليد المعروفة أو المقبولة في النظام الاجتماعي، حيث يشمل مختلف الممارسات الاجتماعية الفاسدة والناجمة عن سوء التنشئة الاجتماعية كعدم احترام الوقت والمواعيد، عدم احترام المسؤولين، والتمسك ببعض العادات السيئة كالمحاباة والوساطة والمحسوبية، حيث يتغاضي عنها المجتمع ويتسامح معها حتى تصبح ممارسات مقبولة ومتغلغلة في المجتمع إلى حد كبير .

- **الفساد الإداري:** ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام إثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناعات القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف

واستقبال الزوار والامتثال عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي<sup>1</sup>.

- **الفساد الأخلاقي:** والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي و تصرفاته كالقيام بإعمال مخلة بالحياء ومنافية للدين والأخلاق في أماكن العمل، أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مأرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى المحاباة الشخصية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.
- **الفساد القانوني:** يشمل مختلف الانحرافات القانونية الناتجة عن وجود ثغرات قانونية، أو عيوب في صياغة القوانين مما يؤدي إلى تعارضها مع بعضها البعض، كما يشمل أيضا تجميد القوانين وعدم تطبيقها أو التمييز في تطبيقها، وكذا عدم مرونتها وتطويرها بشكل مستمر لتتناسب مع الأشكال الجديدة والمتطورة للفساد.
- **الفساد القضائي:** يشمل الانحراف الذي يصيب الهيئات القضائية، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق وتفشي الظلم، ومن أبرز صورته المحسوبية والوساطة، قبول الهدايا والرشاوى شهادة الزور، والفساد القضائي بهذا الشكل هو من أخطر ما يهلك الحكومات والشعوب، لأن القضاء هو السلطة التي يعول عليها الناس لإعادة حقوقهم المهضومة<sup>2</sup>.
- **الفساد الثقافي:** هو كل ما يخرج الأمة عن ثوابتها، ويعمل على تفكيك هويتها، ويمس قيمها، حيث يتم استغلال ما أمكن من الوسائل للعبث بفكر الأمة وصرفها عن وجهتها الأصيلة، ويتمتع الفساد الثقافي بحصانة ما يسمى بحرية الرأي تارة، وبحرية الإبداع والفكر تارة أخرى رغم أن هذه الحرية لا تمارس إلا لمساس الثوابت العامة، والقيم الاجتماعية التي بنتها للأجيال لا تحتاج إلى هدمها بالضرورة إلى أجيال<sup>3</sup>.

- **الفساد البيئي** : يشمل العديد من الممارسات الفاسدة والتي لها تأثير مباشر على البيئة والتنوع البيولوجي والإيكولوجي، والسبب الرئيسي هو عدم تفعيل وتطبيق القوانين البيئية أو عدم احترامها من خلال رشوة المسؤولين الحكوميين، حيث يتسبب هذا النوع من الفساد في الاستغلال غير العقلاني لمختلف الموارد الطبيعية خاصة غير المتجددة منها، ويدخل ضمن الفساد البيئي العديد من الممارسات كالتقطع الجائر للغابات بغرض المتاجرة غير القانونية بالأخشاب أو لغرض إقامة مصانع وبنائات مكانها ، سرقة رمال البحر والوديان الفساد في تسيير مورد الماء الفساد في مجال استغلال الموارد الطاقوية والمعدنية، دفن مواد سامة ومشعة في باطن الأرض أو رميها في البحار والمحيطات... إلخ، فهذا النوع من الفساد خطير جدا لأنه يؤدي إلى الإجهاض البيئي وبالتالي يهدد الاستدامة البيئية.

• من حيث حجم الفساد :<sup>1</sup>

- **الفساد الصغير Minor Corruption** : وهو الفساد الذي يقوم به الموظفين في المستويات الوظيفية المتوسطة والدنيا من الجهاز الإداري، وغالبا ما يكون المقابل فيه ضعيف مثل رشوة موظف صغير لاستخراج وثيقة ما من مصلحة حكومية أو تجاوز الطابور وغيرها . ويغلب على هذا النمط دفع الرشاوى اللحظية التي تتم بشكل غير منظم. ولا يستهدف التأثير في السياسات وبرامج التنمية بقدر ما يهدف إلى تسيير بعض الإجراءات أو تفادي عقوبات.

- **الفساد الكبير Gross Corruption** : وهو الفساد الذي يقوم به الحكام وكبار الموظفين والمسؤولين على قمة الهرم الاجتماعي والسياسي، وغالبا ما يكون المقابل فيه كبيرا، مثل الرشاوى والعمولات في صفقات السلاح وعقود البنية الأساسية والخصوصة وغيرها، حيث يتحول منصب هؤلاء الأفراد من كونه منصبا يستهدف المصلحة العامة إلى وسيلة لتحقيق الثروة وتدعيم السلطة، وهو يعد من أخطر أنماط الفساد، وينتشر في الدول التي يغلب عليها الطابع السلطوي<sup>2</sup> .

### 3- حسب معيار الرأي العام

**الفساد الأسود** : وهو يتمثل في كافة الأعمال التي تحدث في مجتمع ما، وتندرج تحت ما يسمى بالممارسات الفاسدة، وتحظى بانتقاد الأغلبية، ويرتكبها النخبة وعامة الجماهير على حد سواء.

<sup>1</sup> بوروح عماد، قراءة سيوسولوجية لظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات، سوسولوجيون، المجلد 02 العدد 01، ص 100

**الفساد الرمادي** : وهو يتمثل في أن تقوم النخبة في المجتمع باعتبار عملا ما فاسدا ، وتقوم بإدانته، بينما يكون رأي البقية من المجتمع غامضا .

**الفساد الأبيض** : وهو الذي يتفق كل من النخبة والجماهير على أنه لا يعتبر فسادا، ولا يستحق العقاب<sup>1</sup>.

#### 4- من حيث درجة انتشاره

- **فساد دولي** : وهذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعا عالميا يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها بالعولمة، حيث ويفتح الحدود السياسية والجغرافية بين الدول وتحت مظلة الاقتصاد الحر أصبحت المؤسسات الاقتصادية للدولة داخل وخارج البلد ترتبط بالكيان السياسي وقياداته لتمرير منافع اقتصادية نفعية يصعب الفصل بينها، ولهذا أصبح الفساد ظاهرة عالمية ذات أبعاد خطيرة. وقد يأخذ أشكالا مختلفة فقد يكون في شكل رشاوى و مدفوعات غير مشروعة في إطار التجارة والمساعدات الأجنبية وتدفقات الاستثمار بين الدول .

- **فساد محلي** : وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في منشآته الاقتصادية ومؤسساته السياسية والإدارية والاجتماعية، وضمن المناصب الصغيرة ممن لا ارتباط لهم خارج الحدود<sup>2</sup>.

#### 5 - من حيث نوع القطاع الممارس فيه

- **الفساد في القطاع الحكومي (العام)**: وهو فساد مستشري ومنتشر في مفاصل أجهزة الدولة، ويغال من هم بداخل السلطة ومختلف مواقع الدولة، حيث يقوم كبار القائمين على أمور الدولة بممارسة شتى أنواع الفساد الأمر الذي يمثل انحرافا إداريا غاية في الخطورة، حيث يتم عن طريق سرقات مالية وسمسة في تجارة الأسلحة وكافة المشاريع الكبرى بالدولة بغرض تحقيق مصالح شخصية دون النظر لمصلحة الدولة وتحقيق الأصح لها<sup>3</sup> وهو يشمل أيضا مختلف ممارسات الفساد التي يرتكبها صغار الموظفين في القطاع العام.

- **الفساد في القطاع الخاص** : وهو الفساد المنتشر والممارس من قبل موظفين لا ينتمون إلى القطاع العام، بل ينتمون إلى مؤسسات وشركات تعود ملكيتها للخواص، أو يكون بين أحد أفراد المجتمع ومؤسسة خاصة، أو بين المجتمع وبعضهم البعض<sup>1</sup>، حيث يمارسون مختلف أشكال الفساد كالتزوير في الوثائق والمستندات الاحتيال أفراد أو الغش السرقة، والرشوة .... إلخ.

#### 6- من حيث طبيعة العلاقة بين طرفي الفساد

- **الفساد القسري** : وفيه يجبر المستهلك أو طالب الخدمة على دفع رشوة، وإلا تأخرت خدمته أو سلعته، أو ربما لا يستطيع الحصول عليها، وهنا تكون العلاقة بين أطراف الفساد متناقضة، ولذلك فهو فساد قسري.
- **الفساد التأمري** : وهو على عكس الأول يعبر عن علاقة تفاوضية بين أطراف الفساد، مثل دفع رشوة لموظف الجمارك للسماح بإدخال سلعة تخضع للضريبة، حيث هنا يتأمر الجميع على تجنب الدفع للحكومة، وذلك بدفع مبلغ أقل لموظف الجمارك<sup>2</sup>.

#### 7- حسب الأطراف المتعاملة فيه

- **فساد أحادي الطرف داخلي** : الذي يرتكبه شخص واحد دون تدخل أطراف أخرى ويخص عمليات الاختلاس أو التدليس أو الاحتيال.
- **الفساد متعدد الأطراف خارجي** : يتدخل فيه شخصان فأكثر وهو النوع الأكثر انتشارا نظرا للتفاعل بين جانبي العرض والطلب.

#### ثالثا: مظاهر الفساد<sup>3</sup>

وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات والصور الشائعة التي يقوم بها بعض من يتبوؤون المناصب العامة وبالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها كما يلي:

---

حمريش سامية، الفساد المالي والإداري، أسبابه، مظاهره وآليات الوقاية منه مع عرض لأهم التجارب الدولية لمكافحة، مجلة المنار للبحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 16 العدد 05، 2018، ص 279.

- **الرشوة Bribery:** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول . فالرشوة تعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال الخلف التشريع أو لأصول المهنة<sup>1</sup>، وقد تأخذ مفاهيم وتفسيرات عدة، منهم من يسميها هدية ومنهم من يسميها إكرامية والكل يعني انها رشوة مهما اختلفت التسميات وتبقى هذه الظاهرة مهما تعددت تسمياتها مرتبطة بالفساد والانحراف لأنها ظاهرة مؤثرة من الناحية الاقتصادية، ويتحمل المجتمع من جرائمها كلفة اضافية تتمثل في تكاليف تداول السلعة أو الخدمة على نحو يؤدي إلى هدر الموارد و تدهور مستويات الكفاءة الانتاجية والتوزيعية.
- **الاختلاس Embezzlement :** هو خيانة الموظف للأمانة المادية النقدية أو العينية التي في عهده، ويعرف الاختلاس في الغالب على أنه تحويل الموظف للمال أو الأشياء والممتلكات المؤتمن عليها والتي توجد تحت تصرفه من ملكية ناقصة ومؤقتة إلى ملكية تامة على سبيل التملك، و بهذا فهو يعتبر خائن للأمانة وللوظيفة التي يشغلها. وهي أفعال تمارس من قبل العاملين لمختلف مستوياتهم، سواء في شركات الأعمال والمنظمات الحكومية مثل الضرائب والجمارك وغيرهم، وتتم هذه الأفعال بطرق مختلفة كالتزوير أو الحرق أو الإتلاف، قصد الاعتداء على المال العام باعتباره أموالا سائبة وملكية مطلقة. ورغم أن الاختلاس في جوهره لا يخرج عن كونه سرقة إلا أن بينه وبين السرقة اختلافا في العناصر والأركان فالسرقة هي أخذ مال منقول مملوك للغير دون رضاه، أما الاختلاس فهو الاستيلاء على المال العام من قبل من أوكل إليه أمر إدارته أو جبايته أو صيانته<sup>2</sup>.
- **الواسطة Mediation :** هنا لابد أن نفرق بين الوساطة على أنها إدخال طرف ثالث له إمكانيات اجتماعية للتأثير في نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي علاقة اجتماعية في موقف معين، كما عرفت على أنها الشفاعة لدى مسؤولي أو ولي أمر لرفع مظلمة، أو التوصل الى حق وبين الوساطة التي يقصد بها تدخل شخص ذو مركز أو وظيفة مهمة لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة عقد أو صفقة أو إشغال منصب..... إلخ<sup>3</sup> ، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين

لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق. وهي صورة من صور الفساد الإداري تهدف إلى عمل غير مشروع.

- **المحسوبية Nepotism:** تتمثل في استغلال السلطة أو النفوذ لتنفيذ أعمال الصالح فرد أو جهة معينة على نحو يتعارض مع القوانين والتشريعات دون أن يكونوا مستحقين لها. مثال ذلك أن يمنح بعض من يتمتعون بسلطة معينة سواء في جهة حكومية أو مؤسسة خاصة مزايا معينة أو تسهيلات لفرد أو جهة معينة بسبب وجود صلة قرابة أو صداقة أو علاقة خاصة وهي تعتبر من أخطر أنواع الفساد لما تخلفه من آثار نتيجة الشعور بالظلم والتمييز والقهر الاجتماعي<sup>1</sup>.
- **المحاباة Favoritism:** تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق للحصول على مصالح معينة، كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار<sup>2</sup> وما ينجم عن هذا الشكل من الفساد اضطهاد أفراد ومجتمعات أخرى، واتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية كما ينجر عنها سوء التنظيم والتسيير الإداري.
- **التزوير Forgery :** وهو تغيير الطبيعة المستندات والوثائق الرسمية، حتى تستعمل فيما زورت من أجله<sup>3</sup> ، ويكون الغرض منه الحصول على منافع من خلال تغيير الحقائق وتبديلها أو اصطناعها بالتلاعب بالمستندات وتغيير محتوياته بالإضافة إلى الحذف، وينتج عن هذا التغيير إمكانية نيل حقوق وامتيازات لا يمكن الحصول عليها بدون هذه الوثائق والمستندات الحكومية والأوراق الثبوتية والأوراق الهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها. وإذا ما شاعت حالات التزوير على نطاق واسع فإن ضررها سيكون كبيرا أو مطلقا مكلفا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.
- **الاحتيال :** هو شكل من أشكال الفساد يتضمن نوعا من الغش أو الخداع أو التحايل، حيث يعرف بأنه : الاستيلاء على مال منقول مملوك للغير وذلك باستعمال طرق احتيالية من شأنها إيهام الناس بوجود مشروع

كاذب أو واقعة مزورة، أو أحداث الأمل بحصول ربح وهمي، أو باتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة<sup>1</sup>. وقد تتم عملية الاحتيال بين الأفراد وبعضهم البعض، وقد تتم بواسطة مسؤولين سياسيين أو موظفي الحكومة.

- **الابتزاز Black Mailing** : التهديد بالإضرار أو الإضرار الفعلي بشخص ما أو بممتلكاته أو بسمعته أو بأحد أفراد عائلته، بهدف الحصول على الأموال أو الخدمات من هذا الشخص بشكل غير قانوني. كما يحصل في إدارات الجمارك والضرائب وعرف هذا الشكل انتشارا كبيرا خاصة في الأونة الأخيرة .
- **قبول العمولات غير المشروعة** : مظهر آخر من مظاهر الفساد وهو أخذ العمولات المقدمة للمسؤولين الذين بأيديهم صلاحية توقيع العقود نيابة عن المؤسسات الحكومية التي يمثلونها وتخولهم مراكزهم الوظيفية التوقيع نيابة عنها الصفقات التجارية وعقود الإنشاءات والمقاولات وعقود التوريد والتصدير .... إلخ، حيث يقومون بأخذ نسبة مئوية أو مبلغ من قيمة الصفقة أو العقد. (ويتم دفع العمولة إما للظفر بالعقد أو الصفقة، أو لتفضيل صاحب العمولة الأعلى على سواه، أو للحصول على مزايا تزيد من الأرباح)<sup>2</sup>.

### غسيل الأموال Money Laundering

يعرف غسيل الأموال بأنه محاولة تغيير صفة الأموال التي تم الحصول عليها بطريقة غير مشروعة لتظهر كما لو كانت قد تولدت من مصدر مشروع ويعتبر غسيل الأموال من أشهر ممارسات الفساد الدولي الشائعة في العديد من الأقطار واهتمت العديد من الدراسات بهذا الموضوع، وعرفت غسيل الأموال بأنه «التصرف في النقود بطريقة تخفي مصدرها وأصلها الحقيقي، كما يعرف بأنه تمويه مصدر الأموال المكتسبة بطريقة غير مشروعة لكي تبدو وكأنها أموال مشروعة وهو فساد يتقاطع مع الأنظمة والقوانين المتعلقة بنظام العدالة وحقوق الملكية والتسهيلات المصرفية والائتمان وكذلك التمويل الخارجي.

## ثانياً: مظاهر الفساد الإداري والمالي:<sup>1</sup>

هناك العديد من الممارسات التي تعبر عن ظاهرة الفساد الإداري والمالي وعادة ما تكون متشابهة ومتداخلة ويمكن تقسيم هذه الممارسات إلى عدة مجاميع كالآتي:

- **المجموعة الأولى : الفساد التنظيمي :** من أهم ممارساته:
  - **التراخي وعدم إحترام وقت العمل:** عندما يتصرف الموظف بعدم مسؤولية تجاه الوقت أو بحسب تفضيل العلاقات فإنه بذلك يصرف وقت هو ملك للدولة فيلحق الضرر بالأفراد من خلال سرقة لوقتهم وتأخير إنجاز معاملاتهم، مما يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والمالي لأن الفرد سيلجأ في مثل هذه الحالة إلى البحث عن مصادر غير قانونية لتمشية معاملته حتى قبل المراجعة.
  - **تهرب الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه:** قد يمتنع الموظف أو يتهرب في بعض الأحيان من ممارسة الصلاحيات المخولة له وهذا ناتج عن عدم ثقة الموظف بقدراته وخوفه من الوقوع في الخطأ وتحمل نتائجه مما يترك آثار سلبية وأزمة ما بين المواطن والموظف تقود إلى الفساد.
  - **عدم تحمل المسؤولية:** إن تخوف الموظفين وعدم تحملهم للمسؤولية يدفعهم إلى تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين عدة أشخاص لاعتقادهم أن زيادة عدد متخذي القرار يتناسب عكسياً مع احتمال التعرض للمسؤولية، على الرغم من أن قرار بعض المعاملات لا يتحمل على أساسه الموظف أي مسؤولية.
- 1. **المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية:** من أهمها:
  - **سوء استعمال السلطة:** بعد سلوكا غير أخلاقي و سببا رئيسيا في الإطاحة بالعديد من الحكومات في السنوات الأخيرة لاسيما في الدول التي تحولت من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، إذ يستغل الموظفون العموميون مواقعهم وصلاحياتهم في ظل غياب الرقابة التي تقود إلى سوء إستغلال السلطة وحتى إذا ما وجدت القوانين التي تمنع الموظفين من إبتزاز المواطنين للحصول على مكافآت غير قانونية، فإن جهاز الخدمة المدنية برمته يعاني من فساد كبير يحول دون اعتراض الأفراد خوفاً من معاداة موظفي الحكومة والتعرض للأذى الشخصي، مما يؤدي إلى حرمان المواطن من حقه في الاعتراض على أي إستغلال للسلطة مما يؤدي إلى زيادة الفساد واستفحاله، فتصبح الوظيفة بالنسبة لمثل هؤلاء الموظفين مرتعا خصبا للتسلط والسيطرة وبسط النفوذ وتحقيق الأهداف والمصالح الخاصة غير المشروعة على حساب الأهداف والمصالح

<sup>1</sup> داوود خير الله، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 309، بيروت لبنان، ص67

العامة المشروعة، وقد أدى سوء استعمال السلطة إلى انهيار إمبراطوريات كبيرة مثل الإمبراطورية الرومانية وغيرها وصولاً إلى الاتحاد السوفيتي السابق.

- **المحاباة والمحسوبية:** تعتبر من أكثر مظاهر الفساد خطورة والأصعب علاجاً، فهي تنجم عن إستغلال المنصب الحكومي للإستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومحاسبه دون وجه حق، فهو فساد ناتج عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار عليه لإعطاء حق من يستحق إلى من لا يستحق، وأساس التمييز هو الصلة (العصبية - القرابية) وبذلك تستغل الموارد وتشغل المناصب من قبل غير المؤهلين مما يؤدي إلى تراكم ثروات هائلة لدى بعض الأفراد، أما المحاباة فهي تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في إنهاء معاملاتهم، فتنشأ آثار سلبية تنعكس على حياة المجتمعات نتيجة هذه الممارسات.

- **الواسطة:** تعد الواسطة من الظواهر الاجتماعية العامة التي تسود معظم المجتمعات إلا أنها تختلف من مجتمع لآخر، وتعتبر المجتمعات النامية أكثر تأثراً بها وبممارساتها من المجتمعات المتقدمة، وذلك لبيئتها الحضارية والاجتماعية القائمة على استمرار العلاقات الأولية التقليدية وما يرتبط بها من قيم ومعايير ثقافية وعمق مشاكلها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

وتعرف على إنها أداة أو وسيلة يستخدمها الفرد أو الأفراد للوصول إلى شخص يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لشخص أو أكثر، وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية وأحياناً ما تستخدم باسم عاطفة الخير وما يعرف بالشفقة أو الشفاعة.

#### 1. المجموعة الثالثة: الإنحرافات المالية: من أهمها:

- **مخالفة القواعد والأحكام المالية القانونية:** إن الميل نحو مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون أو داخل المنظمة ومحاولة تجاوزها وخرقها واعتبار ذلك نوع من الوجاهة أو دليل على النفوذ والسلطة، هو أحد المظاهر البارزة للفساد الإداري والمالي الذي يتعايش معه السلوك الإنساني إلى درجة أن يتحول الفساد من مجرد سلوك يتقبله البعض إلى سلوك متعمد ومبرر من قبل الأكثرية، نتيجة لذلك تسود الرغبة في كسر القانون والإحتيال عليه والخروج عن أحكامه للحصول على المنافع الشخصية التي تدر على مرتكبيه العديد من الأرباح غير المشروعة.

- **الإسراف في المال العام:** ويعد من أبرز العوامل التي تقود إلى تبديد الثروة القومية، ويتمثل في منح التراخيص والإعفاءات الضريبية والجمركية لأشخاص أو شركات غير مؤهلة أو غير كفؤة وبدون وجه حق وبشكل غير نزيه وغير عادل، هدفه إرضاء من هم في السلطة أو لتحقيق المصالح المتبادلة.

وقد يظهر في صورة إنفاق عسكري غير مبرر يؤدي إلى حرق ثروة الأمم والمجتمعات وخاصة النامية منها في وقت هي فيه بأمس الحاجة لهذه الأموال للقيام بمتطلبات التنمية المنشودة، ولعل فشل البرامج المالية التي أودعتها الهيئات الدولية الكبرى مثل البنك الدولي لدى الدول التي تمر بمصاعب اقتصادية أبرز مثال على ذلك، حيث بينت آخر الدراسات أن جل هذه الدول تسيء استخدام هذه المساعدات الموجهة للأغراض التنموية وفي أكثر الأحيان تطالها يد الفساد.

- **التهرب الضريبي والجمركي:** يتم 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، والذي يتم عادة بالتواطؤ مع موظفي مصالح الضرائب الباحثين عن مكاسب غير مشروعة، بالإضافة إلى 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.

- **غسيل الأموال:** تعتبر ظاهرة غسيل الأموال من بين أكبر ظواهر الفساد المالي لارتباطها بصفقات المقاولات، والتجارة الخطيرة والتوكيلات التجارية للشركات العالمية الكبرى متعددة الجنسيات تهريب العملة الصعبة، وتزوير العملة الوطنية والسمرة، والأموال الناتجة عن التهريب والسوق السوداء والمخدرات... إلخ.

#### 1. المجموعة الرابعة: الإنحرافات الجنائية: من أهمها:

- **الرشوة:** هي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة، وهي ليست ظاهرة عابرة أو عرضية، إنما ظاهرة مؤثرة من الناحية الاقتصادية بمتغيرات الاقتصاد الكلي ونتائجها مؤذية، ويتحمل المجتمع من جرائها كلفة إضافية تتمثل في تكاليف تداول السلعة أو الخدمة على نحو يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد وتدهور مستويات الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية، وتتواجد في أنظمة التدخل الحكومي وهي أكثر ظهوراً في نظام المنافسة الاحتكارية، لأن الإحتكار يجبر المستهلك على تغيير أولويات سلوكه الاقتصادي فيدفع سعر أعلى من سعر الكلفة ولكن هذا السعر لا يذهب إلى المنتجين بل إلى طرف وسيط في

التبادل نجم عن تصرفه تزايد الحاجة للسلعة أو الخدمة في السوق في ظل ظروف الندرة فيضطر الباحث عن السلعة أو الخدمة إلى ترتيب أوضاعه بشكل يحصل فيه على ما يريد مقابل زيادة يدفعها بالضرورة لطرف قرر نوع علاقة التبادل.

- **اختلاس المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها بغير وجه حق تحت مسميات مختلفة، ويعمل الإختلاس على زيادة اتساع رقعة الاقتصاد الريعي ويترد النقود خارج دائرة الإنتاج.

### ثالثاً: أسباب الفساد الإداري والمالي:<sup>1</sup>

هناك جملة من الأسباب المتنوعة التي تؤدي إلى شيوع الفساد الإداري والمالي في المجتمع وهي كالآتي:

#### 1. العوامل الاقتصادية

تعد من العوامل الرئيسية المفسرة للفساد وتتمثل فيما يلي:

- **اتساع الدور الاقتصادي للدولة:** ان اتساع تدخل الدولة في الحياة الاقتصادي، يعد أحد العوامل الرئيسية الظهور الفساد، لأن الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى منح الرشوة للمسؤولين لتخطي القواعد والنظم والإجراءات العامة الروتينية، وهناك من المسؤولين من يخفق في رفض تلك الرشاوى؛ وظهر التدخل في عدة أشكال منه:
- **السياسات الحمائية:** عند قيام الدولة بحماية صناعاتها المحلية فأنها بذلك تسمح برعاية الفساد لأن القيود التي تفرض على الاستيرادات تجعل من تراخيص الاستيراد عملاً مربحاً بدرجة كبيرة، لذا يهتم أصحاب المشروعات الخاصة برشوة المسؤولين الحكوميين من أجل الفوز بهذه الرخصة؛ كما إن حماية الصناعات المحلية يخلق مراكز شبه إحتكارية للصناعات الوطنية البديلة للاستيرادات فيصبح من مصلحة المنتجين المحليين إفساد المسؤولين الحكوميين والسياسيين المعنيين بالأمر من أجل الاستمرار في عملية الحماية للتخلص من أو تقليل المنافسة الخارجية.

ب- **الإعانات الحكومية:** يعتبر منح الإعانات الحكومية مصدراً مهماً للبحث عن الربح، إذ تشير الدراسات إلى أن الفساد يجد له موطئ قدم بل قد يتزعم في ظل السياسات المالية التي لا تصمم بشكل جيد للصناعات المستهدفة بالإعانات، فكلما كانت الإعانات كبيرة ازداد مؤشر الفساد في المجتمع.

<sup>1</sup> سلام صبحي، الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 11.

ج- **التحكم في الأسعار:** يعد من المصادر المهمة أيضا في البحث عن الربح، فإن انخفاض أسعار السلع عن سعر السوق لأغراض اجتماعية أو سياسية، من شأنه أن يخلق حوافز للأفراد والمجتمعات الرشوة المسؤولين وذلك للحفاظ على تدفق مثل هذه السلع أو الحصول على نصيب غير عادل منها، وهذا ما ينطبق أيضا على كل من أسعار الصرف المتعددة وحصص الصرف الأجنبي.

د- **الفقر والأجر المتدني:** يعد الفقر وتدني معدلات الأجور من الأسباب التي تؤدي إلى شيوع الفساد في المجتمع وخاصة عندما تكون الدخول ( الرواتب ) تشكل عصب حياة الموظف العام . فكلما كانت الكفاية في الدخول متوافرة كان أداء الموظف أكفأ وأدق، وبوفرته تحقق مستوى يكفي لضمان حياة كريمة لذلك الموظف ولمن يعيلهم أيضا؛ ولكن إرتفاع تكاليف المعيشة بشكل يفوق ما يتقاضاه من راتب قد يقود إلى نشوء الفساد بهدف زيادة تلك الدخول لتحقيق مستوى معيشي معتدل.

## 2. العوامل السياسية

يعد الفساد الإداري والمالي ظاهرة أخلاقية وهي أيضا مشكلة إدارية وسياسية ، وينتشر في المجتمعات التي تتصف بضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة في إدارة شؤونها العامة، وفي الدول التي تتسم حكوماتها بالاستبداد السياسي والدكتاتورية، فغياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وضعف الحكومة وغياب عناصر الحكم الصالح وضعف الدور الرقابي يساهم في ذلك، كما إن هذه الظاهرة تنتشر بشكل كبير ولكن بسرية عالية في ظل عدم استقلالية القضاء أو ضعفه أو عدم نزاهته، وهو أمر مرتبط بمبدأ الفصل بين السلطات، فوجود سلطة قضائية مستقلة ونزيهة، تأخذ دورها في إشاعة العدل والمساواة بين أفراد الشعب وتمتلك سلطة رادعة تمارسها على عموم المجتمع بعدالة، ومدى إتباع الإجراءات الموضوعية عند التعيينات في الوظائف الحكومية وذلك بالاستناد إلى الولاء للنظام وليس الكفاءة.

وهناك عوامل أخرى تتعلق بضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة التي يمكن أن تسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري، وكون النظام السياسي نظاما سلطويا أقرب إلى الحكم الفردي أو هو نظام ديمقراطي يأخذ بتعدد الأحزاب ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي والدكتاتورية وحصر السلطات والصلاحيات بيد الرئيس الأعلى بدون تفويض متوازن باتجاه المركزية وضعف الرقابة داخل مؤسسات الدولة وغياب الشفافية وضعف نشاط مؤسسات المجتمع المدني يسهم بشكل مباشر في تنامي هذه الظاهرة وانتشارها.

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

أ- غياب القدوة السياسية: أي ضعف الإرادة لدى القادة السياسيين في محاربة الفساد نظرا لانغماسهم أو البعض منهم بقضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد وتعميق ما يسمى بثقافة النزاهة وسيادة القانون.

ب - تفشى البيروقراطية الحكومية.

ج - المغالاة في مركزية الإدارة الحكومية.

د - ضعف أداء السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية.

### 3. العوامل الاجتماعية والثقافية

أ- نمط العلاقات والأعراف والوعي بين أفراد المجتمع: كلما كانت الروابط الاجتماعية بين أفراد الطائفة الواحدة أو القبيلة قوية كلما إزداد الفساد لتفضيل المسؤولين الحكوميين الأقارب والأصدقاء وإعطائهم الوظائف المهمة التي يحققون من خلالها المكاسب الخاصة غير المشروعة، وكلما إزداد وعي أفراد المجتمع كلما انخفض الفساد المساهمة أفراد المجتمع في محاربته.

ب- تعقد القوانين الضريبية وصعوبة فهمها: وفي هذه الحالة تقبل تلك القوانين أكثر من تفسير مما يعطي لمفتشي الضرائب قوة تقديرية في تطبيق الحوافز الضريبية وتحديد تلك الضرائب وهذا يفسر تزامم العديد من الأفراد للعمل في مجال الجمارك والضرائب على الرغم من انخفاض الأجور فيهما.

ج - انخفاض عدد الأفراد الذين يطولهم القانون بتهمة الفساد على الرغم من تفشي هذه الظاهرة: هناك فجوة كبيرة بين العقوبات المنصوص عليها بالقانون والجزاءات والعقوبات الفعالة، وإذا ما اتخذت هذه الجزاءات والعقوبات فأنها تتسم بالبطء والإرهاق، وغالبا ما تمنع العوائق القانونية والسياسية والإدارية التطبيق والتعجيل في العقوبة.

### - أثر الفساد على التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>

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 أفريقيا وأمريكا اللاتينية والعائق الثاني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وجاء ترتيبه الثالث في دول شرق آسيا ودول الاتحاد السوفييتي سابقا، كما جاء ترتيبه

1 خيضر، بسمكة، الجزائر، 2013، ص 29.  
حاجة عبد العالي، آليات القانونية لمكافحة الفساد المالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في حقوق تخصص قانون الأعمال، جامعة محمد

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:

- **الأثر على الاستثمار** : يؤثر الفساد سلبا على الاستثمار المحلي والأجنبي في الاقتصاد القومي 3 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، مما يخفض حجم الاستثمار الخاص بسبب هذه التكاليف الإضافية فالبيئة الاستثمارية الفاسدة هي بيئة طاردة للاستثمار الخاص لأنها بيئة لا تخضع للمعايير 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 أمنا واستقرارا لهم ولأموالهم. كما أن الفساد يؤدي إلى زيادة تكلفة المشاريع والغش في نوعية الاستثمار كما يؤثر على إمكانات نقل التقنية والمهارات والتكنولوجيا.
- **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 أيضا 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.
- **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 ميلا 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.

### ب- 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 بسريرتها، 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

### ج- أثر الفساد على الإيرادات العامة

يؤدي الفساد لهدر موارد الدولة بسبب مساهمته في التهرب الضريبي والجمركي من خلال محاباة دافعي الضرائب فضلا 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

## المحاضرة الثامنة: مؤشرات الفساد والحوكمة

يعتبر الفساد الاداري والذي يتبعه الفساد المالي أحد أهم أشكال الفساد التي أعاققت نمو المؤسسات وتطورها بمختلف أنواعها خاصة أو عامة، والذي ينعكس على النمو الاقتصادي للدول خاصة النامية منها، وكما تمت الإشارة له في المحاضرة السابقة أنه كانت هناك مجموعة من الجهود الدولية والاقليمية للقضاء على هذه الظاهرة ومحاربتها، حيث سيتم في هذه المحاضرة تسليط الضوء على أهم مؤشرات القياس المقترحة من طرف هذه المنظمات لقياس ظاهرة الفساد.

### • مؤشرات قياس الفساد الاداري والمالي

ظهرت العديد من المنظمات والمؤسسات حول العالم تهتم بقياس ظاهرة الفساد، من خلال محاولة تطوير مؤشرات كمية تستند في معظمها على استقصاء آراء الخبراء عن انطباعاتهم من واقع ممارساتهم العملية حول هذه الظاهرة، ومن أهم المؤشرات المستخدمة في قياسه ما يلي:<sup>1</sup>

### • مؤشر مدركات الفساد (CPI) لمنظمة الشفافية الدولية:

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم إدراك الخبراء لمستويات الفساد في القطاع العام في الدول المختلفة، حيث يعمل على تقييم وترتيب الدول طبقاً 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، وقامت بها مؤسسات مختلفة ومستقلة، حيث يمكن التعبير عن درجة الدولة على مؤشر مدركات الفساد بمجموعة النقاط التي تحرزها على مقياس يتراوح بين (0-10) يشير الرقم 0 إلى وجود مستويات عالية من الفساد في الدولة، ويشير الرقم 10 إلى أن البلد نظيف من الفساد.

### • مؤشر الفساد العالمي (GCB) لمنظمة الشفافية الدولية:

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 فيما

<sup>1</sup> الخضيرى أحمد محسن، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2005، ص12

تقوم به من أجل مكافحة الفساد، ويبحث المقياس أيضا في تجارب المواطنين مع الرشوة، وتقديم معلومات عن مدى الطلب منهم لدفع رشاي عند الاتصال بمختلف مقدمي الخدمات العمومية. يركز هذا المؤشر بشكل خاص على الرشاي 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، حيث يقوم المؤشر بتصنيف البلدان والنقاط التي تحرزها على هذا المقياس من (0) إلى (10).

#### • المؤشر الفرعي للفساد في الدليل الدولي للمخاطر القطرية:<sup>1</sup>

بدأ إصدار هذا المؤشر سنة 1980 بواسطة محرري نشرة التقارير الدولية، هو نموذج احصائي الحساب المخاطر يشمل 22 متغير موزع على 3 مجموعات فرعية المخاطر السياسية (12) متغير و 100 نقطة مخاطرة) المخاطر التمويلية والاقتصادية (5) متغيرات و 50 نقطة مخاطرة، يتم القياس على أساس نقاط المخاطرة التي تعكس الوزن النسبي للمتغير ثم المجموعة، حيث تتراوح قيم المؤشر التجميعي بين 0 للمخاطر المرتفعة للغاية) و 100 للمخاطر المتدنية).

#### • الحوكمة الرشيدة للمنظمات من أجل مكافحة الفساد

### 2-1 تعريف الحوكمة

الحوكمة لغة مشتقة من الفعل حكم يحكم حكماً، ويقال شخصاً حكيم أي صار حكيمًا، وهو أن تصدر أفعاله وأقواله عن روية ورأي سديد، وحكم الشيء أي منعه من الفساد.

أما إصطلاحاً فقد وردت العديد من المبادرات لتعريفها من أهمها التعريف الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) سنة 2010 والتي عرفت الحوكمة عمى أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

"

وكذلك التعريف الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 1999 والذي تم تعديله سنة 2004 والذي عرف الحوكمة عمى أنها "النظام الذي بواسطته تضبط العلاقة بين إدارة المؤسسة وإدارة مجلسها والمساهمين وكذلك الاطراف الأخرى ذات المصلحة، حيث تقوم الحوكمة بتحديد الهيكلية الملائمة والمناسبة التي يمكن من خلالها أن تضع المؤسسة أهدافها ومتابعتها بما يضمن الرقابة على النتائج المتحققة." "

أبوبكر ناجي حامد، مدى توافر المتطلبات اللازمة لتحقيق مبادئ حوكمة الشركات وفقاً للمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد، جامعة قاروس 2007، ص 23.

## 2-2 أهمية الحوكمة

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أرساء القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.
- أصبحت حوكمة الشركات عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية، نظراً لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل. إذ أن مستقبل الأسواق الناشئة يعتمد على تحسين الحوكمة والإدارة الرشيدة سواء داخل الشركات الكبرى، أو في البيئة المحيطة بها.
- لها أهمية كبيرة ودور في تفعيل نظام الرقابة، والتوعية بأضرار وأخطار الفساد، وبتث الشفافية في كل تصرفات المنظمة، والعمل على تعزيز المساءلة.

## 2-3 مبادئ الحوكمة

تتمثل أهم مبادئ الحوكمة حسب ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فيما يلي:

- ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات تعمل الحوكمة على ضمان وجود أسواق مالية تتسم بالشفافية والنزاهة بحيث تتوافق مع القانون، والتوزيع الجيد للمسئوليات سواء كانت لهذه المسئوليات إشرافية أو تنفيذية.
- الإفصاح والشفافية ويقصد بالشفافية أن تتسم أعمال المؤسسة بالوضوح وتبتعد عن الغموض والتضليل مما يجعل أعمالها سليمة وقابلة لتحقيق، بالإضافة إلى الإفصاح الدقيق عن جميع الأمور المتعلقة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية.
- ضمان حقوق المساهمين على الحوكمة ان تضمن الحقوق الأساسية للمساهمين والمشتتلة على تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة ... إلخ..

النميري ناظم والبغدادي، دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 1، العدد 9، بغداد، العراق، 2009، ص 6

- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة عن أدائها وهذا حق يضمنه لهم القانون بالإضافة إلى أنظمة الحوكمة.
- المسؤولية: ويقصد بها أن يتصرف كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بكفاءة ومهنية عالية.
- المساواة وتعني أن المستثمرين متساوون فيما بينهم في الحقوق بغض النظر عن كونهم صغار أو كبار أجانب أو محميين.
- دور أصحاب المصلحة ينبغي لإطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصلحة وذلك بموجب القانون أو من خلال الاتفاقات المتبادلة.

## 4-2 مؤشرات قياس الفساد في إطار مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة والنزاهة)<sup>1</sup>

تمكن هذه المؤشرات من قياس فعالية مجهودات مكافحة الفساد التي تبذلها الدول من خلال مدونة المبادئ والقيم المنصوص عليها في الخطوط الإرشادية العامة لحوكمة الشركات، حيث تتمثل في:

- **مؤشر ضبط الفساد للبنك الدولي:** يعكس هذا المؤشر التصورات المتعلقة بمدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة، فضلا عن الاستيلاء على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة، ويندرج هذا المؤشر ضمن مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية (WG) ، تم اعداده بناء على مؤشرات مجمعة ل 6 أبعاد واسعة للحوكمة، تتراوح قيمة المؤشر بين 2.5 إلى + 2.5 النتائج المرتفعة تعني مستوى منخفض للفساد والنتائج المنخفضة تعني "مستوى مرتفع للفساد".
- **مؤشر حوكمة الموارد المعهد حوكمة الموارد الطبيعية:** يقيم السياسات والممارسات التي تستخدمها السلطات الحوكمة صناعات النفط والغاز والتعدين في بلادها. حيث يقيس المؤشر حسن إدارة الموارد الطبيعية.
- **مؤشر الموازنة المفتوحة الصادرين عن منظمة الشراكة الدولية للموازنات:** هو تحليل ومسح شامل لتقييم ما إذا كانت الحكومات المركزية في بعض دول العالم تقدم للناس معلومات عن الموازنة وتتيح الفرصة للمشاركة في مراحل إعدادها، وهو المسح المستقل الوحيد الذي ينفذ في عدة دول بشأن شفافية الموازنة في العالم.

<sup>1</sup> Ashforth.B.and Anand.V. The Normalization of corruption in Organization Research in organization Behaviour.25 pp.

- الشفافية في تقارير الشركات **TRAC**: يمثل تقرير TRACI المسح الذي تجريه منظمة الشفافية الدولية للممارسات التي تقوم بها الشركات للتصدي لظاهرة الفساد كالشفافية في الإبلاغ عن مكافحة الفساد.

## الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية هدف تسعى كافة الأطراف إلى تحقيقه وذلك بإتباع أفضل الطرق المناسبة لتحقيقها، ومن بين هذه الطرق نجد الاهتمام بالحوكمة، هذه الأخيرة التي أصبحت موضوع يحظى باهتمام العديد من الباحثين نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة أو المجتمع.

### أولا: المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق ، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي ، و بالتالي فإنها ليست ظاهرة جديدة ، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة ، و التي يمكن تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة .

### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته من خلال السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع وفي ما يلي أمثلة عن بعض التعاريف:

**تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:** على أنها السلوك الأخلاقي المؤسسة ما اتجه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.

**أما Drucker (1977) فيرى أن المقصود بالمسؤولية الاجتماعية:** التزام الشركة اتجاه المجتمع العاملة به وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.

وكما يشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى الاستجابة الاجتماعية حيث يتضمن المصطلح لأول نوعا من الإلزام بينما يتضمن المصطلح الثاني إلى وجود دافع أو حافز أمام أرس المال لتحمل المسؤولية الاجتماعية، حيث تتحدد مسؤوليات المنظمة في ثلاثة عناصر هي:

---

الصيرفي محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2007، ص125

- المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح
- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح
- المسؤولية تجاه المجتمع

إن الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذا نطاق نشاطها ورأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم ومتطلبات المجتمع حسب التغيرات السياسية والاجتماعية.

## 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

فحسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:

- **المسؤولية الاقتصادية:** بما أن الشركة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، جيب أن تنتج سلع و خدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
- **المسؤولية القانونية:** وتتمثل يف الالتزامات القانونية والتشريعات الموحدة في إطار تنظيمي يجب على الشركة احترامه والتقيده به.
- **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.
- **المسؤولية الأخلاقية:** مجموعة من السلوك والأنشطة غير الموحدة في إطار قانوني، ولكن كأعضاء في المجتمع تنتظر من المؤسسة القيام بها.

## 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية: تكمن أهميتها فينا يلي<sup>2</sup>

- بالنسبة للمؤسسة:
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

الغالبى طاهر محسن و العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 81<sup>1</sup>  
 حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة حسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010، ص:4.<sup>2</sup>

- تحسين مناخ العمل نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
  - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
  - بالنسبة للمجتمع
4. الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.
  5. تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع ؛
  6. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
  7. الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

### 1. بالنسبة للدولة:

2. تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية و التعليمية و الثقافية والاجتماعية الأخرى.
3. يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب و عي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
4. المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها.

### ثانيا: علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفاهيم أخرى ذات العلاقة وهي أيضا من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، من هذه المصطلحات الحوكمة، التي تركز على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل. فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين وبالتالي نعني بحوكمة المؤسسة هي توزيع السلطات داخل المؤسسة، فهي أسلوب وطريقة الحكم والقيادة ونموذج التسيير في المؤسسة العمومية والخاصة على حد سواء وأسلوب الحوكمة نشير من خلاله إلى أشكال التنسيق والتشاور والمشاركة بين كل أصحاب المصالح في المؤسسة والشفافية في اتخاذ القرار.

### 1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية

5. احترام البيئة مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي، دراسة مقارنة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009، ص 29.

6. الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الأمان في خصائص المنتجات.
7. إثراء المناخ والحوار الاجتماعي تكافؤ الفرص، ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني... الخ
8. احترام حقوق الإنسان في أماكن العمل القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال .... الخ
9. الالتزام باخلاقيات الإدارة مكافحة الرشوة وتبويض الأموال وكل الممارسات غير الشرعية.
10. الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح.
11. الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة ISO 14000 المعايير الاجتماعية ....

## 2- العلاقة المتبادلة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

يشير كل من Marsiglia & Falautano إلى أن المبادرات الجيدة للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية تتقدم بشكل تدريجي من شكل "خيري" من رأسمالية الشركات إلى استراتيجيات أصيلة تهدف إلى استعادة ثقة العمال والمجتمع بشكل عام وتعزيز السمعة، وغالبا ما يتم استخدام المفهومين بشكل مترادف، في حني أن الحوكمة تعني تحمل المسؤولية عن"، فإن المسؤولية الاجتماعية تعين "الأخذ بالحسبان"، بالتالي فالمنطقة التي يرتبط فيها المفهومان هي كيفية جعل شروط " الربح" و " المواطنة الصالحة للمنظمات" متفقة.

### 2-1 المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات كما ذكرنا سلفا ومن بين أهم هذه المميزات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة لأن من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة.

### 2-2- الحوكمة كدعامة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وفقا لـ John Hancock (2005) تبنى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أربع ركائز أساسية، والتي تعتبر الحوكمة الإستراتيجية الجيدة من أهم هاته الركائز مع بقية الركائز والتي تتمثل في الموارد البشرية، رأسمال أصحاب المصالح والبيئة.

<sup>1</sup> الجبلاني محمد الحلمي، الحوكمة في الشركات والمسؤولية الاجتماعية و غسيل الأموال، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص165.

## 2-3- المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من الحوكمة

وفقاً لـ Chi-Kun Ho فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بمؤهلات وشروط المديرين والمجالس التي تمارس رقابة قوية وأدوار قيادية إستراتيجية وإدارة ضغوط سوق رأس المال، وتشكل هاته الخصائص المتنوعة مجتمعة سمات الحوكمة الجيدة.

## 2-4- الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من نفس السلسلة

وفقاً لنموذج Bhimani & Soonawalla (2005) تعتبر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية كمكونات تكميلية لنفس سلسلة مسؤوليات الشركة بتعبير آخر يدخل المفهومين ضمن إطار تكاملي يهدف إلى التوفيق بني مسائل المطابقة والإبلاغ عن الأداء، والتي ينبغي توضيحها على نحو شامل وليس بطريقة متباينة، أي أن الشركة عليها إدراج هاته المفاهيم لتعزيز المساءلة الشاملة.

## الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

حسب الانتربولوجيين هي طريقة حياة شعب معين يعيش في بقعة معينة. أو كما يرى علماء الإنسان هي توليفة من المعارف الممارسات التوجهات الأعراف الأخلاق، والفنون يكتسبها المرء خلال التنشئة كي يصبح عضواً في المجتمع.

**1- تعريف الثقافة التنظيمية:** هناك تعددت في تعاريف أو مفاهيم الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن أن نسردها أو نورد بعض التعاريف التي جاءت حول تحديد مفهومها داخل المؤسسة من خلال الآتي:

**تعريف بيتر و وترمان** على أنها قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساند إدارة المنظمة في البحث من التميز. ويعرفها Deal & Kennedy بأنها : طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث تعبر عن أسلوب فهم مشترك الأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها.

أما عند القريوتي (2008) فإن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز المعتقدات والطقوس. والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها تساهم في تحسين ولاء الموظف تجاه الشركة على المستوى الفردي وقد يرغب الفرد العمل بجدية أكبر. ويمكن الشعور بأهمية الثقافة التنظيمية عندما تساعد قدرتها على توجيه وتحفيز موظفين المنظمة على توسيع آفاق جديدة، وغالباً ما تعمل الثقافة كقوة دافعة وراء إستراتيجية العمل وقد تؤدي إلى ميزتها التنافسية.

### 2- خصائص الثقافة التنظيمية

يرتبط بالفرد بالثقافة التنظيمية لأنه هو من يصنع الثقافة وتنمو معه، لذلك هناك مجموعة من الخصائص التي تتمثل في طبيعة الثقافة التنظيمية أبرزها:

- **الصفة الإنسانية:** فالثقافة صفة إنسانية باعتبار أن الإنسان هو من يصنع الثقافة وهو من يشكل عناصرها ويرسم مضمونها من خلال تفاعلهم مع التنظيم.

<sup>1</sup> محمد عالم العربي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ديف العربية الأمنية الرهان، 2005، ص12

- **الثقافة مكتسبة وليست فطرية:** فالثقافة تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب والتعلم من المجتمع من البيئة المحيطة بالفرد ومن هنا يكتسب الفرد ثقافته من الوسط الاجتماعي والبيئة التي يعيش فيها.
  - **الديمومة والاستمرار:** فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن.
  - **التراكمية:** الثقافة هي نتاج تراكم العناصر والسمات الثقافية وهذه محفزات الديمومة الاستمرارية.
  - **انتقالها من جيل إلى آخر:** المجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.
  - **خاصية التحول والتغيير:** يسهم التغيير والتحول في اختلاف في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويمتاز بالمرونة والسهولة ولكن أحيانا تكون أكثر صعوبة على الأشخاص في العناصر المعنوية.
  - **الانسجام:** يشكل الانسجام حالة من التكاملية والشمولية لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات والتحويلات المختلفة التي تحدث في المنظمة، فالتكامل هو قوة للثقافة التنظيمية.
- 3- أنواع الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى فهي على عدة أنواع منها على سبيل المثال:

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات وفي إطار تنظيم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية** من مميزات إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع، كما يتميز معتققيها بحب المخاطرة في اتخاذ القرار.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بصدقة العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض، ويوفر لهم التنظيم والثقة والمساواة والتعاون، كما تركز على الجانب الإنساني.
- **ثقافة العمليات:** ينحصر هذا الضرب الثقافي كطريقة انجاز العمل، وبغض النظر عن النتائج المحققة. كما أن الموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل. كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من اجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

- ثقافة الدور: تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

#### 4- مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن إدراج مكونات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- القيم التنظيمية: وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الموظف، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين قيم قواعد تمكن الموظف من التمييز بين الصحيح والخطأ.

- المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز الأعمال المؤسسية.

- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير المكتوبة التي يلتزم بها الموظفون داخل المؤسسة.

- التوقعات التنظيمية: هو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة، أي ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين، وما يتوقعه المرؤوسين من الرؤساء مثل توفير الاحتياجات الحاجة إلى الاحترام.

#### 5- عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية في ضوء وجود تفاعل مشتمل المجموعة من العوامل والمتغيرات، أهمها:

- القيم المشتركة للموظفين بالمؤسسة: خاصة التي يحملها قادة الرأي فيها، وهي التي تتمثل في أهداف المؤسسة، رسالتها، مبادئها استراتيجياتها وتوقعاتها.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: حيث تنعكس خصائص ذلك الهيكل ووظائفه على خطوط السلطة، وطبيعة المسؤوليات داخل المؤسسة وأنماط اتخاذ القرار.

- الخصائص الوظيفية: وهي مدى تلاؤمها وتوافقها مع الصفات الشخصية لموظفي المؤسسة، حيث أن الفرد يتجه غالبا إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، وكما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها.

#### ثانيا: العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جعدان فتحي، سامر جواد، أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال، دراسة ميدانية لبنك الفلاح والتنمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشيعب، عين تموشنت، الجزائر، 2022، ص 56.

إن الأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، وذلك نتيجة لوجود علاقة تآثر وتأثير ما بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات وقيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك. وتبرز العلاقة التبادلية التي تتجلى بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

**1- الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات العمل:** حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل في المؤسسات، ويقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية بقدر قوة وجوده أخلاقيات العمل.

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

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

وعليه من خلال مسبق يمكن أن تخلص إلى أن الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، ما هي إلا علاقة تآثر وتأثير، بمعنى آخر إن أخلاقيات العمل تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية ألي مؤسسة، وهذا لكون أن أخلاقيات العمل في عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكن بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من منطلق أخلاقيات وقيم العمل كما أن للثقافة التنظيمية دور في صياغة وبلورة أخلاقيات العمل و هذا لكون أن الثقافة التنظيمية تترجم في سلوك الموظفين انطلاقا مما تغرسه هاته الثقافة السائد من أخلاقيات العمل داخل المؤسسة.

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقا من تعزيز وبناء أخلاقيات وقيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي للثقافة المؤسسة، وبناءها بما يتوافق ويحقق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك عالقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما تراه من أثر كالهنا على الآخر.

## الخاتمة

توصلنا من خلال هذه المحاضرات إلى أن القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية تلعب دورا هاما في تحسين إنتاجية واستثمار العامل لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمنظمة بما ينسجم مع مراحل تقدمه مع نظام القيم داخل المؤسسات التي يحملها الفرد تجاه ذاته واتجاه مجتمعه، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال وبدأ واضحا أن المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وبعد أن شكلت الكفاءة مركز اهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام الأكثر وبعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الاجتماعية ، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري وموضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة ، فالوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعالة تخظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية وتمكنها من تحصين المجتمع ضد الفساد وتوفير أليات الفعالة لمعالجة أثاره ، إضافة إلى أن جميع تجارب التي سارت في طريق التطور سواء أكانت متقدمة أم نامية كان هاجسها الأساسي هو كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم التكنولوجية في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الأخلاقي .

## قائمة المصادر والمراجع

- <sup>1</sup>27- محمد مصطفى سليمان, دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي, دراسة مقارنة, دار الجامعة, الإسكندرية, مصر 2009.
- 10- نجم عبود نجم, أخلاقيات الإدارة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, عمان, الأردن, 2005,
- 10- محمد الفاتح محمود بشير, أخلاقيات المهنة في الإسلام, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2017
- 11- شيان أحمد عارف أحمد, ورزكار علي أحمد, تأثير أخلاقيات مهنة المحاسبة والتدقيق في تقليل الغش والتلاعب في القوائم المالية للمصارف التجارية, دراسة ميدانية لمصرف أشتي في محافظة السلیمانية, مجلة العلمية لجامعة جيهان السلیمانية, المجلد 4, العدد 1,
- 11- محمود أبوبكر, أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة, الطبعة الأولى, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر 2010,
- 12- أبو نصره مدحت محمد, مدحت محمد, إدارة وتنمية الموارد البشرية, ط1, القاهرة, مصر 2007.
- 12- محمد عبد الحليم عمر, الأخلاق الإسلامية والمحاسبة بحث منشور ضمن ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والإقتصاد, القاهرة, مصر, 2000,
- 13- حياة عبد العزيز, الأخلاق الإدارية في إدارة الجزائرية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة جزائر, كلية العلوم السياسية, 2004,
- 13- نوري بن عيسى شيني, حسين مصطفى عبد اللطيف, أخلاقيات الممارسات التسويقية من منظور إسلامي, مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية العدد 03 المجلد 4,
- 14- خالد بن عبد الرحمان الجريسي, أخلاقيات الإدارة من منظور إسلامي وإداري, الطبعة الأولى, الرياض, السعودية, ص22, سنة 2012. <sup>1</sup>
- 14- منجم عبود أخلاقيات الإدارة في عالم متغير, القاهرة, مصر, 2006,
- 15- الجبوري مهدي عطية, إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي ودورها في تعزيز الأداء المنظمي, دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأكاديميين, مجلة كلية الإقتصاد, المجلد 15, العدد 14, 2015.
- 16- طالب علاء عامري, إستراتيجية مكافحة الفساد, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2014, ص59

- 17- قوتال ياسين, خذيري حنان, أثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته, مجلة الحقوق والعلوم السياسية, المجلد 03, العدد 01.
- 18- بوروح عماد, قراءة سيوسولوجية لظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات, سوسولوجيون, المجلد 02 العدد 01
- 19- حمريش سامية, الفساد المالي والإداري, أسبابه , مظاهره وأليات الوقاية منه مع عرض لأهم التجارب الدولية لمكافحته, مجلة المنار للبحوث والدراسات القانونية والسياسية, المجلد 16 العدد 05, 2018.
- 1- أغادير سالم العيدروس, أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة, مصر 2014 .
- 20- داوود خير الله, الفساد كظاهرة عالمية وأليات ضبطها, مجلة المستقبل العربي, مركز دراسات الوحدة العربية, العدد 309, بيروت لبنان.
- 21- سلام صبحي, الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان, الأردن, 2015.
- 22- حاجة عبد العالي, ا لأليات القانونية لمكافحة الفساد المالي في الجزائر, أطروحة دكتوراء في حقوق تخصص قانون الأعمال, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2013.
- 23- الخضير أحمد محسن , حوكمة الشركات, مجموعة النيل العربية, القاهرة , مصر 2005. ص12<sup>1</sup>
- 24- أبوبكر ناجي حامد, مدى توافر المتطلبات اللازمة لتحقيق مبادئ حوكمة الشركات وفقا للمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية, رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإقتصاد, جامعة قاربوس 2007, ص23.<sup>1</sup>
- 25- الصيرفي محمد, المسؤولية الاجتماعية للإدارة, ط1 , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية, مصر , 2007.
- 26- الغالبي طاهر محسن و العامري صالح مهدي , المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) , دار وائل للنشر , ط 1, عمان , الأردن , 2005.
- 28- الجيلاني محمد الحلبي, الحوكمة في الشركات والمسؤولية الاجتماعية وغسيل الأموال, دار الجامعية, الإسكندرية, مصر , 2010.
- 29- محمد عالم العربي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنترام التنظيمي, رسالة ماجستير منشورة , جامعة ديف العربية الأمنية الرهان , 2005 ,
- 2- بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل . 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان 2011.

30- جعدان فتحي, سامر جواد, أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال, دراسة ميدانية لبنك الفلاحية والتنمية,

4- بن عبد العزيز فطيمة, تطبيقات الأداب وأخلاقيات المهنة في الميدان الإقتصادي, محاضرات, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة بليدة, 2013.

5- سعيد مقدم, الوظيفية العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2010.

6- صينع صالح بن إبراهيم. الإرشاد الأخلاقي من منظور إسلامي, مجلة الإرشاد النفسي. جامعة عين الشمس, العدد 13, 2001.

7- طاهر محسن منصور الغالبي, صالح مهدي محسن العامري, المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن 2010.

8- دياغي محمد عبد الفتاح, أخلاقيات في الإدارة, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن. 2012.

9- عفيفي صديق محمد, الأخلاقيات في الإدارة, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2005.

Ashforth.B.and Anand.V. The Normalization of corruption in Organization Research in organization Behaviour.25 pp.<sup>1</sup>

Werhane P Business ethics.organization ethics and systems ethics for careTHE Blackwell Guide Business Ethics.p310<sup>1</sup>

حسين الاسرج, المسؤولية الاجتماعية للشركات, مجلة جسر التنمية, سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت, العدد 90, فبراير 2010.

النميمي ناظم والبغدادي, دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح, بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات, مجلة الدراسات المحاسبية والمالية, مجلد 1, العدد 9, بغداد, العراق, 2009.