

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بعنوان:

أخلاقيات العمل

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

من إعداد الأستاذة:

رزيق حنان

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
02	مقدمة
03	المحور الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال
13	المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها
24	المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
33	المحور الرابع: أخلاقيات العمل والوظائف الإدارية
44	المحور الخامس أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة
53	المحور السادس: مدخل للفساد الإداري
61	المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته
70	المحور الثامن: أخلاقيات الأعمال والحوكمة
79	المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
86	المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال
99	خاتمة
100	قائمة المراجع
104	جدول المصطلحات

مقدمة

تعتبر الأخلاقيات ركيزة أساسية لبناء المجتمعات القوية والمستقرة، فهي القاعدة التي تبنى عليها القيم والسلوكيات التي تحكم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث تستمد المؤسسات إطارها الأخلاقي من مبادئ وقيم متجذرة في بيئتها الداخلية والخارجية، يلعب فيها المورد البشري الدور المركزي في تفعيل هذه الأخلاقيات وتطبيقها في الممارسات اليومية، فاختيار الكفاءات المؤهلة والمتمتعة بالصفات الأخلاقية لا يقتصر على الجانب الفني فقط، بل يتعداه إلى القدرة على الالتزام بسلوكيات تحمي المؤسسة وتعزز من صورتها أمام المجتمع، ويعد بناء هذا الإطار الأخلاقي السليم ضرورة قصوى لضبط السلوك البشري داخل التنظيم، حيث يتأثر الفرد بعوامل متعددة، تشمل بيئة العمل والزملاء وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية والثقافية التي نشأ وترعرع فيها.

مع تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق العالمية والمحلية، أصبح العامل البشري هو العنصر الفارق والمنافس الأساسي الذي يحدد نجاح المؤسسة واستمراريتها، كونه المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع، وهو أيضا صاحب الدور المحوري في رسم وتوجيه سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه فإن توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في دفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويتطلب هذا بدوره ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي والالتزام والولاء المؤسسي، والتي تشكل الدعامة الأخلاقية التي تمنع انتشار السلوكيات السلبية مثل التغيب غير المبرر، التراخي في أداء المهام، أو وضع المصالح الشخصية فوق المصلحة العامة.

وفي ضوء هذه المتغيرات والتحديات، باتت أخلاقيات الأعمال أكثر أهمية من أي وقت مضى، فهي ليست مجرد قواعد نظرية، بل هي نظام شامل يهدف إلى تنظيم وضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسات، والاهتمام بأخلاقيات العمل يمثل استثمار حيوي في بناء المؤسسات الناجحة التي تتعامل بمسؤولية مع كل من موظفيها، وعملائها، والمجتمع بشكل عام.

المحور الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

لم تعد المؤسسات تقاس فقط بمدى تحقيقها للأرباح أو إنجازها للأهداف الإنتاجية، بل أصبحت تقوم أيضا بمدى التزامها بمنظومة أخلاقية متكاملة تنظم علاقاتها الداخلية والخارجية، هذا التحول الجوهرى في منطق التسيير جاء استجابة لتحولات عميقة في بيئة الأعمال، حيث تصاعدت الأصوات المطالبة بتكريس قيم الشفافية، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية كشرط مسبق لأي نجاح مستدام، وضمن هذا الإطار برزت أخلاقيات الأعمال كمفهوم مركزي يسعى إلى توجيه السلوك المهني داخل المؤسسة على نحو يوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية، واحترام المبادئ الإنسانية والمجتمعية.

إن أخلاقيات الأعمال لا تنبع من فراغ، بل تتجذر في وعي الفرد المهني من خلال تفاعله مع بيئة العمل، ومرجعته الأخلاقية، ونظام القيم الذي تتبناه المؤسسة، فهي لا تفرض بالقرارات الإدارية فقط، بل تبني عبر ثقافة مؤسسية تكرر الاحترام المتبادل، وتعزز الثقة بين مختلف المستويات الوظيفية، بدءا من القيادة العليا وصولا إلى أصغر موظف، كما تعد هذه الأخلاقيات بمثابة نظام ينظم العلاقات والسلوكيات اليومية، ويمنح المؤسسة قدرتها على التماسك الداخلي ومواجهة الضغوط الخارجية.

فيتجاوز مفهوم أخلاقيات الأعمال الجانب الفردي ليطل البنية التنظيمية نفسها، إذ يصبح معيارا لشرعية القرارات الإدارية وفاعلية الممارسات التشغيلية، والتزام المؤسسات بالمبادئ الأخلاقية لا يضمن فقط سير العمل بسلاسة، بل يسهم أيضا في بناء سمعة إيجابية على المدى الطويل مما يعزز ثقة العملاء، الشركاء، والمجتمع ككل، كما أن تبني الأخلاقيات في العمل يقلل من النزاعات الداخلية، ويحفز الموظفين على الأداء بدافع داخلي قائم على القناعة لا على الإكراه.

إن مدخل أخلاقيات هو أكثر من مجرد التزام مهني، بل هو فلسفة إدارية تعبر عن وعي متقدم بدور المؤسسة كفاعل اقتصادي وأخلاقي في آن واحد.

أولاً: تعريف وأهمية أخلاقيات الأعمال

في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير وتتنوع فيه بيئات العمل، لم تعد الكفاءة وحدها معيار النجاح، بل أصبح السلوك المهني والأخلاقي ركيزة أساسية لاستدامة الأداء المؤسسي، فأخلاقيات العمل ليست مجرد مجموعة من القواعد النظرية، بل هي منظومة قيمية تحكم العلاقات داخل بيئة العمل وتوجه السلوك نحو النزاهة والاحترام والمسؤولية، فالنجاح المهني الحقيقي لا يقاس بما ينجز فقط، بل بكيفية الإنجاز أيضاً وفي زمن تتزايد فيه الضغوط والمنافسة، حيث تظهر الحاجة الملحة لترسيخ مبادئ أخلاقية تحمي الفرد والمؤسسة معاً، من هنا تأتي أهمية بناء ثقافة عمل تعلي من شأن الأمانة والعدل والتعاون.

1. تعريف أخلاقيات الأعمال

تعتبر الاخلاق ركيزة المجتمعات، والتي تستمد منها الإدارة أخلاقها وتعد أساساً قويا لأخلاق عمالها الذين تتحصل عليهم المؤسسات من ذلك المجتمع، ومنه يتم أخذ قيم هذه المجتمعات ومختلف المقومات الأخلاقية لها في عمليات الإدارة وسياساتها وقراراتها، حيث تعرف الأخلاق بأنها مجموع المعاني والصفات المستقرة في النفس، وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل أو يسيء، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه¹.

وتعرف أخلاقيات الأعمال على أنها²:

- ✓ المعايير والمبادئ التي تهيم على سلوك الفرد أو المجموعة، تتعلق بكل ما هو صحيح وخطأ.
- ✓ الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.
- ✓ علم يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.
- ✓ الأخلاق هي السجايا النفسية الراسخة التي تصدر السلوك البشري، وهي هينة في النفس تصدر من الأفعال بسهولة ويسر من غير الحاجة إلى فكر، أي أن الأخلاق هي انفعال الظاهر بحركة الباطن وإرادته، وهي مرتبطة بالعقيدة والشريعة معاً.

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 3، عمان، 2013، ص 19.

² بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، الجزائر،

2010، ص 209.

ونجد أن أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تشكل معيار السلوك الفردي، فضلا عما تمليه متطلبات وقواعد كل مهنة، فهي نظام المبادئ الأخلاقي أو قواعد الممارسة التي أصبحت معيارا للسلوك القويم، وعليه فأخلاقيات العمل هي أخلاقيات شاملة لمختلف الأعمال والمهن، تجسد مجموعة من الصفات الحسنة التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل.

وممارسة أخلاقيات العمل في الجانب الإداري طريق للنجاح في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين وحتى المستفيدين، وتظهر من خلال أخلاق الرئيس مع المرؤوس والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الأخلاقيات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس

أخلاق الرئيس مع المرؤوس	أخلاق المرؤوس مع الرئيس
التواضع ولين التعامل.	الاحترام والتقدير
العدالة في المعاملة	السمع والطاعة
مكافأة العمل الجيد وإبداء النصيحة لمن أدى الأداء الضعيف.	الأمانة
الشفافية والموضوعية	مراعاة قوانين سرية العمل
الرفق	مراعاة آداب اللياقة أثناء مخاطبة الرئيس.

المصدر: قرينة معمر، القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة، مجلة الواحات للبحوث

والدراسات، العدد 37، الجزائر، 2022، ص 91. (بالتصرف)

وعليه كل مدير وجب عليه التحلي بجملة من الأخلاقيات عند قيامه بوظائفه الإدارية ما يساهم في نجاح عمله، وتحسين الأداء وزيادة التزام العاملين، ولا بد من الجانب الآخر على العاملين بالتحلي بجملة من الأخلاق اتجاها الرئيس والتزامهم بأعمالهم طوعا نظير الأخلاق التي يتصفون بها من الاحترام ومراعاة الآداب داخل العمل والالتزام بالقوانين وغيرها.

2. أهمية أخلاقيات العمل:

تتجلى أهمية أخلاقيات الأعمال في المستويات التالية³:

قروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2019، الجزائر، ص 5-6.

أ. على مستوى الفرد:

- تساعد الفرد في بناء حياته وتشكيل شخصيته المهنية.
- المعيار الذي يحكم تصرفات الانسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهاته.
- تمثل أحكاما معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الاخرين في بعض المواقف والتصرفات.
- تعمل على وقاية الفرد من الانحراف وتدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمؤسسة والمجتمع.
- تلعب دور هام في اتخاذ القرارات عند الأفراد، ولها دور في حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد.

ب. على مستوى المؤسسة:

- تحقيق الانضباط الوظيفي: الانضباط الوظيفي هو سلوك منظم يصدر من الموظفين إذ يتوقع منهم الامتثال لقوانين الشركة ومبادئها، لأنهم يرغبون بالتعاون لتحقيق الأهداف، فهو قوة تحث الأفراد على مراعاة القواعد والمبادئ والإجراءات اللازمة لتشغيل المؤسسة، يحقق توافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات الموظف وأهدافه التنظيمية⁴.
- ضرورة لأداء الوظائف الإدارية: يؤثر التوجه الأخلاقي للمؤسسة على تحسن الأداء لدى الأفراد بها، حيث أن المؤسسة المستقيمة لها سمعة جيدة ببيئتها الخارجية، وتراجع أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة يتسبب إلى فقدان الحس الأخلاقي وتجاهل مع المسائل الأخلاقية، إذ أن الغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخلقى للإدارة وبث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة⁵.
- تعزيز سمعة المؤسسة: على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وهذا له مردود إيجابي على المؤسسة.
- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين والمجتمع: حيث يؤدي التزام الإدارة بالسلوك الأخلاقي مثل الصدق، العدالة، والشفافية إلى بناء ثقة الموظفين في قراراتها، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لها، كما أن احترام المنظمة للقيم الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع يعزز صورتها كمؤسسة

⁴ المرجع نفسه، ص1007.

⁵ خلف الله بن يوسف، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد28، الجزائر، 2022، ص544.

مسؤولة وموثوقة، مما يكسبها احترام المجتمع وثقته، ويساهم في ترسيخ سمعتها الإيجابية واستمرار نجاحها.

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات: ويقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام.
- تشجع على تبني رؤية واستراتيجية قائمة على الأخلاقيات: حيث أن بعض المؤسسات بعد الفضائح المدوية للشركات عدة أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المؤسسة كمعيار أخلاقي لسلوك المؤسسة، ومثال ذلك: أن صلب اختيار وفساد الشركات الأمريكية هو محاولة القائمين عليها تقليل النفقات وتقديم أرقام وهمية عن أرباح خيالية ساهمت في رفع أسعار أسهم هذه الشركات في الأسواق المالية بدون مبررات اقتصادية فعلية بهدف تضليل المستثمرين، حيث أن الأداة التي استخدمها مدراء الشركات الأمريكية في تضخيم أرباحهم هي الخداع المحاسبي.

ج. على مستوى المجتمع:

- الاسهام في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقلل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص في كل ما يبذله من مجهود وكذا يلقي جزاءه في كل تقصير منه.
- يدعم الالتزام بأخلاق الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس.
- توفير المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.

ثانيا: التعريف بأخلاقيات ومحظورات العمل بالمؤسسة

في كل مؤسسة هناك نظام محدد للموظفين حول مختلف الواجبات التي لا بد له القيام بها وكذا الأعمال المحظورة التي وجد عليه تفاديهها، ويمكن توضيح ذلك في النقاط الآتية⁶:

1. الواجبات التي يتعين على الموظف القيام بها:

⁶ مهدي فكري العلمي، أخلاقيات العمل والقيم الوظيفية، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 3819.

- أن يقوم الموظف بعمله المنوط له، ولا يوكل لغيره مخافة إساءة إستخدام هذا العمل والاضرار بمصالح الناس.
- أن يؤدي العمل المنوط له بدقة وأمانة وكفاءة، فالدقة مطلوبة لأداء العمل والأمانة هي جوهر العمل.
- أن يكرس العامل جميع أوقات الدوام الرسمي أو أية أوقات إضافية لأداء واجبات وظيفته، وألا يتغيب دون إذن خلال ساعات العمل ومنه التزام تام بمواعيد العمل.
- ان ينفذ الأوامر والتوجيهات التي يصدرها إليه رؤسائه لأداء واجبات وظيفته على أكمل وجه.
- أن يحافظ على مصالح المؤسسة وأموالها وسائر موجوداتها.
- ألا يهمل الواجبات الموكلة إليه أو يتهاون في أدائها، والتهاون في العمل له مظاهر عدة من بينها:
 - التسويف والتأجيل.
 - البطء في إتخاذ القرارات والواجبات.
 - التهاون في متابعة أصحاب المواضيع التي تحتاج إلى متابعة.
 - عدم تنفيذ قرارات واوامر الإدارة العامة.
 - الأخطاء المتكررة المتعلقة بالدقة والسرعة في تنفيذ المعاملات.
- أن يحافظ على أسرار المؤسسة وأسرار عملائها، وعلى أي سر أطلع عليه بحكم وظيفته، أو بسبب صلته بزملائه الاخرين في دوائر المؤسسة وفروعها ومكاتبها المختلفة، وأن يعتبر جميع معاملات المؤسسة سرية مهما كان نوعها، وألا يفضي بأية معلومات تتعلق بعمليات المؤسسة وغيرها إلا لأصحابها من العملاء أو المفوضين رسميا من قبلهم، إذا كان مخلولا بمثل هذا الإفضاء أن يراعي التسلسل الإداري في اتصالاته بحيث لا يتجاوز رئيسته المباشر، وألا يتصل بالإدارة العامة للمؤسسة مباشرة لأي سبب من الأسباب إلا في حالات موضحة في نظام الموظفين أو في التعليمات الصادرة بهذا الشأن، ومنه مراعاة التسلسل الإداري لخلق حالة النظام والابتعاد عن الفوضى.
- يجب على الموظف إبلاغ المدير العام أو المسؤول المباشر له عن كل تجاوز أو إهمال أو إجراء يضر بمصلحة العمل أو عن أية مخالفة أخرى للواجبات المفروضة، وبغض النظر عن التسلسل الإداري للشخص المبلغ له.
- تصرف العامل بأدب في صلاه برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وفي معاملاته مع الجمهور الذي يعتبر رأس مال حقيقي للمؤسسة فهو الجمهور الذي أعطى ثقته لها.

- أن يتعد الموظف عن الشبهات وعن كل ما قد يشينه أو يشين عمله، وأن يظهر المظهر اللائق ويحافظ على حسن سمعة وظيفته في كل الأوقات، ومن ضمن الأمثلة عن الشبهات:

➤ محاباة الأهل والأقارب والأصدقاء على حساب مصلحة العمل.

➤ التمييز في معاملة العملاء أو الملاء أو الرميالات استنادا إلى نظرة ضيقة تتعلق بالدين أو الجنس أو العشيرة وغير ذلك.

➤ قبول دعوات الغداء مثلا من العملاء قصد التأثير على قرارات إدارة المؤسسة أو موظفي المؤسسة.

ومن الأمثلة حول الأمور التي تشين الموظف وعمله: نجد مشاركة العملاء تجاريا أو ماليا وقبول هدايا من

العملاء، وتحوي مكان العمل لمكان ممارسة صفقات تجارية شخصية.

- أن يبلغ مديره إذا وقع في ارتباك مالي وأن يتقيد بتوجيهاته في هذا الخصوص، وهي من أسوأ الأمور بالنسبة للموظف، وكمثال: قد يكون الارتباك المالي بسبب الالتزامات المالية المطلوبة من هذا الموظف أكبر من قدرته على السداد، أو أن يكون الموظف غير قادر على إنفاق دخله بالشكل الصحيح المتوازن، أو أن يقوم بشراء سلع تفاخرية لإشباع رغبته في التظاهر الفاخر مع إهمال سد حاجاته من السلع الضرورية، وأن يقوم الموظف بإقراض زملائه الدخل المتأتي له، ثم لا يستطيع تحصيل هذه القروض منهم.

2. محظورات ممنوع على الموظف ممارستها:

- أن يترك الموظف عمله أو يتوقف عنه لأي سبب من الأسباب دون إذن من مديره، هذا الأخير الذي يقرر حسم الساعات التي يتغيب فيها الموظف من إجازته السنوية العادية المستحقة له، بمعدل يوم واحد عن كل عدد من الساعات يساوي عدد ساعات الدوام الرسمي، التي يتغيب فيها الموظف، وعند عدم وجود رصيد كاف للإجازات تعتبر تلك المدة إجازة دون راتب.

- ألا يتعاطى الموظف التجارة والتي تنص عليه كافة أنظمة الموظفين في جميع المؤسسات، حيث يجب على الموظف عند اختياره للمهنة أن يحدد أن يكون موظفا أو تاجرا، ووجود الموظف بالمؤسسة هو معرفته لأسرارها من علاقات وأوضاع مالية وغير ذلك، ومنه الحشية من توظيف المعلومات لمصلحته الشخصية الضيقة.

- أن يشترك في المضاربات بجميع أنواعها بشكل مباشر أو غير مباشر، كونها قد تأتي بخسائر مدمرة، من مضاربات الأسهم أو الأراضي، أو العملات الأجنبية ومضاربات البضائع والسلع الاستراتيجية.

- أن يقوم بأي عمل اخر يتعارض مع واجبات عمله أو يؤثر عليه: **ومثال ذلك:**
 - أن يحث الناس على عدم التعامل مع المؤسسة لأي سبب.
 - أن يحول الناس للتعامل مع مكان اخر أو مؤسسة أخرى منافسة.
 - أن يتفوه بألفاظ غير لائقة تمس مكان العمل وعمالئه وهيئاته.
- أن يقبل أية هدايا أو إكراميات أو منح من عملاء المؤسسة أو يقبل أية مساعدة مالية منهم.
- أن يقوم بأي نشاط سياسي أو ديني أو طائفي داخل المؤسسة التي يعمل بها، إذا كان ذلك النشاط محظورا بموجب القوانين السارية.
- أن يرشح الموظف نفسه للانتخابات النيابية أو البلدية قبل تقديم استقالته، ففي قيامه بالترشح للانتخابات قد يتساهل في منح الخدمات أو المنتجات أو القروض أو تقديم تسهيلات وغير ذلك كمقابل للوعود الفارغة التي يقطعها إليه منتخبيه، **ومثال ذلك:**

أن أحد المدراء للفروع المصرفية أراد ممارسة دعاية انتخابية لأحد المرشحين للانتخابات البلدية من عملاء فرعه، فإذا بالمرشح المنافس يقدم شكوى عنه لدى الإدارة العامة للبنك، الأمر دفع الإدارة العامة إلى تأنيب المدير ومعاقبته لأنه لا يحق له.

- أن يستغل وظيفته وصلاحياته لمنفعة أو ربح شخصي، **ومثال ذلك:** أن يقوم الموظف بمكتب الاستيراد والتصدير بمشاركة أحد العملاء المستوردين لصف من الأصناف الرائجة، بحيث يقول الموظف لهذا التاجر العميل إنك تريد فتح هذا الاعتماد بمبلغ 10000 دينار، ما رأيك لو تفتحه بمبلغ 20000 دينار وتقسام الربح.

3- العقوبات التأديبية

عند عدم امتثال العامل للأوامر والأعمال الموكلة إليه، وتقصيره في واجباته وقيامه بأعمال مخالفة وممنوعة بالمؤسسة سيتعرض إلى عقوبات حسب التقصير من طرفه ومن بينها العقوبات التالية:

أ- محاسبة إدارية:

إذا ارتكب العامل مخالفة للأنظمة والتعليمات المعمول بها أو في تطبيقها فتقع عليه العقوبات التالية:

- التنبيه ولفت النظر.

- الإنذار.

- الخصم من الراتب.
 - الحرمان من العلاوة الدورية وتأجيلها.
 - الحرمان من الترقية حسب أحكام القانون.
 - الوقف عن العمل.
 - التخفيض في الدرجة.
 - الإنذار بالفصل.
 - الإحالة إلى التقاعد.
 - الفصل من الخدمة.
- ب- محاسبة جزائية:

يكون العامل معرض لإحدى العقوبات الجزائية تبعا للفعل المرتكب وفقا لقانون العقوبات:

- **عقوبة الرشوة**⁷: عرف المشرع الجزائري الرشوة في نص المادة 25 من القانون 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، مؤرخ في 16-8-2010: يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة مالية من 200.000 إلى 1000.000 دج، كل من:
 - كل من وعد موظفا عموميا بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحها إليه بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء لصالح الموظف أو كيان اخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عنه وهو من واجباته.
 - كل موظف عمومي طلب أو قبل بشكل مباشر أو غير مباشر مزية غير مستحقة، سواء لنفسه أو لصالح شخص اخر لأداء عمل أو الامتناع عنه وهو من واجباته.
- **عقوبة الاختلاس**: تبعا للمادة 29 يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة من 200.000 إلى 1.000.000 دج، كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يبدد أو يحتجز عندا وبدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان اخر، أي ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظائفه أو بسببها⁸.

⁷ شرقي خديجة، اليات متابعة جريمة الرشوة والعقوبات المقررة لها في التشريع الجزائري، مجلة القانون والتنمية المحلية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 62.

⁸ بوابة القانون الجزائري، التجريم والعقوبات وأساليب التحري، المادة 29، نقلا عن الرابط: 52: 10، 30/1 /2024 , http://droit.mjustice.dz

- إساءة استغلال الوظيفة: المادة 33" يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة من 200.000 إلى 1.000.000 دج، كل موظف عمومي أساء استغلال وظائفه أو منصبه عمدا من أجل أداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل في إطار ممارسة وظائفه، على نحو يخرق القوانين والتنظيمات، وذلك بغرض الحصول على منافع غير مستحقة لنفسه أو لشخص أو كيان آخر"⁹.
- عقوبة افشاء السر المهني: المادة 23" يلتزم جميع أعضاء وموظفي الهيئة بحفظ السر المهني، ويطبق أيضا على الأشخاص الذين انتهت علاقتهم المهنية بالهيئة"، وكل اختراق للالتزام يعاقب عليها بعقوبة المقررة في قانون العقوبات لجريمة افشاء السر المهني.
- عقوبة تلقي الهدايا: المادة 38" عاقب بالحبس من ستة أشهر إلى سنتين، وبغرامة مالية من 50.000 دج إلى 200.000 دج كل موظف عمومي يقبل من شخص هدية أو أية مزية غير مستحقة من شأنها أن تؤثر على سير إجراء ما أو معاملة لها صلة بمهامه، ويعاقب مقدم الهدية بنفس العقوبة"¹⁰.

⁹ القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14، المؤرخة في 8 مارس 2006، ص 14.

¹⁰ القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها

تمهيد:

تعد أخلاقيات الأعمال من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة ناجحة، فهي لا تقتصر فقط على قواعد السلوك داخل بيئة العمل، بل تنبع من منظومة القيم التي يكتسبها الفرد منذ نشأته الأولى، إذ يبدأ تكوين الأخلاق عند الإنسان في مرحلة الطفولة، من خلال الأسرة، والمدرسة، والبيئة المحيطة، حيث يغرس فيه احترام الآخرين، والصدق، والأمانة، والاجتهاد، والابتعاد عن مظاهر الغش والكذب والخداع، وتستمر هذه الأخلاق في الترسخ داخل الفرد مع تقدمه في العمر وتفاعله مع المجتمع، فتتحول إلى سلوك تلقائي يوجه تصرفاته ومواقفه، سواء في حياته الشخصية أو المهنية.

وقد أولى الإسلام أهمية كبيرة لبناء الأخلاق، واعتبرها أساسا في المعاملات، حيث دعا إلى الالتزام بالقيم الرفيعة مثل الصدق، والعدل، والإخلاص، والوفاء بالعهد، واحترام حقوق الآخرين، لذلك فإن الفرد المسلم يطالب بأن يكون قدوة في سلوكه، سواء داخل أسرته أو في محيط عمله، وعندما ينتقل هذا الفرد إلى المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، ينتظر منه أن يعكس تلك الأخلاق في سلوكه المهني، من خلال احترام القوانين، وأداء الواجبات، والتعاون مع الزملاء، والمحافظة على مصالح المؤسسة.

إن الالتزام بأخلاقيات العمل لا يعد أمرا اختياريا، بل هو مطلب ضروري للحفاظ على الانضباط والشفافية داخل بيئة العمل، كما أنه يساعد على بناء الثقة بين العاملين والإدارة، ويعزز من صورة المؤسسة أمام المجتمع، لذلك فإن المؤسسات الناجحة تسعى إلى ترسيخ أخلاقيات العمل بين موظفيها من خلال نشر ثقافة مؤسسية قائمة على القيم، وتنظيم دورات تكوينية، ووضع مدونات سلوك مهني، وتقديم القدوة الحسنة عبر القيادة الإدارية. ومن هنا تبرز أهمية التعرف على مصادر أخلاقيات الأعمال التي تسهم في تكوين وبلورة السلوك المهني للفرد، إلى جانب الوسائل الممكنة لتنمية هذه الأخلاقيات، بما يضمن تفعيلها في الواقع العملي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وشفافية.

أولاً: مصادر أخلاقيات الأعمال

هناك عدة مصادر تستمد منها أخلاقيات الفرد، وتعد كإطار مرجعي له في مختلف تعاملاته في مؤسسته مع ملاءته أو تعامله مع مختلف الأفراد بمجتمعه، ويمكن إدراج هذه المصادر في النقاط التالية¹¹:

1- العائلة: تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي إنعكاس للوضع الاجتماعي

والأخلاقي لعائلته، ومنه تعتبر العائلة البيئة الأولى التي ينشأ فيها الإنسان ويتعلم القيم والمبادئ الأخلاقية الأساسية مثل الصدق، الأمانة، الاحترام، والمسؤولية، ومن خلالها يكتسب الفرد سلوكيات إيجابية كالانضباط وحسن التعامل مع الآخرين، بالإضافة إلى تطوير مهارات التواصل وحل المشكلات، كما ترسخ العائلة مفهوم العدالة والعدل من خلال تجارب الحياة المشتركة بين أفرادها، وتعمل على بناء شخصية متزنة تتحمل المسؤولية وتلتزم بالقيم الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يشكل الآباء والأمهات قدوة حقيقية لأبنائهم، حيث ينعكس سلوكهم وأخلاقهم على تصرفات الأبناء في بيئة العمل، مما يجعل أخلاقيات العمل امتداداً طبيعياً لما تعلموه في كنف الأسرة.

2- ثقافة المجتمع: يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده من خلال تفاعله بأفراد المجتمع،

فثقافة المجتمع هي مجموع العادات، القيم، التقاليد، والمعتقدات التي يتشاركها أفراد المجتمع، وهي تشكل الإطار العام الذي يعيش فيه الإنسان ويتفاعل معه يومياً، هذه الثقافة تعد من أبرز العوامل التي تؤثر على تشكيل شخصية الفرد وسلوكه، بما في ذلك سلوكياته المهنية وأخلاقيات العمل.

عندما ينشأ الفرد في مجتمع معين، يتعرض باستمرار لمؤثرات ثقافية من خلال تفاعله مع أفراد المجتمع كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء، والمؤسسات الاجتماعية، هذه المؤثرات تحدد له ما هو مقبول أو مرفوض، وما هو مرغوب أو مكروه، مما يساهم في بناء تصوراتهِ عن الصواب والخطأ في العمل والحياة.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت ثقافة المجتمع تقدر الالتزام بالمواعيد، الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، والنزاهة، فمن المرجح أن ينشأ الفرد وهو يلتزم بهذه القيم ويعكسها في أدائه المهني، أما إذا كان المجتمع يتسامح مع المماثلة أو التهرب من المسؤولية، فقد يؤثر ذلك سلباً على سلوك الفرد في العمل.

¹¹ محمد البخاري عموم، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مجلة افاق للدراسات والبحوث، العدد1، الجزائر، 2018، ص85.

3- **الجماعات المرجعية:** تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى، الجماعات المرجعية هي المجموعات أو الفئات التي يلجأ إليها الفرد ليقارن نفسه بها، ويأخذ منها نماذج للسلوكيات والقيم، سواء في حياته الشخصية أو المهنية، هذه الجماعات تؤثر بشكل كبير في تشكيل سلوك الفرد وأخلاقياته، لأنها تقدم له قواعد وأطرًا معينة تحدد ما هو مقبول أو مرفوض، صحيح أو خاطئ.

تختلف الجماعات المرجعية من فرد لآخر، فقد تكون الأسرة، الأصدقاء، زملاء العمل، الجماعات الدينية، أو حتى الأوساط الاجتماعية والثقافية، كل جماعة لها معاييرها الخاصة التي تؤثر على تصرفات الفرد، فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة تحترم الأمانة والصدق في العمل سيتبنى هذه القيم، بينما قد يكتسب الآخر من جماعة تسودها ممارسات غير أخلاقية مثل الغش أو المحسوبية، فالجماعات المرجعية تعمل كمرشد اجتماعي للفرد، إذ يتعلم منها السلوكيات المناسبة من خلال الملاحظة، التفاعل، والتقليد.

4- **المدرسة ونظام التعليم:** يكتسب الفرد بعض الأخلاقيات النابعة من عادات وتقاليد مؤسسات التعليم من خلال مساره الدراسي منذ طفولته إلى حصوله على دراسات عليا وأكثر، فتلعب المدرسة ونظام التعليم دورًا مهمًا وأساسيًا في تشكيل شخصية الفرد وغرس القيم الأخلاقية التي تؤثر على سلوكه في مختلف مجالات الحياة بما فيها أخلاقيات العمل. يبدأ هذا الدور منذ مراحل التعليم الأولى، حيث يكتسب الطفل عادات وتقاليد مؤسسات التعليم التي تفرض نظامًا معينًا من الانضباط والاحترام والمسؤولية، ومن خلال المسار الدراسي، يتعلم الطالب مبادئ مثل الالتزام بالمواعيد، احترام الآخرين، التعاون مع الزملاء، تحمل المسؤولية، والعمل بجدية، كما توفر المدرسة بيئة تفاعلية تسمح للطلاب بتطوير مهارات التواصل وحل النزاعات بطرق سلمية، وهذا يعزز لديهم قيم التفاهم والاحترام المتبادل.

بالإضافة إلى ذلك فإن المناهج التعليمية تتضمن مواد تربوية وأخلاقية تهدف إلى تنمية وعي الطالب بأهمية القيم الأخلاقية في حياته اليومية، والمعلمين بدورهم يعدون قدوة حقيقية للطلاب، فهم لا ينقلون فقط المعرفة العلمية، بل يرسخون القيم من خلال سلوكهم وتوجيهاتهم.

5- **الاعلام:** يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات إيجابية وأخرى سلبية، الإعلام يعتبر من أبرز وسائل التأثير في حياة الأفراد والمجتمعات، فهو لا يكتفي بنقل الأخبار فقط، بل يشكل وعي الناس ويؤثر على سلوكهم وقيمهم الأخلاقية. من خلال الأفلام، البرامج التلفزيونية، وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات، يعرض للأفراد نماذج متعددة للسلوكيات والقيم التي يمكن أن تكون إيجابية مثل التعاون، التسامح، والاحترام، أو سلبية مثل العنف، الفساد، والتطرف، الإعلام أيضا يعمل كمنصة لنشر التوعية والتثقيف حول أهمية الأخلاق في الحياة والعمل، لكنه في الوقت نفسه قد يروج لأنماط غير صحية إذا لم تتم مراقبته وتنظيمه بشكل جيد، بالتالي تأثير الإعلام على أخلاقيات الأفراد يعتمد بشكل كبير على طبيعة المحتوى ومصادقته.

6- **مكان العمل:** مكان العمل ليس فقط مصدرا للرزق، بل هو بيئة اجتماعية وثقافية يتعلم منها الفرد قيما جديدة ويصقل من خلالها سلوكه الأخلاقي، والتفاعل اليومي مع الزملاء والإدارة يعلم الفرد أهمية الالتزام والانضباط، احترام الوقت والمواعيد، وتحمل المسؤولية، كما أن التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة يعززان روح الفريق والولاء للمؤسسة، مما ينعكس على جودة الأداء.

تعتمد المؤسسات ممارسات شفافة وعادلة في تعاملها مع الموظفين بما يخلق بيئة محفزة على الالتزام بالقيم المهنية، ومن خلال هذه التجارب تتبلور لدى الفرد أخلاقيات مهنية تتناسب مع متطلبات العمل وتطلعات المؤسسة، فيستمد الفرد قيمه من مكان عمله أو المؤسسة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمال والإدارة يكسبه أخلاق جديدة مثل: احترام الوقت، التعاون والعمل الجماعي، الالتزام وغير ها.

7- **شخصية الفرد:** شخصية الفرد هي مجموعة الصفات والسمات التي تشكل طريقته في التفكير والتصرف، وهي متأثرة بشكل كبير بالمروروث الثقافي والحضاري الذي ينتمي إليه، وإذا كانت القيم الأخلاقية متأصلة في شخصية الفرد منذ الصغر ومن خلال تجاربه الحياتية، فإنها تصبح قاعدة أساسية يتخذ منها مواقف واضحة في حياته الخاصة والمهنية، هذه القيم تشكل منظومة داخلية تساعد على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصحيحة في بيئة العمل أو المجتمع.

وللموروث الثقافي والحضاري دور في تحديد سلوكيات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا كان الموروث متأصلا في الفرد لفترة زمنية فسيعد مرجعا له.

8- الخبرة المتراكمة: تعد خبرة الفرد عاملاً أساسياً في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، وهذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه بل تتجسد أيضاً في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها، فالخبرة المتراكمة تمثل مجموعة الدروس والمعارف التي يكتسبها الفرد من تجاربه المهنية والشخصية عبر الزمن، هذه الخبرة تكسبه فهماً أعمق للواقع وقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بحكمة وروية بمرور الوقت، تتبلور لديه منظومة قيمية وأخلاقية متطورة تستند إلى تجاربه السابقة، سواء كانت ناجحة أو مليئة بالتحديات، وهذه الخبرة تساعد الفرد على التمييز بين ما هو صواب وخطأ بشكل أكثر دقة، وتنقل الخبرة المتراكمة للفرد ثقة بالنفس وقدرة على الإرشاد والتوجيه للآخرين في بيئة العمل. وعليه فإن مصادر أخلاقيات العمل تندرج ضمن نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك ضمن النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة، والجدول الموالي يوضح هذه المصادر:

الجدول رقم 2: مصادر الأخلاقيات في الأعمال

نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي	نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية
- الثقافة السائدة في المجتمع.	- القيم الشخصية الذاتية الفطرية.
- قيم الجماعة.	- المعتقدات الدينية والمذهبية.
- قيم العائلة.	- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي.
- قيم العمل.	- الخصوصية الفردية.
- قيم المجتمع الحضارية.	- الحالة الصحية النفسية والجسدية.

المصدر: بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

ثانياً: أساليب وعقبات ترسيخ أخلاقيات العمل:

تعد أخلاقيات العمل من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامة بيئات العمل الصحية، ولكي ترسخ هذه الأخلاقيات بشكل فعال، لا بد من اتباع أساليب منهجية تستهدف تعزيز القيم والمبادئ السلوكية بين الموظفين،

ومع ذلك تواجه هذه الجهود العديد من العقبات التي قد تعرقل تطبيقها وتؤثر على جودة الأداء المهني، لذا من المهم التعرف على الطرق المثلى لترسيخ أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى دراسة التحديات التي تحول دون تحقيقها، وهنا سنسلط الضوء على أبرز الأساليب والعقبات التي تؤثر في بناء ثقافة أخلاقية متينة في بيئة العمل.

1- أساليب ترسيخ أخلاقيات الأعمال

من ضمن الوسائل المساهمة في ترسيخ أخلاقيات العمل نجد¹²:

أ- **تنمية الرقابة الذاتية:** الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل مسؤوله، ويراعي المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فإذا تحقق هذا في نفس الموظف ستنجح المؤسسة نظرا لوجود الخلاص لدى الموظف، فالرقابة الذاتية هي التي تدفع المسؤول ورعيته لتفقد أمور أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم كاملة.

ومثال ذلك: نجد اليابانيين معروفون بمجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث إذا كانت نسبة الغياب عن العمل لديهم 2%، وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت، لأن الموظفين يريدون البقاء على ساعات عمل طويلة، ولعل أهم وسائل تنمية الرقابة الذاتية هي تقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس نحو الجماعة، تحمل المسؤولية، الاقتناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

ب- **تدعيم هيئات الرقابة:** من خلال:

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

¹² بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 216-219.

ت- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه، ويمكن لأي مؤسسة تخصيص مكتب خاص للاهتمام بأخلاق المهنة يقوم عليه مجموعة من الموظفين، لهذا الجهاز رقم خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العامل رائعا جدا.

ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة: ما ورد في نظام العمل والعمال أنه يجب على صاحب العمل والعمال معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بماله وبما عليه، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

ث- **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** يعتبر تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة من أهم الخطوات لتعزيز أخلاقيات العمل، عندما يدرك العامل أن عمله ليس مجرد وسيلة لكسب الرزق فقط، بل هو عبادة تعبر عن طاعته لله، ومسؤولية وطنية تساهم في تقدم وازدهار بلده، يرتفع لديه مستوى الالتزام والانضباط في العمل، هذا الفهم يحفز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والوطن، ويجعل الفرد يسعى لتقديم أفضل ما لديه، كما يعزز الرغبة في تحسين أدائه ومستوى دخله بطريقة مشروعة وأخلاقية. فاذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة ووسيلة لتنمية الوطنية وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

ج- **القدوة الحسنة:** إذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهذا سينعكس على مدى التزامهم ومنه أدائهم للعمل، والقيادة بالمثل هي أحد أقوى أساليب ترسيخ الأخلاقيات في بيئة العمل، إذا رأى العاملون مديرهم يلتزم بأعلى معايير الأخلاق والمهنية، فهذا يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الجميع على الاقتداء به والالتزام بدورهم على العكس، إذا كان المدير يتجاهل القواعد أو يتصرف بطريقة غير أخلاقية، فإن ذلك يبعث برسالة ضمنية بأن الانحراف عن القيم مقبول، مما يؤدي إلى تدهور أخلاقيات العمل وانخفاض مستوى الإنتاجية.

ح- **محاسبة المسؤولين والموظفين:** لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، والمحاسبة والرقابة تعتبران من الركائز الأساسية لضمان تطبيق أخلاقيات العمل، فوجود أجهزة رقابية مستقلة تتابع سلوك الموظفين وتطبق العقوبات على المخالفين

يعزز من الالتزام بالقوانين والأنظمة، والمحاسبة ليست فقط وسيلة للعقاب بل هي أيضا أداة لتصحيح المسار وتحسين الأداء، وتمنع التجاوزات والانحرافات التي قد تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة وثقة الجمهور بها.

خ- **التقييم المستمر للموظفين:** التقييم يحفز على التطوير والحصول على المكافأة، ويساعد التقييم المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم، فالتقييم الدوري للموظفين هو آلية مهمة لتحفيز التطوير المهني والأخلاقي، من خلال التقييم يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لكل موظف، ما يسمح بوضع خطط تدريبية مناسبة لتعزيز مهاراته وكفاءته، والتقييم العادل والشفاف يشجع الموظفين على الالتزام بأخلاقيات العمل، خصوصا عندما يرتبط بتحفييزات مثل المكافآت والترقيات، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويحفز على الإنتاجية العالية.

د- **عند التوظيف لا بد من إدخال أخلاقيات المهنة:** ويكون هذا ضمن برامج المسابقات للدخول في الوظيفة، وكذا التحقق بعد الخروج من مرحلة التبرص من نزاهة العون وإخلاصه، فمن المهم أن تبدأ عملية ترسيخ أخلاقيات العمل منذ مرحلة التوظيف، حيث يدمج تقييم الأخلاق المهنية ضمن معايير اختيار المرشحين، فتشمل هذه المرحلة برامج المسابقات التي تضع أسئلة ومواقف عملية لاختبار النزاهة والصدق لدى المتقدمين، كما يجب أن يشمل التحقق بعد مرحلة التبرص تقييمًا لنزاهة الموظف وإخلاصه، لضمان أن الأشخاص الذين ينضمون للمؤسسة يحملون القيم الأخلاقية المطلوبة، مما يقلل من احتمالية حدوث مشكلات أخلاقية لاحقا.

ذ- **الاعتماد على تطبيق رؤية إستراتيجية تركز على الاخلاقيات بالمؤسسة:** مما يدرج الاخلاقيات ضمن البرامج الرئيسية للمؤسسة، حيث أن ترسيخ أخلاقيات العمل يكون أكثر نجاحا عندما تدرج ضمن رؤية واستراتيجية المؤسسة الرسمية، واعتماد برامج وسياسات واضحة تعزز القيم الأخلاقية وتدمجها في جميع جوانب العمل، من التدريب إلى التقييم والمكافآت، يجعل الأخلاق جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وهذه الرؤية تساعد على خلق بيئة عمل متماسكة تحفز على الالتزام بالسلوكيات المهنية الإيجابية، وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة نزيهة ومستدامة.

ر- **إنشاء هيئة متخصصة في مجال الأخلاقيات:** بما يمكن من تطبيق الأحكام الخاصة بأخلاقيات المهنة في الوظيفة.

ز- تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة لتحسيس للأخلاقيات: مثلا بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين على كافة المستويات، واستغلال جميع الوسائل الإعلامية السمعية والبصرية والمكتوبة للترويج للأخلاقيات.

س- شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات: تعتبر شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل عادلة وموثوقة تعزز من أخلاقيات العمل وتكفل حقوق جميع الأطراف، والشفافية تعني أن تكون القوانين واللوائح والإجراءات واضحة ومفهومة لجميع المواطنين والموظفين، بحيث لا تكون هناك ثغرات أو غموض يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم أو استغلال، فعندما تكون القوانين معلنة ومتاحة للجميع يشعر الأفراد بالثقة والاطمئنان تجاه النظام، مما يقلل من فرص الفساد والمحسوبية.

إضافة إلى ذلك فإنه يجب أن تتيح هذه القوانين حق الطعن والاستئناف على القرارات الإدارية أو القانونية على جميع المستويات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو عبر جهات قضائية مختصة، هذا الحق هو جزء من ضمان العدالة والمساواة، ويسمح للأفراد بالتصدي لأي قرار يعتقدون أنه غير عادل أو مخالف للقانون، ما يعزز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسات.

ش- الاهتمام بالجانب الاجتماعي وشروط العمل: والتي تعد من الوسائل الهامة لتحسينه من مختلف الانحرافات الأخلاقية التي يمكن أن تنجر عن تدهور وضعه الاجتماعي الذي يؤدي بالموظف الى استعمال طرق غير شرعية لتحسين ظرفه الاجتماعي، حيث يتم التركيز على: التكفل الاجتماعي بالموظفين، سياسة الأجور، وأن يكون محيط العمل محفز من جوانب الوسائل المادية والتكوين وجانب الاستقرار من وسائل النقل والايواء، الحماية والأمن بالإضافة إلى هياكل الإقامة والاطعام.

ص- تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم ودفعهم لتطوير سلوكياتهم الأخلاقية.

2- عقبات تطبيق أخلاقيات الأعمال

من ضمن العقبات نجد¹³:

- عدم تطبيق العقوبات فمن أمن العقوبة أساء الأدب، حيث أن تطبيق العقوبات هو حجر الزاوية في ضمان احترام القوانين وأخلاقيات العمل داخل أي مؤسسة، عندما تترك المخالفات دون عقاب ينشأ شعور لدى الموظفين أن الانتهاك مسموح به أو حتى غير مرئي، وهذا يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية مثل الغش، التهرب من المسؤولية، أو حتى الفساد، يقول المثل "من أمن العقوبة أساء الأدب" ليؤكد أن غياب الردع يشجع على المزيد من التجاوزات، لهذا السبب يجب أن تكون العقوبات واضحة وعادلة ومطبقة فوراً على الجميع بلا استثناء، حتى ترسخ ثقافة الالتزام وتحافظ على النظام والانضباط.
- غياب القدوة الحسنة، فالقيادة ليست فقط إعطاء الأوامر، بل هي نموذج حي يحتذى به إذا كان القائد أو المدير يتصرف بطريقة تتسم بعدم النزاهة أو عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية، فإن هذا السلوك ينتشر بسرعة بين الموظفين، وغياب القدوة الحسنة يعني فقدان البوصلة الأخلاقية داخل المؤسسة، حيث يبحث الموظفون عن إشارات تدلهم على السلوك الصحيح، والعكس صحيح أيضاً عندما يكون القائد مثالا للنزاهة، الصدق، والعدل، تتحول هذه القيم إلى ثقافة مؤسسية تتبعها جميع المستويات في العمل، لذلك وجود قادة قدوة يعزز الانضباط ويشجع على احترام الأخلاقيات.
- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، حيث أن القيم الدينية والوطنية تشكل أساساً قوياً للسلوك الأخلاقي لأنها تزرع في الفرد شعوراً بالمسؤولية تجاه نفسه ومجتمعه، عندما يضع الفرد المصلحة الشخصية فوق المصلحة العامة، يبدأ التوتر في التسلسل إلى البيئة العملية، حيث تضعف الروح الجماعية ويتحول كل شخص إلى التفكير في مكاسبه فقط، هذا السلوك يضر بالعمل الجماعي ويؤثر على سير العمل، إذ يصبح من الصعب تحقيق الأهداف المشتركة، وبناء حس وطني وديني قوي يعزز الانتماء ويحث على التضحية من أجل المصلحة العامة، مما يقوي الأخلاقيات المهنية ويخلق بيئة متماسكة.
- عدم وجود أو وضوح أو تفعيل نظام للأخلاق، حيث أن غياب نظام أخلاقي واضح في المؤسسة يشبه أن تترك السفينة بلا خارطة في بحر هائج، بدون قواعد محددة تحدد السلوك المتوقع من الموظفين، ينتشر

¹³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الارتباك والتصرفات غير المسؤولة، والنظام الأخلاقي الرسمي لا يقتصر على وضع مجموعة من القوانين بل يجب أن يكون عمليا وملموسا، يعلم الموظفين كيف يتصرفون في مواقف معينة، ويشجع على قيم مثل الصدق، الشفافية، والاحترام، وتفعيل هذا النظام يتطلب تدريبا مستمرا، مراقبة، وعقوبات مناسبة عند الخروقات، مما يخلق بيئة عمل تتميز بالانضباط والثقة.

- فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين، والذي يعد عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة، فعندما يغيب هذا التفاهم تبدأ الشكوك والتوترات في الانتشار، ويتراجع الشعور بالانتماء والتحفيز، والموظفون الذين يشعرون بأن صوتهم مسموع وأن آراءهم محل تقدير يكونون أكثر التزاما وانخراطا في العمل، بينما في حالة فقدان هذا التواصل قد يسود الإحباط، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وانتشار السلوكيات السلبية مثل التقاعس أو عدم الاحترام، وتعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والتواصل المستمر يساعد على بناء علاقات مهنية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

تمهيد:

أصبحت أخلاقيات المهنة اليوم من الضروريات التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهلها، سواء في القطاع العام أو الخاص، فهي تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي ينظم علاقة الفرد بمهنته، ويحدد كيفية أدائه لمهامه ضمن معايير تحكمها النزاهة، الشفافية، والمسؤولية، إذ لم يعد تقييم العاملين يقتصر فقط على كفاءتهم الفنية أو إنتاجيتهم، بل امتد ليشمل مدى التزامهم بالمبادئ الأخلاقية التي تعكس وعيهم المهني وانضباطهم الذاتي.

وفي هذا السياق برزت المدونة الأخلاقية كأداة رسمية ومكملة للأنظمة الإدارية والقانونية، حيث تؤدي وظيفة توجيهية وتربوية في آن واحد، فهي وثيقة تتضمن مجموعة من القواعد السلوكية والمبادئ الأخلاقية التي يتوقع من جميع أفراد المؤسسة التقيد بها، وهي لا تفرض كقوانين جامدة، بل يتم الالتزام بها على أساس طوعي ينبع من قناعة داخلية لدى العاملين بأهمية احترام معايير العمل النزاهة والعدل، هذه المدونة تعد مرجعا يسترشد به في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات ذات طابع أخلاقي، خاصة في الحالات التي لا يكون فيها القانون كافيا لتحديد ما هو صواب أو خطأ.

ويعد تبني المؤسسة لمدونة أخلاقية متكاملة مؤشرا على وعيها بدورها المجتمعي، وحرصها على ترسيخ ثقافة مهنية تقوم على الالتزام والانضباط، لا على الرقابة وحدها، فكلما كانت هذه المدونة واضحة وشاملة فعليا، زادت فرص خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على احترام الآخرين، وتحقيق العدالة في التعامل، وتحمل المسؤولية الأخلاقية تجاه المهام الموكلة إليهم.

هذا المحور يركز على مفهوم المدونة الأخلاقية لأهميتها في تجسيد الشفافية في التعاملات، والمساءلة في حال الإخلال بالقيم المهنية، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين السمعة المؤسسية، وضمان جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الفعالية المنشودة في الأداء التنظيمي.

أولا - تعريف المدونة الأخلاقية ووظائفها

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، أصبح من الضروري وضع أطر تنظيمية وأخلاقية توجه سلوك الأفراد وتضبط ممارساتهم داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه الأطر ما يعرف بالمدونة الأخلاقية، والتي تعد وثيقة مرجعية توضح القيم والمبادئ التي يجب أن يلتزم بها العاملون في مختلف المستويات الوظيفية، ولا تقتصر أهمية المدونة الأخلاقية على كونها مجموعة من التعليمات، بل تتجاوز ذلك لتكون أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز النزاهة، الشفافية، والمساءلة داخل المؤسسة، ويعد فهم طبيعة هذه المدونة ووظائفها خطوة أساسية في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الاحترام والانضباط والمسؤولية المهنية.

1- تعريف المدونة الأخلاقية

تعتبر مدونة الأخلاقيات والسلوك المهني بمثابة تذكرة للموظفين بالمبادئ الأساسية للسلوك الأخلاقي ومعايير السلوك، التي يتعين عليهم الاسترشاد بها فيما يعتقدونه من أفكار وما يصدر عنهم من قرارات وتصرفات في معرض التصدي للطائفة الواسعة من المواقف والمشاكل المحتملة أن تواجههم في سياق عملهم مع المؤسسة، وتشجع هذه الأخيرة موظفيها على الإلمام بالمدونة، والتماس ميد من التوضيح والمساعدة لدى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، ومنه فالمقصود بالمدونة توفير إرشادات تساعد حسم المعضلات الأخلاقية¹⁴.

وعليه فإن المدونة الأخلاقية هي وثيقة توجيهية متكاملة تجسد القيم الجوهرية والرؤية السلوكية للمؤسسة، تصاغ ليس فقط لتنظيم الأفعال وردع المخالفات، بل لتكوين ضمير مهني ينتج مناخا ثقافيا يفضل الفضيلة على المصلحة، ويوازن بين الامتثال الواعي والحرية الأخلاقية.

ومثال عن المدونة الأخلاقية: نجد مدونة أخلاقيات مهنة القضاة، وتتضمن¹⁵:

أ- **المبادئ العامة:** تشمل مبدأ استقلالية السلطة القضائية، مبدأ الشرعية ومبدأ المساواة أمام القانون وبين المتقاضين، حيث أن:

¹⁴ مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، نقلا عن الرابط: . http://cdn.who.int ,29/01/2024 , 7:26 ,p4
¹⁵ مداولة تتضمن مدونة أخلاقيات مهنة القضاة، نقلا عن الرابط: . http://droit.mjustice.dz ,29/01/2024 , 9:49 ,pp 4-6

● مبدأ استقلالية السلطة القضائية: يعني أن القاضي يجب أن يؤدي مهامه بمعزل عن أي تدخل من أي جهة كانت، سواء كانت سياسية أو تنفيذية أو اجتماعية، بهدف ضمان عدم التأثير على قرارات القضاة، وأن تكون الأحكام مبنية على القانون فقط.

ومثال عن ذلك: لا يجوز للسلطة التنفيذية أو أي مسؤول سياسي التدخل في سير قضية ما أو محاولة التأثير على قرار القاضي.

● مبدأ الشرعية: القاضي لا يحكم إلا بما ينص عليه القانون، ولا يملك أن يبتدع قواعد أو يعاقب من غير سند قانوني، ويهدف هذا المبدأ يضمن أن القاضي لا يتصرف على هواه، بل يلتزم بإطار قانوني واضح ومحدد.

كمثال: لا يمكن لقاض أن يدين متهما بجريمة لم يجرمها القانون، حتى وإن كانت أخلاقيا مرفوضة.

● مبدأ المساواة أمام القانون وبين المتقاضين: وهو أن يعامل جميع الأشخاص أمام القضاء على قدم المساواة، بغض النظر عن جنسهم، دينهم، مركزهم الاجتماعي أو السياسي.

حيث تظهر أهمية هذا المبدأ في أنه يرسخ مبدأ العدالة والنزاهة، ويمنع أي نوع من التمييز أو التحيز. وكمثال: لا يمكن أن يعامل مسؤول حكومي أو شخص ذو نفوذ بشكل مميز مقارنة بمواطن عادي في نفس القضية.

ب- إلتزامات القاضي: من بينها الحفاظ على العهد الذي قطعه أثناء تأدية اليمين، والتحلي بمبدأ الحياد والتجرد، وتحقيق العدل طبقا للقانون، والحفاظ على السر المهني وألا يعبر عن قناعاته أثناء سير الدعوى وقبل التصرف أو الفصل فيها، وضمن هذه الإلتزامات نجد:

● الحفاظ على العهد أثناء تأدية اليمين: أي أن يلتزم القاضي منذ توليه المنصب بأداء اليمين القانونية التي تتضمن الإلتزام بالعدل والحياد والولاء للدستور والقانون، وتعتبر هذه اليمين بمثابة عقد أخلاقي بين القاضي والمجتمع

● التحلي بالحياد والتجرد: أي يجب ألا يكون للقاضي ميول أو انحياز لأي طرف في الدعوى، ولا يسمح لعواطفه أو آرائه الشخصية بالتأثير على حكمه.

ومثال ذلك: إذا كان القاضي على معرفة شخصية بأحد أطراف الدعوى، يجب عليه أن يتنحى عن القضية لتجنب تضارب المصالح.

- **تحقيق العدل طبقاً للقانون:** حيث لا يحق للقاضي أن يتجاوز القانون حتى من باب "الرحمة" أو "المجاملة"، فالعدالة لا تتحقق إلا عبر تطبيق القانون بعدل وإنصاف
- **الحفاظ على السر المهني:** أي أن القاضي ملزم بعدم إفشاء أسرار القضايا أو ما يدور في المداوالات، ولو بعد انتهاء القضية، وهذا يحمي الخصوصية ويضمن ثقة المتقاضين
- **عدم التعبير عن القناعة قبل الفصل في الدعوى:** أي لا يجوز للقاضي أن يظهر ميوله أو رأيه في القضية أثناء سيرها، لأن ذلك قد يفسر كتحييز.

مثال: لا يجب أن يقول القاضي في جلسة استماع "يبدو أن المتهم مذنب" قبل انتهاء المحاكمة.

- ت- **سلوكيات القاضي:** ومن بينها نجد التحلي بالحكمة والرزانة، ضمان حق الدفاع للمتقاضي ومحاميه، نظام الجلسة وآدابها، عدم استعمال منصبه لتحقيق أغراض شخصية وعدم قبول الهدايا من المتقاضين بأي شكل من الأشكال، ومن ضمن هذه السلوكيات نجد:
- **التحلي بالحكمة والرزانة:**

يتوقع من القاضي أن يتحلى بالحكمة والتعقل في جميع تصرفاته، سواء داخل قاعة المحكمة أو خارجها، فالمكانة القضائية تتطلب سلوكاً رصيناً وازتزاناً في مواجهة مختلف المواقف، بما يعكس صورة القاضي كرمز للعدالة والاحترام، ولا يليق بالقاضي أن يظهر انفعالاً أو تسرعاً، بل يجب أن يكون قدوة في السلوك المتزن والحكيم.

- **الحفاظ على نظام الجلسة وآدابها**

القاضي مسؤول عن ضبط النظام داخل الجلسة القضائية، بما يحفظ هيبة المحكمة ويضمن سير الإجراءات بسلاسة واحترام. ويتطلب ذلك منه التعامل بحزم عند الضرورة، لمنع الفوضى أو التجاوزات من أي طرف،

دون أن يخل ذلك بالحياد أو يسبب التعسف، كما يشمل احترام آداب الحديث، واتباع الإجراءات القضائية بشكل منضبط.

• عدم استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية

يحظر على القاضي استغلال منصبه لتحقيق منافع خاصة له أو لغيره، سواء مادية أو معنوية، ويتعين عليه أن ينأى بنفسه عن أي تصرف يمكن أن يفهم على أنه استغلال للسلطة، كالوساطة، أو التأثير في قرارات جهات أخرى، هذا السلوك يرسخ مبدأ النزاهة ويعزز ثقة المجتمع في حياد القضاء واستقلالته.

• عدم قبول الهدايا من المتقاضين بأي شكل

يمنع على القاضي قبول الهدايا أو الإكراميات أو أية امتيازات من المتقاضين أو من لهم علاقة بالقضايا المعروضة أمامه، ويشمل هذا المنع جميع الأشكال، سواء كانت مادية أو رمزية، مباشرة أو غير مباشرة، فقبول الهدايا يضعف من حياد القاضي ويثير الشكوك حول نزاهة قراراته، مهما كانت النوايا خلفها. حيث تنشر هذه المدونة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2- وظائف المدونة الأخلاقية

يمكن تحديدها في النقاط التالية¹⁶:

- تحديد طبيعة السلوك الأخلاقي المرغوب والمتوقع من قبل المؤسسة أو الدولة وموظفيها.
- تعريف الأفراد بأنماط السلوك الأخلاقي المتوقع منهم.
- الترويج للمعايير المهنية والأخلاقية للسلوك داخل وخارج المؤسسة.
- تحديد السلوك المهني المثالي في إطار واضح بدلا من تركه للاجتهادات الشخصية.
- الحفاظ على الثقة المتبادلة بين المؤسسة أو الدولة والمستفيدين من خدماتها والمجتمع بشكل عام.
- تنمية إهتمام العاملين بالجوانب والمشكلات الأخلاقية كقضية مهمة، وتجنبيهم سوء التصرف غير الأخلاقي ومنحهم القدرة على مواجهة المواقف غير الأخلاقية.
- حماية العاملين من ضغوط الرؤساء وتعليماتهم غير النظامية كمصدر للسلوك الغير أخلاقي.

¹⁶ عبد الملك المخلافي، مدونة السلوك الأخلاقي: مفهومها ومقاصدها، نقلا عن الرابط: 55: 8 , 29/01/2024 http://rs.ksu.edu.sa

➤ تخفيف حدة الصراعات داخل المؤسسة وتحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ تعاوني إنساني، وجعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية ونزاهة.

ثانيا- المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك للموظف

تشكل المبادئ العامة الأساس الذي تبنى عليه قواعد السلوك المهني لأي موظف، سواء في القطاع العام أو الخاص، فهذه المبادئ لا تعد مجرد تعليمات أو إجراءات إدارية، بل هي قيم أخلاقية وقانونية توجه سلوك الموظف وتحدد الإطار الذي يجب أن يتحرك ضمنه أثناء ممارسة مهامه، حيث يقصد بالمبدأ القاعدة الأساسية الثابتة التي يستند إليها تنظيم السلوك أو اتخاذ القرار، والتي تعبر عن معايير أخلاقية أو قانونية عليا، تهدف إلى ترسيخ العدالة، الشفافية، النزاهة، والمصلحة العامة، وتعد هذه المبادئ بمثابة بوصلة توجه الموظف نحو التصرف السليم في مختلف المواقف المهنية، وهنا نميز بين مبادئ مدونة السلوك للموظف في قطاعين العام والخاص كالتالي:

1- مبادئ مدونة السلوك للموظف في القطاع العام

المادة 7" من أجل دعم مكافحة الفساد، تعمل الدولة والمجالس المنتخبة والجماعات المحلية والمؤسسات وهيئات العمومية وكذا المؤسسات العمومية ذات النشاطات الاقتصادية على تشجيع النزاهة والأمانة، وكذا روح المسؤولية بين موظفيها ومنتخبيها، لاسيما من خلال وضع مدونات وقواعد سلوكية تحدد الإطار الذي يضمن الأداء السليم والنزاهة والملائم للوظائف العمومية والعهد الانتخابية.

المادة 8" يلتزم الموظف العمومي بأن يخبر السلطة الرئاسية التي يخضع لها إذا تعارضت مصالحه الخاصة مع المصلحة العامة، أو يكون من شأن ذلك التأثير على ممارسته لمهامه بشكل عاد¹⁷.

فحسب المواد السابقة فإن المدونة تركز على تعزيز الأخلاقيات من نزاهة وأمانة، وتفادي تعارض المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، بما يساهم على تحقيق أداء نزيه للوظيفة، وعلى العموم فإن المدونة الأخلاقية بالقطاع العام لها مبادئ تتجلى في¹⁸:

- احترام القانون بالخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير.

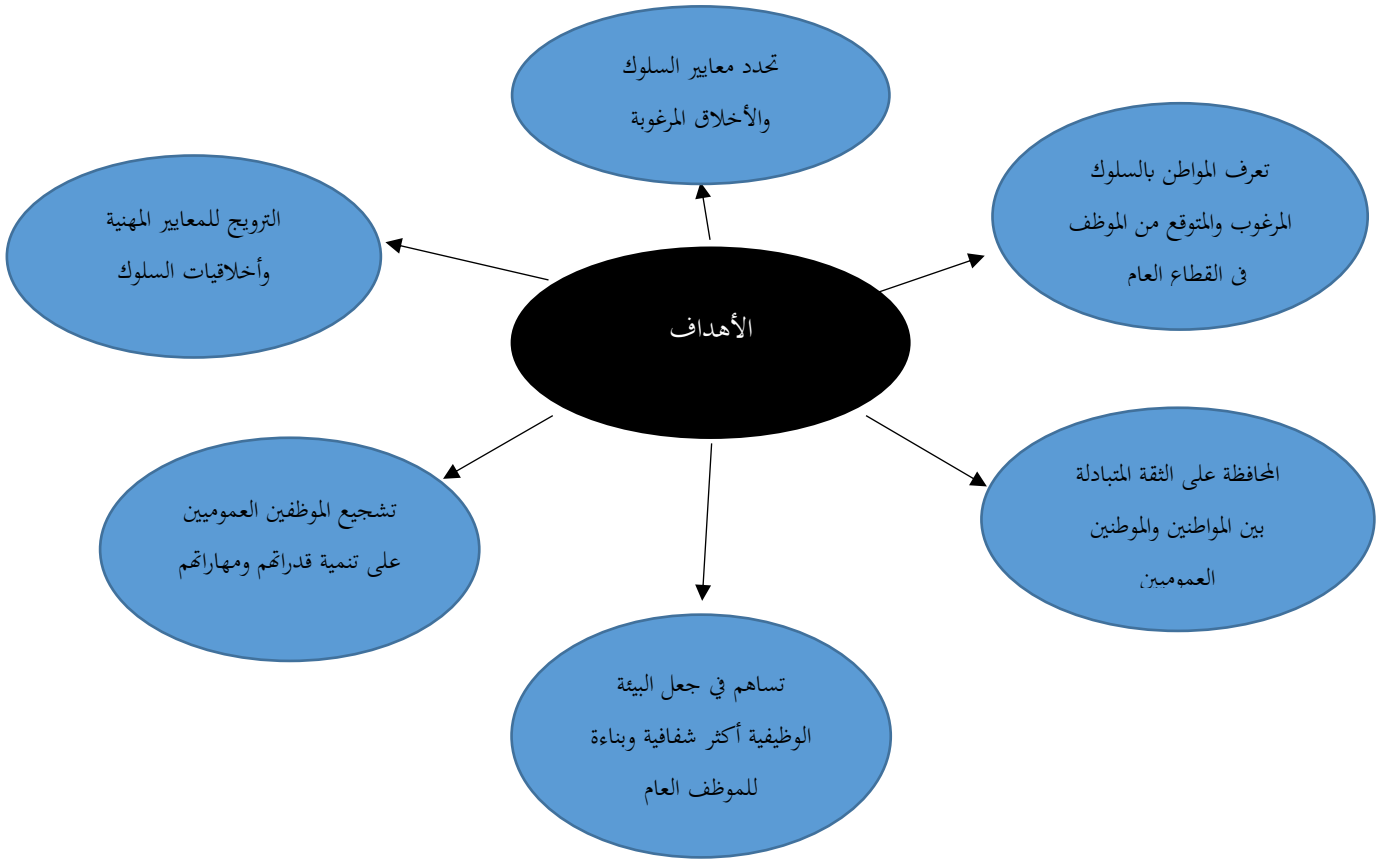
¹⁷ القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ص5.

¹⁸ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص216.

- الحيادية من خلال التصرف بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للحكومات والمواطنين.
- نزاهة الإدارة الحكومية والعمل على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع، بألا يستخدم الموظف العام سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة.
- يتعين على الموظف العام تأدية واجباته بجد واجتهاد وعناية، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين.
- ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة، مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

والشكل الموالي يوضح أهداف المدونة بالقطاع العام:

الشكل رقم 1: أهداف مدونة السلوك بالقطاع العام



المصدر: بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 216. (بالتصرف)

يمثل هذا الشكل خلاصة لأهم الأهداف التي تسعى مدونة السلوك الوظيفي إلى تحقيقها داخل مؤسسات القطاع العام، حيث تعد هذه المدونة أداة حيوية لترسيخ الانضباط، وتعزيز الأداء الأخلاقي، وضمان خدمة المصلحة العامة بفعالية ونزاهة، وتتنوع هذه الأهداف ما بين جوانب تنظيمية، سلوكية، قانونية، ومجتمعية، وتشكل مع الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الموظفين العموميين نحو معايير عالية من المسؤولية والمساءلة.

3- مبادئ مدونة السلوك للموظف بالقطاع الخاص

إلتزام القطاع الخاص بمدونة أخلاقية هي كجانب من مساءلة أخلاقية من هذا القطاع لنفسه حول دوره في بناء مجتمع خال من الفساد، قادر على الانطلاق نحو استخدام طاقاته بشكل إيجابي.

ونجد المادة 13 تنص على أنه تتخذ تدابير لمنع ضلوع القطاع الخاص في الفساد، والنص عند الإقتضاء، على جزاءات تأديبية فعالة وملائمة وردعية تترتب على مخالفتها"، ولهذا الغرض يجب أن تنص التدابير خصوصا على¹⁹:

- تعزيز التعاون بين الأجهزة التي تقوم بالكشف والقمع وكيانات القطاع الخاص المعنية.
- تعزيز وضع معايير وإجراءات بغرض الحفاظ على نزاهة كيانات القطاع الخاص المعنية، بما في ذلك مدونات قواعد السلوك من أجل قيام المؤسسات وكل المهن ذات الصلة بممارسة نشاطاتها بصورة عادية ونزيهة وسليمة، للوقاية من تعارض المصالح وتشجيع تطبيق الممارسات التجارية الحسنة من طرف المؤسسات فيما بينها وكذا في علاقتها التعاقدية مع الدولة.
- تعزيز الشفافية بين كيانات القطاع الخاص.
- الوقاية من الاستخدام السيء للإجراءات التي تنظم كيانات القطاع الخاص.
- تدقيق داخلي لحسابات المؤسسة.

والمدونة الأخلاقية في القطاع الخاص تستند إلى جملة من المبادئ وهي²⁰:

- منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).
- وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).

¹⁹ القانون رقم 06-01، مرجع سبق ذكره، ص7.

²⁰ لبال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص216.

- تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى النجاحة في التنفيذ، والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والصالح العام (المساءلة).
- الإلتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة).

المحور الرابع: أخلاقيات العمل والوظائف الإدارية

تمهيد:

تعد الإدارة حجر الزاوية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح، فهي الإطار الذي تنظم من خلاله الموارد وتوجه فيه الطاقات البشرية نحو أهداف واضحة ومحددة، ولا تحتزل الإدارة في إجراءات روتينية أو قرارات يومية فقط، بل هي ممارسة عقلانية تتطلب رؤية استراتيجية، وقدرة على التكيف مع المتغيرات، وتفاعلا إيجابيا مع التحديات التنظيمية والبيئية، وهي علم وفن في آن واحد، تقوم على إدراك الواقع وتقدير الإمكانيات المتاحة، من أجل صناعة المستقبل وفق قواعد التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

لكن تحقيق هذه الأهداف لا يتوقف على المهارات التقنية والتنظيمية فقط، بل يرتبط ارتباطا وثيقا بالبعد الأخلاقي في الممارسة الإدارية، فأخلاقيات العمل ليست جانبا ثانويا في الإدارة، بل تمثل الإطار القيمي الذي يجب أن يوجه كل وظيفة من وظائفها، من التخطيط إلى اتخاذ القرار، ومن التوجيه إلى الرقابة، وهي مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك المدير والعاملين، وتضبط العلاقات داخل المؤسسة، وتحدد الحدود بين ما هو مقبول ومرفوض مهنيا.

والممارسات الإدارية التي تتجاهل البعد الأخلاقي تعرض المؤسسة لمخاطر متعددة، منها انخفاض الروح المعنوية، وتفشي الانحرافات التنظيمية، وزعزعة الثقة داخل الفريق، بل وقد تمتد آثارها لتضر بسمعة المؤسسة خارجيا، وعلى العكس من ذلك فإن التزام الإدارة بأخلاقيات العمل يعزز العدالة، وينمي الشفافية، ويقوي روح الانتماء، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز على الأداء وتدعم استدامة المؤسسة، وهذا ما تم التركيز عليه من خلال هذا المحور بإبراز مختلف الاخلاقيات التي لا بد من الالتزام بها عند القيام بالوظائف الإدارية المختلفة.

أولاً: أخلاقيات وظيفة التخطيط

التخطيط في إدارة الأعمال هو العملية الاستراتيجية التي تحدد الأهداف المستقبلية وتضع الخطوات المنظمة لتحقيقها بكفاءة، ويمثل التخطيط إطاراً لاتخاذ القرارات المدروسة التي توازن بين الموارد المتاحة والفرص السوقية والتحديات المحتملة، فمن خلال وظيفة التخطيط تترجم الرؤية التنظيمية إلى سياسات وإجراءات واضحة تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق النمو المستدام والربحية، وهو أداة لضمان استمرارية العمل وتكيفه مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث نجد أن لوظيفة التخطيط عدة أخلاقيات وجب الالتزام بها عند القيام بها، حيث يجب التركيز على النقاط التالية²¹:

1- التخطيط ليس محايداً أخلاقياً:

التخطيط يتضمن قيماً ضمنية في كل مرحلة من مراحل من حيث اختيار الأهداف، تحديد البدائل، استخدام الأساليب، اتخاذ القرارات، وفكرة "التخطيط الخالي من القيمة" غير واقعية، لأن كل خطوة تنطوي على قرارات أخلاقية (من يربح، من يخسر، من يتحمل الأثر).

2- الفئات الأربع للأخلاق في التخطيط:

الأخلاقيات في التخطيط تصنف إلى أربع فئات رئيسية، وهي مفيدة لتحليل المواقف الأخلاقية كما يلي:

- ✓ أخلاق الممارسة البيروقراطية والقواعد المتعلقة بالعمل المهني (العلاقات مع العملاء والمشرفين).
- ✓ الأحكام الأخلاقية المرتبطة بالتقدير الإداري، أي كيف ولمتى يستخدم المخطط سلطته لاختيار البدائل.
- ✓ أخلاقيات الأساليب والتقنيات المستخدمة في التخطيط، مثل النماذج، خرائط التوقعات، تحليل التكلفة والفوائد، مع ما تحمله من افتراضات وقيمة ضمنية.
- ✓ الخيارات الكبرى المرتبطة بالسياسات العامة، القرارات التي تتعلق بالمجتمع ككل، بالمستقبل، بالاستدامة، بالأخلاق البيئية والاجتماعية.

²¹ Martin Wachs, **Ethics in Planning**, Center for Urban Policy Research, United States of America, 1985, pp393-396.

3- أهمية الأخلاق في التنبؤ والتحليل والتقييم:

التخطيط يعتمد على أدوات للتنبؤ مثل النمو الاقتصادي، بحجم الطلب، وتحليل السياسات الكلفة/الفائدة، تقييم التأثير البيئي.

4- القيم الأساسية في صنع السياسات:

مثل العدالة، المساواة، الشفافية المساءلة، الاستدامة البيئية والاجتماعية، حيث هذه القيم ليست رفاهية بل أساسية في التخطيط، كيف تدمج هذه القيم في القرارات السياسية هو تحد أخلاقي.

5- المسؤوليات المتعددة المتعارضة:

المخطط غالبا يواجه تضاربا بين مصالح عدة جهات: المجتمع، الحكومة، المستثمرين، البيئة، الفئات الضعيفة، فالأخلاق تتطلب التوازن وإيجاد حلول تقلل من الأضرار وتوزع المنافع والأعباء بصورة عادلة .

6- الأخلاق البيئية:

وهنا الحديث عن القسم الخاص بالأخلاق البيئية التي يجب أن يأخذها المخطط على مستوى الإدارة الاستراتيجية بعين الاعتبار عند التخطيط: هل التخطيط يأخذ في الحسبان الأثر الطويل الأمد على البيئة والأجيال القادمة؟ هل هناك "أخلاقا للمستقبل"؟ وكيف يمكن للمخطط أن يضمن البعد البيئي في عملية التخطيط.

الجدول رقم 3: أخلاقيات وظيفة التخطيط

أخلاقيات وظيفة التخطيط	الشرح
الشفافية	يجب على المخطط أن يكون صريحا وواضحا في جميع المعلومات التي يقدمها.
المسؤولية	يتحمل المخطط مسؤولية تأثير قراراته على المجتمع والبيئة والاقتصاد.
الحيادية	يجب أن يتجنب المخطط التحيز أو استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.
المشاركة	يشجع على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط لضمان العدالة.
الاحترام	احترام التنوع الثقافي والاجتماعي واحترام حقوق الإنسان في عملية التخطيط.
الاستدامة	يراعي التخطيط الحفاظ على الموارد وضمان استدامة المشاريع بينا واجتماعيا.
السرية	المحافظة على سرية المعلومات الحساسة التي يحصل عليها خلال العمل.

Source: Alexander, E. R, **Ethics in Planning Practice. In: The Planner's Use of Information**, Routledge, London, UK,2005,pp85-98. (Adapted)

ومنه من خلال الجدول يتضح أن أخلاقيات وظيفة التخطيط تعتمد على التزام المخطط بالشفافية والحيادية والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، يجب أن يحرص على إشراك الجميع في العملية التخطيطية مع احترام التنوع والحقوق الإنسانية، مع مراعاة الاستدامة والحفاظ على الموارد، كما يتحتم عليه الحفاظ على سرية المعلومات المهنية والالتزام بالمعايير المهنية والتطوير المستمر لضمان جودة وفعالية التخطيط.

ثانيا أخلاقيات وظيفة التنظيم

الوظيفة التنظيمية في الإدارة تعد من الركائز الأساسية التي تضمن سير العمل بفعالية وانسيابية داخل أي مؤسسة، من خلال التنظيم تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات بشكل واضح، مما يسهل التنسيق بين الأفراد والفرق المختلفة، كما يعمل التنظيم على توزيع الموارد بشكل مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وجهد ممكن، بدون تنظيم جيد، قد تسود الفوضى وتضيع الجهود، لذا فهو يخلق هيكلًا منضبطًا يدعم اتخاذ القرارات السليمة ويساعد في متابعة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.

فالتنظيم هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، من الناحية الأخلاقية يتطلب التنظيم احترام حقوق الأفراد، وضمان العدالة في توزيع المهام، والشفافية في تحديد

المسؤوليات، ومنع استغلال السلطة، حيث نجد أن أهم التطبيقات الأخلاقية لوظيفة التنظيم تتمثل في النقاط التالية²²:

1- العدالة والمساواة في توزيع المهام

العدالة تعني أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات بناء على معايير موضوعية مثل الكفاءة، الخبرة، والمؤهلات، وليس على أسس شخصية أو محاباة، فالعدالة في التنظيم تعزز بيئة عمل صحية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من دافعيتهم وانتمائهم، على سبيل المثال، في عملية توزيع المهام، يجب ألا تعطى المهام الصعبة أو المتميزة فقط لفئة معينة، بل يجب إعطاء فرص متساوية للجميع، مع مراعاة الفروق الفردية.

2- الشفافية في تحديد الأدوار والمسؤوليات

الشفافية تعني أن يكون كل موظف واعياً بدوره داخل المنظمة، وما هي مسؤولياته، وكيف تتداخل مهامه مع مهام الآخرين، هذا الوضوح يقلل من احتمالية النزاعات الناتجة عن تضارب المهام أو غموض المسؤوليات، كما تساعد الشفافية في بناء ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، إذ لا يشعر الموظف بأن هناك تفضيلات غير معلنة تؤثر على سير العمل.

3- المساءلة والمحاسبة

المساءلة ضرورية لضمان أن الجميع يؤدي دوره بأفضل صورة ممكنة، وأن هناك رقابة على الأداء ضمن الهيكل التنظيمي، يجب أن تكون هناك آليات واضحة لمتابعة الأداء، وتقييم النتائج، وتحديد المسؤوليات عند حدوث أخطاء أو تقصير، هذه الثقافة تحفز الموظفين على الالتزام والتفاني، لأنها تجعلهم يشعرون بأن كل جهد يتم تقييمه، وأن هناك عدلاً في التعامل مع كل حالة.

4- احترام التنوع والاختلافات

المنظمات اليوم تعمل في بيئات متعددة الثقافات والخلفيات، ومن المهم أن يعكس التنظيم هذا التنوع بدلاً من تجاهله، احترام التنوع يشمل تقبل اختلاف الأعراق، الأديان، الأعمار، والجنس، وكذلك الأفكار والآراء،

²² Robbins, S. P, Coulter, M, **Management**, 14th ed, Pearson Education, New York, USA, 2018, pp280,320.

والتنظيم الأخلاقي يعزز من ثقافة شمولية تعطي كل فرد مساحة للتعبير والمساهمة، وهذا التنوع بدوره يغذي الابتكار ويخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وحيوية.

5- السرية وحماية المعلومات الحساسة

في عملية التنظيم، يطلع الموظفون على معلومات حساسة تتعلق بالشركة، الموظفين، أو العملاء، من الضروري وضع سياسات واضحة لحماية هذه المعلومات، بما في ذلك ما يتعلق بالخصوصية، والبيانات الشخصية، والأسرار التجارية، عدم احترام السرية قد يؤدي إلى فقدان الثقة، وتدمير العلاقات المهنية، وقد يسبب أضراراً قانونية ومالية للمنظمة.

6- التوازن بين السلطة والمسؤولية

التفويض الفعال هو أساس التنظيم الناجح، لكنه يجب أن يكون متوازناً، عندما تعطي السلطة دون وجود مسؤولية مقابلة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى استغلال السلطة، مما يضر بالمنظمة والأفراد، على العكس فإن تحميل الموظف مسؤولية كبيرة دون إعطائه السلطة المناسبة يؤدي إلى إحباطه ويقلل من إنتاجيته، لذلك، يجب أن يكون هناك توازن دقيق بحيث تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين، مما يسهل الأداء الفعال.

ثالثاً: أخلاقيات وظيفة التوجيه (القيادة)

وهي تتعلق بكيفية ممارسة القائد لوظيفته في توجيه الأفراد بطريقة تتفق مع قيم أخلاقية عالية، فضلاً عن الامتثال للمسؤوليات المهنية والاجتماعية، فالتوجيه هو إحدى وظائف الإدارة الأساسية إلى جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة يتضمن تحفيز الأفراد، إرشادهم وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإدارة النزاعات والتواصل معهم بفاعلية، ونجد أهم أخلاقيات التوجيه الآتي²³:

1- النزاهة والصدق:

النزاهة تعتبر حجر الزاوية في أخلاقيات القيادة، يجب أن يتمتع القائد بالشفافية في جميع تعاملاته، فلا يجوز له إخفاء المعلومات أو تحريف الحقائق لتحقيق أهداف قصيرة الأجل، الصدق لا يعني فقط قول الحقيقة، بل يشمل

²³ Robbins, S. P., & Coulter, Ibid , p455. (Adapted)

أيضا الاتساق بين القول والفعل، فعندما يكون القائد صادقا، فإن ذلك يعزز ثقة الفريق به، ويخلق بيئة عمل مبنية على الثقة المتبادلة، على سبيل المثال في أوقات الأزمات الصادق يشارك الفريق بكل تفاصيل الوضع بصراحة، مما يمكن الجميع من العمل معا لإيجاد حلول فعالة

4- العدالة والمساواة:

العدل هو الأساس الذي يقوم عليه أي تنظيم ناجح، فالقائد الأخلاقي يحرص على معاملة جميع الأفراد بشكل عادل، ويتعدى عن أي شكل من أشكال التمييز، سواء كان ذلك على أساس الجنس، أو العرق، أو الخلفية الاجتماعية، والعدالة تشمل توزيع الفرص، والمكافآت، والمهام بشكل موضوعي، فعندما يشعر الموظفون أن القائد يعاملهم بإنصاف، يزداد التزامهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة، كما تقل معدلات النزاعات والمشاكل التنظيمية

5- تحمل المسؤولية:

القائد يتحمل مسؤولية كاملة عن قراراته وأفعال فريقه، حيث أن تحمل المسؤولية يعني قبول النتائج، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء، هذا السلوك يعكس نضج القائد واحترافيته، ويشجع الفريق على تحمل مسؤولياتهم بثقة، علاوة على ذلك، المسؤولية الأخلاقية تعني أن القائد يجب أن يفكر في العواقب الأخلاقية والاجتماعية لقراراته، وليس فقط في الجانب الاقتصادي أو العملي.

6- التحفيز:

القائد الأخلاقي يستخدم أساليب تحفيزية تعزز من معنويات الفريق وتشجع على الأداء الجيد دون اللجوء إلى التهديد أو الضغط النفسي، التحفيز الإيجابي يشمل التقدير والاعتراف بالإنجازات، وتقديم المكافآت المناسبة، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار، مثل هذا النوع من التحفيز يخلق التزامًا داخليًا لدى الأفراد، ويعزز الولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل على المدى الطويل.

7- احترام الخصوصية والسرية:

في وظيفة القيادة، يتعامل القائد مع معلومات حساسة تتعلق بالأفراد والمنظمة، من الأخلاقيات المهمة المحافظة على سرية هذه المعلومات وعدم استغلالها لأي غرض شخصي أو غير مشروع، فاحترام الخصوصية يعزز من ثقة

الموظفين في القائد، ويجعلهم يشعرون بالأمان داخل بيئة العمل، القائد الأخلاقي يضع قواعد واضحة حول كيفية التعامل مع المعلومات الحساسة ويضمن الالتزام بها من قبل الجميع.

8- بناء بيئة عمل إيجابية:

يساهم القائد في خلق بيئة عمل صحية تحفز التعاون والتواصل المفتوح بين الأفراد، فبيئة العمل الإيجابية تعزز من الرضا الوظيفي، وتقلل من معدلات الغياب، وترفع من مستوى الأداء العام، والقائد الأخلاقي يعمل على إزالة الحواجز التي تحول دون التواصل ويشجع على العمل الجماعي.

ومنه يظهر الأثر العملي لأخلاقيات القيادة بالمنظمة من خلال:

- **زيادة الإنتاجية:** عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بعدل واحترام، يزداد تحفيزهم للعمل بجدية واجتهاد.
- **تقليل النزاعات:** المعاملة العادلة والشفافية تقللان من الخلافات الداخلية، مما يوفر بيئة عمل أكثر استقراراً.
- **تحسين صورة المنظمة:** القادة الأخلاقيون يعززون سمعة المنظمة لدى العملاء والشركاء والمجتمع، مما يفتح فرصاً جديدة للنمو.
- **تعزيز الولاء:** الموظفون الملتزمون أخلاقياً مع قادتهم يميلون للبقاء لفترات أطول، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي.

ثالثاً: وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة في المؤسسة من الركائز الأساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث من خلال هذه الوظيفة يتم متابعة سير العمل وتقييم الأداء مقارنة بالخطط الموضوعية، مما يساعد في اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، والرقابة لا تقتصر على مراقبة النتائج فقط بل تشمل أيضاً مراقبة العمليات والموارد، لضمان الاستخدام الأمثل لها، علاوة على ذلك تعزز الرقابة من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والالتزام، وبذلك تعتبر الرقابة أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

- ولهذه الوظيفة خصائص عدة في ظل اخلاقيات العمل وجب الالتزام وفقها ومن أهمها نجد²⁴:
- الرقابة ذات طابع تعبدية لأنها أمر من عند الله لعباده المؤمنين، فلا بد على المؤمن ادراك هذا الأمر ومدى عظمة هذا الأمر والامام بمقاصده الشرعية، فعندما تكون الرقابة من ذات الموظف وأعماقه، وأنه يستشعر وجود الله معه في كل ما يقوم به، ومجرد تعزيز هذا النوع من الرقابة يصبح الموظف أكثر قدرة على اتخاذ قرارات صائبة، ويقل احتمال وقوعه في الأخطاء أو الانحرافات عن المعايير الأخلاقية، كما أن هذا الشعور بالمسؤولية الذاتية يسهم في تحسين بيئة العمل، حيث يعزز من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، ويقلل من الحاجة إلى إجراءات رقابية صارمة.
 - الرقابة تركز على الشمولية، فهي لا تختص فئة إدارية عن أخرى، أي أن الرقابة الإدارية ليست مقتصرة على فئة معينة من الموظفين، بل تشمل جميع العاملين في الجهاز الإداري، سواء كانوا في المناصب العليا أو المتوسطة أو الدنيا، هذا التوجه يعكس مبدأ الشمولية في الرقابة، حيث يتوقع من كل موظف أن يكون مسؤولاً عن أداء مهامه وفقاً للمعايير الأخلاقية والمهنية، بغض النظر عن موقعه الوظيفي.
 - تعتبر هذه الشمولية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، عندما يشعر جميع الموظفين بأنهم خاضعون للرقابة، يتحقق التوازن بين السلطة والمسؤولية، مما يعزز من نزاهة العمل الإداري ويقلل من فرص الفساد أو التراخي، كما أن الرقابة الشاملة تساهم في تحسين بيئة العمل، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الرقابة تختص العملية الإدارية من حيث الهدف، الإمكانيات المالية والفنية والبشرية، والأنظمة والأداء وليس عنصر واحداً فقط، فالرقابة الإدارية ليست مجرد عملية تقتصر على جانب واحد من العمل المؤسسي، بل هي عملية شاملة تتداخل مع جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، تشمل الأهداف المخططة، وتوظيف الإمكانيات المالية والفنية والبشرية، وتطبيق الأنظمة والسياسات، وتقييم الأداء الفعلي.
 - تتعلق الرقابة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تستخدم كأداة لضمان أن الأنشطة المنفذة تتماشى مع الخطط الموضوعية، كما تشمل الرقابة تقييم الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والتأكد

²⁴ خليل أوكريد ، حسين بورغدة، أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2022، ص 494. (بالتصرف)

من أن النفقات تتوافق مع الميزانية المعتمدة ثانيا، أما ثالثا وأخيرا تعنى الرقابة بتقييم فعالية الأنظمة والإجراءات المعتمدة، لضمان أنها تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال كل هذا يتم الكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما تعزز من الشفافية والمساءلة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

- الرقابة تحرس على تحقيق المشروعية للهدف والامكانيات والأنظمة والأداء، أي أن الرقابة الإدارية لا تقتصر على مجرد مراقبة الأداء أو فحص النتائج، بل تمتد لتشمل ضمان المشروعية في جميع جوانب العملية الإدارية، هذا يعني أن الرقابة تتحقق من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع القوانين والسياسات المعتمدة.

- من خلال هذه الرقابة الشاملة، تحافظ المؤسسة على نزاهتها وشرعيتها، مما يعزز من ثقة المواطنين والمستفيدين في خدماتها، كما أن هذه الرقابة تساهم في الكشف المبكر عن أي تجاوزات أو انحرافات، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، بالتالي تعتبر الرقابة الإدارية أداة أساسية لضمان سير العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة وفقا للأطر القانونية والأخلاقية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

- الرقابة هي سلاح فعال لحراسة العمليات الإدارية بما يحقق مقاصد الشرع الحنيف، ففي الإسلام يعتبر الرقيب هو الله سبحانه وتعالى، الذي لا يغيب عنه شيء، كما ورد في قوله تعالى: "وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ" (النساء: 135)، وبناء على ذلك فإن الرقابة الإدارية تهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال تتماشى مع الشريعة الإسلامية، سواء كانت في المجال المالي، الإداري، أو الاجتماعي.

- الرقابة لها درجة من الموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها مما يكسبها قوة وفاعلية، فالرقابة يجب أن تمارس بشكل عادل وحيادي دون تأثر بأي مصالح شخصية أو تأثيرات خارجية، هذا يعني أن القائمين على الرقابة يتبعون معايير دقيقة وواضحة للتقييم والمتابعة.

- الرقابة ذات ضوابط تمنعها من التهور والاستبداد وتنفير الموظف وتنشيطه، وتدفعها إلى حفزه وتنشيطه، فالرقابة كأداة إدارية لا ينبغي أن تمارس بشكل عشوائي أو دون مراعاة للمبادئ الأساسية التي تحكمها، بل يجب أن تكون الرقابة محكمة بضوابط وآليات واضحة تمنع القائمين عليها من اتخاذ قرارات متسرعة أو تعسفية قد تؤدي إلى الظلم أو الاستبداد، ومن خلال هذه الضوابط تضمن الرقابة أن تبقى ضمن إطار القيم الأخلاقية والإنسانية.

- إذا كانت الرقابة تمارس بشكل متسرع أو بشكل يفتقر إلى الموضوعية، قد يؤدي ذلك إلى نفور الموظفين وتشبيط عزيمتهم، فيشعر الموظف حينها بأنه تحت تهديد دائم أو رقابة مشددة تستخدم ضده بدلا من أن تكون أداة لتوجيهه وتحفيزه، هذا النوع من الرقابة يمكن أن يخلق بيئة عمل سلبية، مما يؤثر على الروح المعنوية للموظفين ويقلل من كفاءتهم وإبداعهم.
- الرقابة التي تتمتع بضوابط واضحة، مثل إعطاء فرصة للموظفين للإجابة على الملاحظات أو تصحيح الأخطاء، تشجع على تحسين الأداء بدلا من الوقوع في فخ التشدد أو القسوة، عندما يشعر الموظف أن الرقابة تهدف إلى مساعدته على تحسين أدائه وليس إلى معاقبته، فإنه يصبح أكثر استعدادا للتفاعل بشكل إيجابي مع العملية الرقابية، هذه الضوابط تمنع الاحتكام إلى الأحكام السطحية أو العاطفية، وتُسهم في خلق بيئة عمل تحترم حقوق الجميع وتحفزهم على التطوير والنمو المهني.

المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

تمهيد:

تعد المؤسسة وحدة تنظيمية متكاملة تتوزع بداخلها مجموعة من الوظائف الأساسية، مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، وإدارة الموارد البشرية، وكل واحدة من هذه الوظائف لا تؤدي بمعزل عن الأخرى، بل تتكامل ضمن رؤية استراتيجية موحدة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، غير أن هذا التكامل لا يمكن أن يحقق فعاليته الكاملة إلا إذا استند في تنفيذه إلى قاعدة أخلاقية صلبة توجه سلوك الأفراد في كل وظيفة على حدة، وتضبط العلاقة بينهم وبين محيطهم المهني والاجتماعي.

فأخلاقيات الأعمال لم تعد مجرد توجه معنوي أو عنصر تجميلي لثقافة المؤسسة، بل أصبحت مطلباً وظيفياً وأساساً حتمياً لأي ممارسة إدارية ناجحة، إذ أن كل وظيفة داخل المؤسسة سواء تعلقت بالإنتاج وجودته، أو التسويق ومصداقيته، أو التمويل وشفافيته، أو إدارة الأفراد وعدالتها تحتاج إلى مجموعة من القيم الأخلاقية التي تضمن أداؤها بشكل مسؤول وفعال.

ومنه تكامل الوظائف المؤسسية ضمن إطار أخلاقي موحد يعزز من ثقافة المسؤولية داخل المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي (بين العاملين وبعضهم) أو الخارجي (تجاه العملاء، المجتمع، البيئة، وأصحاب المصلحة)، فالمؤسسات المعاصرة لم تعد تقاس فقط بربحيتها، بل أيضاً بدرجة التزامها الأخلاقي.

أولاً: أخلاقيات العمل ووظيفة التسويق

هناك عدة أخلاقيات يجب احترامها في المجال التسويقي، فضلاً عن أخلاقيات المسوقون فيما بينهم بداخل المؤسسة من المحافظة على سرية المعلومات والتزاماتهم بمسؤولياتهم والابتعاد عن تحقيق المصلحة الشخصية نجد أخلاقيات أخرى²⁵:

1. مسؤوليات المسوق: يجب أن يتحمل المسوقون مسؤوليات نتائج أعمالهم، وأن تكون جميع أعمالهم وتصرفاتهم وقراراتهم لخدمة المستفيدين من عملاء وشركات، ويكون الهدف من الخدمة هو العمل على مصلحة كل من له علاقة بالشركة بكل أمانة، وكل مسوق يجب أن يتبع:

- تجنب أي عمل فيه أذى مقصود لأي شخص أو جهة.
- تطبيق جميع القوانين والأعراف المتفق عليها.
- عدم إعطاء الأشخاص أي معلومات مغلوبة عن مؤهلاتهم وخبرتهم.
- العمل بكل صدق لتطوير المعايير المهنية والأخلاقية.

2. فيما يتعلق بتطوير المنتج وإدارتها:

- الإفصاح عن المخاطر التي من الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج.
- توضيح أي تغيير يحصل في أي جزء أو محتوى من المنتج قد يؤدي فيؤدي إلى تغييره أو فقده أو يؤثر في قيمته.
- توضيح أي مواصفات تيد في سعر المنتج عند إضافتها.

3. في جانب المزيج التسويقي: نجد مثلاً:

- الابتعاد عن الإعلان المضلل أو المخادع.
- الابتعاد عن أي ضغط على تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج.
- يمنع البيع أو تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحث تسويقي.

²⁵ عبيد بن سعد العبدلي، ميثاق أخلاقيات التسويق، 2021، نقلا عن الرابط: mktclubksu1.com,4/2/2024,12:45,13:45.

ثانيا: اخلاقيات العمل ووظيفة الإنتاج

في الجانب الإنتاجي، هناك عدة قرارات تتخذ لا بد أن تستند إلى أسس أخلاقية ومن ضمنها²⁶:

1- اختيار الموقع: اختيار الموقع ضمن القرارات الهامة، حيث تزداد أهميته من خلال إنخفاض الطلب

على المنتج مما يتطلب إختيار موقع أفضل، وتظهر الحاجة إلى هذا القرار عند محدودية الطاقات الإنتاجية أو نفاذها أو حدوث تغييرات في السوق وغيرها، وهنا ضمن الاخلاقيات لا بد من اختيار موقع زراعي فيه تكلفة النقل لتوفير منتج بأسعار في متناول المستهلك، بالكمية المناسبة والنوعية الملائمة، وزراعي في الموقع أنه ملائم لعمل الموظفين خال من الأمراض خال من الخوف والحروب، وتوفر الأمن والمستشفيات.

2- في مجال تصميم المنتج: وهنا يجب انتاج منتج بالخصائص المطلوبة تلي احتياجات المستهلك،

إذ لا بد من مراعاة قرارات التصميم للمنتج جانب اختيار المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، طبيعتها وصلابيتها.

3- تصميم مواقع الإنتاج: بعد انجاز المصنع تأتي مرحلة التخطيط الداخلي للمصنع للبدء في العملية

الإنتاجية، أي التنظيم الداخلي من تحديد للأقسام والمهام، وترتيب الآلات، مساحات التخزين والاستلام والشحن ونقاط وغير ذلك من إجراءات وتنظيم للعلاقات والمهام والمسؤوليات.

4- تكنولوجيا العمليات المستخدمة: أي النظر في التقدم واستعمالته في الإنتاج، حيث أن هناك

بعض المنظمات تستخدم أنواعا من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثا وخطورة مثل الاشعاع النووي والجرعات الكيميائية والأدوية الفاسدة وعملية اتلافها، كلها له أثر ومخاطر على الانسان سواء كان عاملا أو مستفيدا من الخدمات، فكلما استعمل تكنولوجيا متطورة تم التخلص من الملوثات لأن أساسها التحكم بالملوثات الهواء.

5- تصميم الوظائف: وهنا الاهتمام إدارة الإنتاج بالعاملين من خلال توفير بيئة نظيفة للعمل،

وأیضا من خلال:

- وضع القوانين لحماية عمال الصناعة ووقايتهم من أضرار تلوث بيئة العمل، ووضع التوصيات والاشتراطات الهندسية والبيئية المناسبة لكل نشاط.

²⁶ بلعابد نجاة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ورقة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدول حول "منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، صص 7، 14.

- دراسة الظروف السائدة في أماكن العمل وإجراء القياسات اللازمة لتقدير مستوى التلوث في العمل.
 - توفير الوسائل والمعدات المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعي، الناتج عن حركة تشغيل الماكينات والآلات.
 - توفير الإضاءة الصناعية والطبيعية الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل.
 - التنبيه لضرورة إتباع إرشادات الأمن والسلامة في أماكن تخزين المواد الكيميائية الخطرة والغير خطيرة.
 - توفير وسائل الوقاية من كمامات، أحذية خاصة، نظارات واقية، سدادات أذن وغيرها، وكذا ترك ممرات مناسبة لتسهيل تنقل العمال بالمصنع للحد من الحوادث المهنية.
- 6- **تخطيط ورقابة الطاقة الإنتاجية:** بأن تكون الطاقة الإنتاجية المتاحة كافية وقادرة على تمكين المؤسسة من إشباع التغيرات المتوقعة في الطلب، كتقليص أو زيادة حجم القوى العاملة مثلا، أي أن تكون مسؤولة أخلاقيا على تلبية الاحتياجات وبتكلفة أقل.

ثالثا: الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية

إدارة شؤون الموظفين هي إحدى وظائف الأعمال التي تتعامل مع إدارة العلاقات بين مجموعات من الأشخاص بصفتهم موظفين وأصحاب عمل ومدراء، والاطار الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية يمكن تشكيله من خلال مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والانصاف، واضطلعت إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في عملية التوظيف والتوجيه، والتدريب واعتماد قواعد الاخلاق في جميع أنشطة التدريب والتطوير وتحويل هذه المهارات إلى سلوك، حيث تتطلب أخلاقيات العمل في المؤسسة أن تكون محترمة وعادلة اتجاه موظفيها وأن تقدرهم كبشر بعيدا عن كونهم موظفين، وفقا للمبادئ الأخلاقية، ومع هذا الاعتبار يجب أن تتحمل إدارة الموارد البشرية القيم الأخلاقية²⁷.

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية في غرس الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من خلال ماتقوم به من مهام، ولعل أهمها تظهر في النقاط التالية²⁸:

²⁷ عبد الله محمود أبو نوار، أثر ممارسات أخلاقيات الأعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد41، 2022، ص133.

²⁸ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص42.

1. الاختيار والتعيين: تسعى عملية الاختيار والتعيين إلى تعيين الأفراد المؤهلين الذين ينسجمون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم مع قيم المؤسسة وأخلاقيات العمل بها، حيث تسعى عملية الاختيار والتعيين إلى تعيين الأفراد المؤهلين الذين ينسجمون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم مع قيم المؤسسة وأخلاقيات العمل بها، ومن أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة نذكر:

- ✓ الحيادية والعدالة في المفاضلة بين المرشحين دون تحيز لجنس أو عرق أو خلفية اجتماعية.
- ✓ الشفافية في الإعلان عن الوظائف وشروطها، وتوضيح معايير القبول والترشيح.
- ✓ السرية في التعامل مع معلومات المتقدمين، وعدم استغلالها أو مشاركتها دون إذن.
- ✓ الالتزام بالمعايير المهنية عند إجراء المقابلات أو الاختبارات، وتجنب المحاباة أو الوساطة.
- ✓ التوافق القيمي الذي يراعى أن تتماشى أخلاقيات المرشح مع ثقافة المؤسسة ورسالتها، لضمان الانسجام والفعالية مستقبلاً.

2. تدريب الموظفين: يعد التدريب أحد الركائز الأساسية لتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، وخاصة في إطار إدارة الموارد البشرية، حيث يواجه الموظفون في بيئة العمل الحديثة تحديات أخلاقية معقدة ومواقف غير مألوفة قد تضعهم أمام قرارات مصيرية يصعب حسمها دون مرجعية واضحة، ولذا فإن تدريب الموظفين على التعامل مع هذه المعضلات الأخلاقية يعد استثماراً هاماً لضمان اتخاذ قرارات تتماشى مع قيم المؤسسة ومعايير النزاهة والمهنية.

تسعى المؤسسات الرائدة إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مخصصة، تركز على رفع وعي الموظف بالإطار الأخلاقي الواجب اتباعه، وتزويده بالأدوات التحليلية والمهارات اللازمة لفهم أبعاد السلوك الأخلاقي، والتفرقة بين ما هو مقبول وما هو مرفوض مهنيًا، هذه البرامج لا تقتصر فقط على التعريف بالقوانين أو السياسات، بل تمتد لتشمل التدريب على اتخاذ القرار الأخلاقي في مواقف واقعية، وكيفية الموازنة بين المصلحة المؤسسية والقيم الإنسانية والمهنية.

يمكن القول إن التدريب المستمر على الأخلاقيات يساهم في بناء ثقافة مؤسسية أخلاقية، ويساعد على الوقاية من الانزلاقات السلوكية التي قد تضر بالمؤسسة وسمعتها على المدى الطويل.

3. العدالة في معاملة الموظفين: ضرورة وجود الدقة والموضوعية في عملية تقييم الأداء التي تعتمد عليها، في كثير من الأنظمة، الزيادات السنوية وفرص الترقية، بالإضافة إلى ذلك فمن الضروري وجود أنظمة التحفيز التي تكافئ السلوك الأخلاقي وتعاقب السلوك غير الأخلاقي.

وفيما يلي ندرج جدولاً كمثال يوضح المحاور الأخلاقية للموارد البشرية ضمن أحد البرامج التدريبية، الذي يسعى هذا البرنامج في نهاية تقديمه إلى تحقيق:

- + فهم المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تحكم ممارسات الموارد البشرية.
- + التعرف على المعضلات الأخلاقية الشائعة في مجالات التوظيف، الترقيات، والتقييم.
- + استخدام أدوات اتخاذ القرار الأخلاقي لحل المشكلات الأخلاقية.
- + تطبيق الإطار الأخلاقي المؤسسي في إدارة الأفراد والعمليات.
- + تعزيز ثقافة أخلاقية شاملة داخل المؤسسة.

وهذا البرنامج موجه إلى موظفي إدارة الموارد البشرية، مسؤولي التوظيف، مدراء الفرق، مسؤولو التدريب والتطوير، وموظفي العلاقات العمالية، تكون عبر جلسات بوسائل مختلفة مثل: محاضرات تفاعلية، مجموعات نقاش، دراسة حالة، تقييم ذاتي للسلوك الأخلاقي.

الجدول رقم 4: برنامج تدريبي أخلاقي في إدارة الموارد البشرية

محتوى التفصيلي	محاور البرنامج التدريبي
<ul style="list-style-type: none"> -تعريف الأخلاقيات المهنية -أهمية الأخلاقيات في بيئة العمل -العلاقة بين الأخلاق والامتثال القانوني 	مدخل إلى أخلاقيات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> -النزاهة والعدالة والشفافية -احترام خصوصية الموظف -تجنب تضارب المصالح 	المبادئ الأخلاقية الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> -التحيز في التوظيف -الإفصاح عن معلومات حساسة -الضغط في تقييم الأداء -التوازن بين الولاء المهني والقيم الشخصية 	المعضلات الأخلاقية الشائعة
<ul style="list-style-type: none"> -نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي (مثل نموذج Treviño & Nelson) -تحليل الخيارات والتبعات -اتخاذ القرار في ضوء مدونة السلوك 	أدوات إتخاذ القرار الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> -دراسة حالات واقعية من بيئة العمل -تحليل سلوكيات سابقة وتحسينها -تمارين جماعية وحلقات نقاش 	تطبيقات عملية وحالات دراسية
<ul style="list-style-type: none"> -دور القيادة في ترسيخ القيم -أهمية التواصل الداخلي -آليات التبليغ الآمن عن المخالفات 	بناء ثقافة أخلاقية

Source : Treviño, L. K., Nelson, K. A, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, Hoboken, NJ: John Wiley .Sons, Inc,2017 : <https://senabooks.com>, 25 /07/2025, 6 :16 . (Adapted)

رابعاً: اخلاقيات العمل لوظيفة التمويل

التمويل هو أحد الوظائف الأساسية بالمؤسسة، والتي تختص بمالية الامداد بالأموال والتخطيط لها، والحصول على الأموال من المصادر المناسبة، وفي الوقت المناسب لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة، وتعد أخلاقيات

العمل جانبا مهما في صناعة التمويل، ومن الهام تعزيز الاستثمار المستدام من خلال إعطاء الأولوية للسلوك الأخلاقي، حيث يمكن للمؤسسة²⁹:

- بناء الثقة بين أصحاب المصلحة.
- ومنع السلوك الاحتياالي.
- يعزز الشفافية.
- وبناء قيمة طويلة الأجل.
- تشجيع الاستثمار المسؤول والذي يقصد به اتخاذ قرارات الاستثمار التي تتماشى مع القيم والمعتقدات والأخلاقيات بالمؤسسة، حيث يصبح المستثمرون أكثر وعيا بتأثير استثماراتهم على المجتمع والبيئة ومنه تجسيد لمبدأ المسؤولية الاجتماعية.
- وظيفة التمويل ليست فقط علما بالأرقام، بل مسؤولية أخلاقية كبيرة تتطلب التزاما بالقيم، مثل الشفافية، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، وأي خلل في أخلاقيات هذه الوظيفة قد يؤدي إلى أزمات مالية كبيرة، ويمكن تقديم أمثلة لبعض الممارسات الغير أخلاقية لوظيفة التمويل كالتالي:
- تضخيم الإيرادات: عرض أرباح غير حقيقية بهدف جذب مستثمر أو تجنب خسارة.
- إخفاء الديون: عدم الإفصاح الكامل عن الالتزامات المالية.
- تقديم الرشوة: دفع مبالغ للحصول على موافقة حول ميزانيات أو قروض.
- التلاعب في الأسعار: إستغلال المعلومات لتحقيق مكاسب غير عادلة.

والجدول الموالي هو اختصار لأخلاقيات ووظائف المؤسسة:

²⁹ الأكاديمية البريطانية للبحث والتطوير، دور الاخلاقيات في الإدارة المالية، 2022، نقلا عن الرابط:

<https://batdacademy.com, 7/2/2024,15 :11> .

الجدول رقم 5: أخلاقيات وظائف المؤسسة

أخلاقياتها	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> -الصدق في الإعلانات والعروض -احترام خصوصية العملاء -تجنب التضليل أو الخداع -الالتزام بالمنافسة الشريفة 	الوظيفة التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> -الأمانة في التعامل مع الأموال -تجنب التلاعب أو التزوير في البيانات المالية -احترام السرية المالية -الالتزام بالقوانين الضريبية والمحاسبية 	الوظيفة المالية
<ul style="list-style-type: none"> الجودة والإتقان في العمل -احترام معايير السلامة والصحة المهنية -الاستخدام المسؤول للموارد -الابتعاد عن الغش أو التلاعب في المواصفات 	الوظيفة الانتاجية
<ul style="list-style-type: none"> -العدالة والمساواة في المعاملة -احترام خصوصية الموظفين -تجنب التمييز. -الحفاظ على بيئة عمل آمنة ومحفزة. 	وظيفة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

ومنه كل وظيفة من وظائف المؤسسة: التسويق، المالية، الإنتاج، والموارد البشرية، لها دور محدد يحقق أهداف المؤسسة، وترافق كل وظيفة مجموعة من الأخلاقيات التي تضمن النزاهة، والجودة، والعدالة، واحترام العملاء والموظفين.

المحور السادس: مدخل للفساد الإداري

تمهيد:

يعتبر الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تهدد استقرار المؤسسات وتعيق عمليات التنمية في مختلف دول العالم، سواء المتقدمة أو النامية، فهو لا يمثل فقط خلافاً في السلوك الفردي لبعض الموظفين، بل يعكس في جوهره أزمة عميقة في منظومة القيم والممارسات داخل الهيئات الإدارية والتنظيمية، وخطورة الفساد الإداري تكمن في كونه يتغلغل بهدوء في البنية الإدارية، ويمارس تأثيره السلبي بشكل تدريجي، إلى أن يصبح سلوكاً عادياً أو حتى مقبولاً في بعض البيئات، وهو ما يؤدي إلى اختلال مبدأ العدالة، وتدهور جودة الخدمات، وتآكل الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة.

الفساد الإداري لا يقتصر على الرشوة أو المحسوبية فحسب، بل يشمل مجموعة واسعة من السلوكيات المنحرفة مثل استغلال السلطة، التلاعب في الصفقات، التوظيف غير العادل، سوء استخدام الموارد العامة، والتقصير المتعمد في أداء المهام، كما أن آثاره تتجاوز الإطار الإداري الداخلي لتطال بنية الاقتصاد الوطني، حيث يؤدي إلى هدر الموارد، انخفاض الكفاءة، وتشويه مناخ الاستثمار، بل ويتسبب في تعزيز الفوارق الاجتماعية وتكريس الإقصاء.

لهذه الأسباب، أصبح التصدي للفساد الإداري من أولويات السياسات العامة الحديثة، ومعالجة ظاهرة الفساد الإداري تتطلب بدايةً فهماً دقيقاً لطبيعتها ومظاهرها وأسبابها المباشرة وغير المباشرة، ثم تحليل خصائصها وتأثيراتها على المستويات المختلفة، والتي سيتم التطرق من خلال هذا المحور عن تعريف الفساد وخصائصها وأهم أسبابه ومؤثراته.

أولاً: تعريف الفساد الإداري وخصائصه

يعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه أنظمة العمل في المؤسسات العامة والخاصة، لما له من تأثير مباشر على كفاءة الأداء، وتآكل الثقة بين الموظفين والإدارة، وكذلك بين المواطن والدولة. وهو ظاهرة تتجلى في إساءة استخدام السلطة أو المنصب لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، ما يؤدي إلى تعطيل القوانين وانحراف الأهداف التنظيمية، وتكمن خطورة الفساد الإداري في كونه لا يمارس بشكل ظاهر دائماً، بل قد يتغلغل في البنية الإدارية للمؤسسة، مما يجعل من الضروري فهم طبيعته وتحديد خصائصه.

1- تعريف الفساد الإداري

عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته، ومن جانب عرف الفساد الإداري بأنه إقناع شخص مسؤول عن طريق وسائل خاطئة كالرشوة مثلاً، بانتهاك الواجب الملحق على عاتقه.

وينصرف مفهوم الفساد الإداري في الحياة العامة إلى استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو من أجل تحقيق هيئة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة بالطريقة التي يترتب عليها مخالفة القانون أو التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي، وتتضمن صور الفساد الشائعة التي تمثل إنتهاكا للواجب العام وانحرافا عن المعايير الأخلاقية في العامل³⁰.

وللفساد الإداري ثلاث مداخل هي³¹:

أ- **مدخل تقليدي:** يرى المدخل التقليدي أن الفساد الإداري ينبع أساساً من انحراف الأفراد عن القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم السلوك داخل المؤسسات الحكومية، وفقاً لهذا المنظور، تعتبر المشكلة فردية في جوهرها، حيث يفقد العاملون الضمير المهني والالتزام بالقواعد الأخلاقية، مما يدفعهم إلى ممارسة سلوكيات منحرفة مثل الرشوة والمحسوبية. وبالتالي يركز هذا المدخل على أهمية

³⁰ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، الفساد الإداري: أخطاه وأسبابه وسبل مكافحته " نحو بناء نموذج تنظيمي " دراسة تطبيقية على المدائين بممارسته والمعنين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص20.

³¹ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، المرجع نفسه، ص20.

التربية الأخلاقية وغرس قيم النزاهة والانضباط في نفوس الموظفين كوسيلة فعالة للحد من الفساد، لكنه في الوقت نفسه لا يأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية أو البيئية التي قد تساهم في تفشي هذه الظاهرة.

ب- المدخل الوظيفي: ركز المدخل الوظيفي على أن الفساد الإداري ينشأ من الانحراف عن القواعد والإجراءات الرسمية المعتمدة داخل النظام الإداري، وليس فقط من الانحراف الأخلاقي للفرد، فهو ينظر إلى الفساد كنتاج لضعف وضوح اللوائح التنظيمية أو نقص الرقابة الفعالة على تطبيقها، مما يفتح المجال أمام الموظفين لاستغلال الثغرات والتلاعب بالإجراءات لتحقيق مكاسب شخصية، ومن هنا تكمن أهمية هذا المدخل في تطوير الأنظمة الإدارية، تبسيط الإجراءات، وتعزيز الرقابة الداخلية لضمان الالتزام بالقوانين، وهو بذلك يتناول الفساد كخلل وظيفي يجب تصحيحه عبر تنظيم أفضل وليس فقط عبر إصلاح الفرد.

ت- المدخل بعد الوظيفي: يمثل المدخل بعد الوظيفي رؤية شمولية ومتطورة للفساد الإداري، حيث ينظر إليه كظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب، تشمل الانحرافات الفردية، والأخطاء الوظيفية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر في نشوء الفساد وتطوره، من هذا المنطلق يعتبر الفساد نتيجة لتفاعل معقد بين الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، القوانين السائدة، والبيئة الاجتماعية المحيطة، وبالتالي تتطلب مكافحة الفساد تبني استراتيجيات متكاملة تشمل إصلاح القوانين، تعزيز الحوكمة الرشيدة، تطوير بيئة العمل، وغرس ثقافة مؤسسية تحفز على الشفافية والمسائلة، بعيدا عن النظرة الأحادية التي تركز فقط على الفرد أو القواعد الرسمية.

ومنه تتعدد مداخل فهم الفساد الإداري بين مدخل تقليدي يركز على الانحراف الفردي عن القيم الأخلاقية، ومدخل وظيفي يربط الفساد بالانحراف عن القواعد والإجراءات الرسمية داخل المؤسسات، ومدخل بعد وظيفي شامل ينظر إلى الفساد كظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل الفردية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية، ولكل مدخل رؤيته في أسباب الفساد وطرق مكافحته.

2- خصائص الفساد الإداري

يعتبر الفساد الإداري انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة لها، ومن سماته نجد³²:

³² خريش عبد القادر، دراسة سوسولوجية لظاهرة الفساد الإداري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 11، الجزائر، 2015، ص 138.

- ✓ اشتراك أكثر من طرف تعاطي الفساد الإداري.
- ✓ السرية الشديدة في ممارسة الفساد بطريقة التحايل والخديعة.
- ✓ يجسد الفساد الإداري المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه.
- ✓ يعبر الفساد الإداري عن اتفاق بين إرادتي صانعي القرار ومرتكبي الفساد، الذين يضغطون على صناع القرار لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية أولاً وأخيراً.
- فمن سمات الفساد الإداري الخفية هي خدمة المصلحة الشخصية وتعظيم المكاسب الشخصية على حساب المصلحة العامة دون اكتراث لما تنتهكك من قوانين وأنظمة وأخلاقيات.
- ومنه يمكن القول أن الفساد الإداري أحد أشكال الانحراف عن الواجبات الوظيفية، يتمثل في استغلال المنصب لتحقيق منافع شخصية بطرق مخالفة للقوانين والأخلاقيات، ومن أبرز سماته أنه يتم بمشاركة عدة أطراف، تجمعهم مصالح متبادلة، ما يجعله ظاهرة جماعية أكثر من كونه سلوكاً فردياً، كما يمارس في الخفاء، تحت غطاء من السرية والتحايل والخداع، ويعتمد على توافق ضمني بين إرادة مرتكبيه وصانعي القرار الذين يضغط عليهم لتسهيل تمرير قرارات تخدم فئات بعينها، كما أنه يقوم على تغليب المصلحة الخاصة على العامة، وتعظيم المكاسب الشخصية دون اعتبار للأثر السلبي على القوانين، المؤسسات، أو القيم الأخلاقية.

ثانياً: أسباب الفساد الإداري

- إن للفساد الإداري عدة عوامل ومسببات تؤدي إلى وجوده، ولعل أهمها الآتي³³:
- ✓ تصميم هياكل بيروقراطية لا تستند إلى الأسس والمقومات التنظيمية السليمة.
- ✓ تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على مجموعات التابعين.
- ✓ سوء التربية الاجتماعية والقومية وتخلف المناخ الاجتماعي العام.
- ✓ عدم كفاية نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها.
- ✓ سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان.
- ✓ إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية أنها أجهزة كأداة للسيطرة والتسلط، وليست أداة لخدمة المجتمع.
- ✓ الأوضاع الاقتصادية السيئة كالفقر وتدني الأجور، والتي تعد عاملاً تغذي الميول نحو الفساد.

³³ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

✓ انعدام أو ضعف أخلاقيات العمل، وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية، يسهم في تفشي الفساد.

✓ ضعف الوازع الديني لدى الفرد وعدم قدرته على استيعاب التوجيه الديني كمنهج وسلوك.

✓ سوء تطبيق الأنظمة وخاصة في الإدارات التي لها علاقة مباشرة بالخدمات العامة، مع غياب الرقابة المستمرة من أجهزة الرقابة الحكومية أو الرقابة داخل الإدارات نفسها.

إذا تعدد مسببات الفساد وكلها تحط في ضعف وغياب الوازع الأخلاقي للفرد مهما كان مركزه في المجتمع، إن كان داخل الأسرة أو المؤسسة أو بالدولة، فمهما كان احتياجه (الفقر والحرمان، المركز والسلطة، القلق والتوتر، الشعور بالظلم، تدني الأجر وغيرها) سيغلب عليه لمعالجة أي احتياج وأي تظلم اللجوء إلى طريق الفساد مادام غاب عنه الخلق الحسن.

ثالثاً: مؤشرات الفساد الإداري

هناك عدة مؤشرات وإحصائيات متعلقة بالفساد الإداري تعتمد على عدة منظمات، ونجدها متفاوتة من حيث درجة مصداقيتها بحسب منهجية الدراسة والحيادية لهذه المنظمات التي قامت بها، ونجد أكثر المؤشرات تميزاً، هي تلك التي تتبع منظمة الشفافية الدولية، والتي هي منظمة غير حكومية دولية تهدف إلى مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في جميع أنحاء العالم، تعتمد المنظمة على عدة مؤشرات وأدوات لتحديد مستوى الفساد في الدول، من أبرز مؤشراتنا نجد³⁴:

1. **مؤشر مدركات الفساد:** هو أحد أهم الأدوات الدولية المستخدمة لقياس مستوى الفساد في القطاع العام، وقد بدأ العمل به منذ عام 1995 من قبل منظمة الشفافية الدولية، يقوم المؤشر على جمع وتحليل تصورات وآراء خبراء مختصين ومسؤولين في القطاع الخاص حول درجة الفساد في مؤسسات الدولة، ويهدف بالأساس إلى رصد مدى انتشار الفساد الإداري في مختلف البلدان، مما يوفر مقياساً مقارناً بين الدول، ويتم التعبير عن نتائج المؤشر على مقياس يتراوح من 0 إلى 100، حيث تمثل الدرجة 0 أعلى مستوى من الفساد، في حين تشير الدرجة 100 إلى غياب شبه كلي للفساد، ويستخدم هذا

³⁴ محمد ناصر باصم، دور الحكومة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية، مجلة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، مصر، 2019، ص570.

المؤشر على نطاق واسع من قبل الحكومات والمؤسسات الدولية لتقييم فعالية السياسات الحكومية في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية.

2. **التقرير العالمي الشامل عن الفساد:** يعد أحد أهم الإصدارات التي أطلقتها منظمة الشفافية الدولية منذ عام 2001، حيث يعنى بتسليط الضوء على الفساد في قطاعات حيوية ومختلفة داخل الدولة، مثل النظام القضائي، القطاع الخاص، التعليم، البيئة، الإعلام، الرياضة، المياه، وغيرها، يتميز هذا التقرير بتركيزه السنوي على موضوع أو قطاع محدد، ليقدم تحليلات معمقة ورؤى عملية حول أنماط الفساد المنتشرة فيه، ويهدف التقرير إلى رصد مظاهر الفساد وتقديم توصيات قابلة للتطبيق للحد منه، وذلك عبر دراسات حالة واقعية ونماذج من مختلف الدول والمناطق الجغرافية، وتكمن أهميته في كونه مرجعا دوليا يوفر بيانات نوعية تساعد الحكومات، والمجتمع المدني، والباحثين على فهم ديناميات الفساد وتطوير سياسات فعالة لمكافحته.

3. **مؤشر الحوكمة العالمية:** هو مجموعة من المؤشرات التي تقدم تقييما شاملا حول جودة الحوكمة في الدول المختلفة، ويهدف إلى قياس فعالية الحكومة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات العامة، يعتمد هذا المؤشر على مجموعة من البيانات والمصادر الدولية المستقلة، ويقوم مؤشر الحوكمة العالمية بدمج هذه الأبعاد في مؤشرات مجمعة لستة أبعاد للحوكمة لأكثر من 200 اقتصاد خلال الفترة 1996-2023، وهي:

- أ- **الجودة التنظيمية:** يشير هذا البعد إلى قدرة الحكومة على وضع وتطبيق سياسات وتنظيمات فعالة تعزز تنمية القطاع الخاص وتدعم بيئة الأعمال، وقيم مدى كفاءة الأطر القانونية والتنظيمية، وقياس ما إذا كانت التشريعات تسهم في تشجيع الاستثمار والمنافسة، أو إذا كانت تعوق ذلك من خلال البيروقراطية الزائدة، القيود غير الضرورية، أو التدخل الحكومي في التسعير والدعم، فكلما زادت جودة التنظيم كانت بيئة الاستثمار أكثر استقرارا وشفافية.
- ب- **سيادة القانون:** يعكس هذا المؤشر مدى احترام القوانين وتطبيقها على الجميع بشكل عادل، وقياس الثقة في النظام القضائي، ومدى قدرته على حل النزاعات وإنفاذ العقود، بالإضافة إلى حماية حقوق الملكية ومكافحة الجريمة والاحتيال، كما يعكس مدى التزام السلطات والمؤسسات بسيادة القانون دون استثناءات، وضعف هذا البعد يشير غالبا إلى بيئة قانونية هشة تؤثر على العدالة والاستثمار والأمان.

ت- مكافحة الفساد: يقيس هذا البعد مدى قدرة الدولة على الحد من الفساد في القطاعين العام والخاص، سواء كان في صورة رشاوى، اختلاس للمال العام، أو إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية، كما يبرز وجود أو غياب آليات فعالة للمساءلة، والشفافية، وتطبيق قوانين مكافحة الفساد، وارتفاع هذا المؤشر يعكس ثقة أكبر في المؤسسات الحكومية، ويعزز مناخ النزاهة والاستثمار.

ث- التعبير والمساءلة: يعبر هذا البعد عن مدى تمتع المواطنين بالحقوق السياسية والمدنية، مثل حرية التعبير، وحرية الصحافة، وحرية تكوين الجمعيات، والحق في انتخاب ومساءلة حكوماتهم، كما يقيس استقلال وسائل الإعلام، وفعالية المجتمع المدني في مراقبة السلطة، حيث يعكس هذا المؤشر مدى انفتاح النظام السياسي على المشاركة الشعبية والرقابة الديمقراطية.

ج- الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب: يقيس هذا البعد مدى استقرار النظام السياسي، وغياب التهديدات الناجمة عن العنف السياسي أو الإرهاب، مثل الانقلابات، الاضطرابات، النزاعات الأهلية، أو الهجمات الإرهابية، وكلما ارتفع هذا المؤشر دل على بيئة سياسية آمنة ومستقرة تمكن من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بينما يشير انخفاضه إلى اضطراب قد يعيق الاستثمار ويهدد الأمن.

ح- فعالية الحكومة: يتناول هذا البعد جودة أداء الحكومة في تقديم الخدمات العامة، وفعالية الجهاز البيروقراطي، ومدى كفاءة السياسات العامة وتنفيذها، كما يقيم جودة التعليم، الصحة، البنية التحتية، ومدى مهنية واستقلالية الموظفين الحكوميين، وارتفاع هذا المؤشر يدل على قدرة الدولة على إدارة شؤونها بكفاءة، فيما يشير انخفاضه إلى ضعف في تقديم الخدمات أو هيمنة الاعتبارات السياسية على الكفاءة المؤسسية.

4. **مؤشر دافعي الرشوة BPI لمنظمة الشفافية الدولية:** هو مؤشر عالمي تصدره منظمة الشفافية الدولية، يهدف إلى قياس مدى استعداد الشركات الكبرى من الدول المصدرة للانخراط في ممارسات الرشوة عند ممارسة أنشطتها التجارية في الخارج، ويعنى المؤشر بتصنيف الدول بناء على سلوك شركاتها في الأسواق الأجنبية، وليس بناء على القوانين أو المؤسسات المحلية لتلك الدول، فيعتمد المؤشر على استطلاعات رأي لمديرين وتنفيذيين في مختلف دول العالم، يقيمون فيها مدى شيوع تقديم الرشاوى من قبل الشركات

الأجنبية العاملة في بلدانهم، وقد صدر هذا المؤشر لأول مرة في عام 1999، وتكرر إصداره في أعوام متفرقة مثل 2002 و2006 و2008 و2011، ما يجعله مؤشرا غير سنوي.

ويعد BPI أداة مهمة لتسليط الضوء على البعد الدولي للفساد، موضحا أن بعض الدول لا تكتفي بتلقي الفساد، بل تصدره أيضا من خلال ممارسات شركاتها متعددة الجنسيات.

5. مقياس الفساد العالمي (GCB): هو أداة بحثية تصدرها منظمة الشفافية الدولية، تهدف إلى قياس تجارب المواطنين وآرائهم حول مستوى الفساد في بلدانهم، ويعد من أكبر الدراسات العالمية التي تستطلع آراء الناس مباشرة بشأن الفساد، يركز هذا المقياس على رصد تجربة الأفراد الشخصية مع الفساد، مثل دفع الرشاوى للحصول على خدمات عامة، بالإضافة إلى مدى ثقتهم في مؤسسات الدولة ومدى اعتقادهم بفعالية جهود الحكومات في مكافحة الفساد، على عكس مؤشرات أخرى تعتمد على تقييم الخبراء، فإن مقياس الفساد العالمي يعتمد على آراء المواطنين أنفسهم، مما يجعله أداة فريدة لفهم التأثير الحقيقي للفساد على الحياة اليومية.

المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربتة

تمهيد:

يعتبر الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تهدد استقرار المؤسسات وفعالية العمل الإداري، نظرا لتأثيره المباشر على كفاءة الأداء، وشرعية القوانين، وثقة المواطنين في أجهزة الدولة، فالفساد لا يتمثل فقط في مظاهره الظاهرة كالاختلاس، الرشوة، والتزوير، بل يتغلغل أيضا في النظم والسياسات، وينتج بيئة إدارية غير أخلاقية تؤسس لثقافة الإفلات من العقاب والتربح غير المشروع.

من هذا المنطلق تلعب الأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية كالنزاهة، الشفافية، العدالة، والمساءلة دورا جوهريا في بناء منظومة مقاومة للفساد، بحيث تعمل هذه القيم على ترسيخ السلوك المهني القويم، وتوجيه الموظف نحو الالتزام بالضوابط القانونية والأخلاقية دون الانزلاق في دوائر الفساد، كما أن غياب هذه القيم يعد بيئة خصبة لانحرافات إدارية تعيق التنمية، وتكرس التفاوت الاجتماعي والظلم المؤسسي.

وقد أدركت أغلب دول العالم، سواء النامية أو المتقدمة، خطورة الفساد الإداري وتكلفته الباهظة على الاقتصاد الوطني والسلم الاجتماعي، فعملت على وضع آليات واستراتيجيات متقدمة لمكافحة هذه الظاهرة، من خلال دعم الهيئات الرقابية، وتحديث التشريعات، وتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، إضافة إلى التعاون الدولي وتبادل الخبرات في هذا المجال.

أولاً: أبعاد الفساد الإداري

هناك عدة أبعاد للفساد الإداري كالآتي³⁵:

- 1- **البعد التنظيمي:** وهي تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأدية وظيفته، تتعلق بصفة أساسية بالعمل وأهمها نجد:
 - عدم إحترام العمل.
 - امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه.
 - التراخي، ومن صورته: الكسل، الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، تنفيذ الحد الأدنى من العمل....
 - عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء.
 - السلبية كاللامبالاة، وعدم إبداء الرأي والعزوف عم المشاركة في اتخاذ القرارات والانعزالية.
 - عدم تحمل المسؤولية.
 - إفشاء أسرار العمل.
- 2- **البعد السلوكي:** وهي تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:
 - على المحافظة على كرامة الوظيفة من خلال قيام الموظف بفعل منافي لأخلاقيات عمله مثل استعمال المخدرات.
 - سوء استعمال السلطة، كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة والموضوعية.
 - المحسوبية والوساطة.
- 3- **البعد المالي:** وهي المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتشتمل هذه المخالفات:
 - مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

35 خريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

- فرض المغارم، من خلال تسخير الموظف سلطة وظيفته للانتفاع من الاعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الاعمال لرسمية المخصصة لهم.

- الاسراف في استخدام المال العام، كإقامة الحفلات والدعايات ببذخ على الدعاية والاعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع وغيرها.

4- البعد الجنائي: وتعلق بالممارسات المرتبطة بالرشوة وبالخصوص في مجال الصفقات العمومية واختلاس المال العام، والسرققة والاحتيال، والتهرب الضريبي والجمركي، والغش والتدليس والتزوير في الوثائق والعملات، والحصول على المنافع والتستر على الفاسدين.

ثانيا: أساليب مكافحة الفساد الإداري

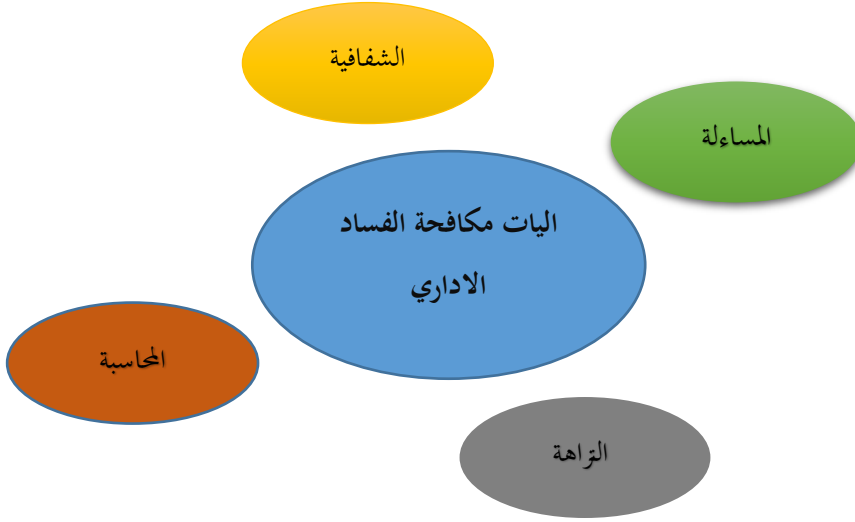
من بين الأساليب المقترحة لمكافحة الفساد الإداري وتعزيز أخلاقيات العمل نجد³⁶:

- ✓ تنمية الوازع الديني والأخلاقي من خلال الندوات والدورات.
- ✓ رفع مستوى الرقابة الداخلية الإدارية والمالية في الجهاز الحكومي.
- ✓ النهوض بالمستوى التعليمي والتدريبي للموظفين.
- ✓ تسهيل الإجراءات والبعد عن التعقيدات الإدارية.
- ✓ تشجيع الموظفين الملتزمين بأخلاقيات العمل مادية ومعنوية.
- ✓ تغليظ العقوبات الرادعة وتلافي ضعف بعض الأحكام المتعلقة بقضايا الفساد.
- ✓ مراجعة اللوائح والتعليمات بصفة مستمرة.
- ✓ تطبيق أسلوب اللامركزية وتفويض القادة في المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ قرارات التحسين والتطوير.
- ✓ التوعية بأخطار الفساد الإداري الأخلاقية، الاقتصادية، الدينية والاجتماعية.

ومكافحة الفساد الإداري يحتاج لتحقيق عناصر من المساءلة، الشفافية والنزاهة كما يوضحها الشكل الموالي:

³⁶ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص76.

الشكل رقم 2: اليات لمكافحة الفساد الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص294.

حيث يقصد بكل الية من اليات مكافحة الفساد المبينة الاتي³⁷:

1. **المساءلة:** وهي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى كفاءتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة، حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم، ما يشكل أساس لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.
2. **الشفافية:** وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقاتها مع عملائها، فتكون علنية للإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة وأعمال المؤسسات غير الحكومية.
3. **المحاسبة:** خضوع الأفراد الذين يتولون مناصب عامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي الموظفون الحكوميون مسؤولون أمام رؤسائهم، والرؤساء بدورهم مسؤولون أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
4. **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق، الأمانة والإخلاص والمهنية في العمل.

³⁷ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص294.

ثالثا: جهود الدولة الجزائرية في مكافحة الفساد

سعت الحكومة الجزائرية إلى تحديد الإجراءات هامة وتوضيح مرتكزات الاستراتيجية المعتمدة لمكافحة الفساد، وتجلت هذه الجهود من خلال³⁸:

1. الاطار القانوني: سعت الحكومة الجزائرية إلى وضع ميكانيزمات لمكافحة الفساد ومن ضمنها:

- القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والتي جاء في: المادة الأولى من القانون أنه يهدف إلى دعم التدابير اللازمة في هذا الاطار، وتعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص، وتسهيل دعم التعاون الدولي للوقاية من الفساد ومكافحته، أما مادته الثانية فتم فيها الإشارة إلى مفهوم الفساد من وجهة نظر الدولة الجزائرية والتي أشارت إليه من خلال المظاهر الواجب مكافحتها والوقاية منها في إطار استراتيجية وطنية لمكافحة.

- إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 كسلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتقوم بالمهام:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون، وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون العامة.
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة.
- إعداد برامج تسمح بتوعية المواطنين بالآثار الناجمة عن الفساد.
- جمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها.
- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الهادفة إلى الوقاية من الفساد ومكافحته.
- تلقي تصريحات بالامتلاك الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية، ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على تحقيقها.

³⁸ خالد ليتيم، عبد الحفيظ مسكين، الاثار الاقتصادية للفساد المالي والإداري وجهود الجزائر لمكافحة- إشارة إلى ترتيب الجزائر في مؤشر مدركات الفساد، مجلة معارف، العدد 24، الجزائر، 2018، ص ص 13-14.

➤ السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات وعلى التعاون مع هيئات مكافحة لفساد على الصعيدين الوطني والدولي.

2. مرتكزات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

- أ- توفر الإرادة السياسية الراغبة فعلا في مكافحة الفساد.
- ب- تعزيز استقلالية المؤسسات الموكل لها مكافحة المفاسد.
- ت- التطبيق الصارم للقوانين المتعلقة للقوانين المتعلقة بالفساد ومعاينة كل شخص مرتكب للفساد.
- ث- تعزيز استقلالية القضاء بما يجعله يحكم دون ضغط.
- ج- الاعتماد على الكفاءة في تعيين الموظفين والإطارات.
- ح- اصلاح وتحسين نظام الحوافز والأجور.
- خ- التعريف العلني والدائم لعقوبات الفساد لإظهار الردع اتجاهه.

رابعا: الجهود الدولية في مكافحة الفساد (المنظمات والاتفاقيات)

على المستوى الدولي تم تقديم عدة جهود لمكافحة الفساد، وتم ظهور عدة منظمات عملت على الامام بموضوع الفساد الإداري ومحاربه في العالم، ونجد ضمن هذه المنظمات الدولية المهتمة بمكافحة الظاهرة مايلي³⁹:

1- منظمة الشفافية الدولية:

والتي تعد منظمة دولية غير حكومية مقرها برلين، متخصصة في متابعة ممارسات الفساد وكشف صفقاته، والوقوف على مدى انتشاره وتورط مختلف المسؤولين بالعالم بصفقاته، وهي أكبر المنظمات غير الحكومية في مجال إعداد الدراسات والإحصاءات والجداول الخاصة بترتيب الدول في مجال الالتزام بمكافحة الفساد، وقد عقدت عدة مؤتمرات دولية لمكافحة الفساد كان أهمها المؤتمر التاسع لمكافحة الفساد عقد بجنوب افريقيا عام 1999 م، كان موضوعه النزاهة الدولية عام 2000 م.

³⁹ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص82-84.

2- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية (انتوساي):

منظمة ذاتية الحكم مستقلة غير سياسية، أنشئت لتوفير الدعم المتبادل التشجيع على تبادل الآراء والمعرفة والتجارب، والعمل كصوت معترف به للأجهزة الرقابية ضمن المجموعات الدولية، ولدعم التحسين المتواصل لدى مجموعة متنوعة من الأجهزة الرقابية، تقوم بإصدار توجيهات وإرشادات للأجهزة الأعضاء بخصوص التصرف المالي والممارسات والمنهجيات ذات العلاقة.

3- مركز الأمم المتحدة المعني بالإجرام الدولي:

والذي أطلق عام 1999 بالتعاون مع مركز الأمم المتحدة الإقليمي، البرنامج العالمي لمكافحة الفساد بالاشتراك مع معهد الأمم الإقليمي بأبحاث الجريمة والعدالة.

4- المنظمة العربية لمكافحة الفساد:

تأسست عام 2005، تسعى المنظمة إلى مكافحة الفساد إلى تعزيز الحكم صالح المفاهيم الديمقراطية في المجتمع العربي من خلال إحداث الوعي وتوسيع الإدراك حول مكافحة الفساد وحماية الصالح العام، وتوضيح آثار الفساد على المجتمع والتنمية المستدامة وعلى الاقتصاد الوطني.

5- إتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

حيث وقعت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 1997م على إتفاقية للحد من ظاهرة الفساد، وركزت على تعامل الشركات التي تحمل جنسية هذه الدول مع الدول الأخرى، كما نصت على أن تقوم الدول الأعضاء باتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الممارسات غير السليمة في شركاتها والمتعلقة برشوة المسؤولين الأجانب أو إخفاء عملية الرشوة.

6- قانون المبادئ:

الصادر عن لجنة بازل عام 1988م والمختصة بالإشراف على البنوك، الذي يحظر استخدام البنوك في النشاط المتعلق بالجرائم المختلفة.

7- اتفاقية مكافحة الفساد:

والتي اعتمدها مجلس الاتحاد الأوروبي عام 1997م، وكانت الاتفاقية بين موظفي الجماعات الأوروبية وموظفي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، واعتمدت لجنة وزراء أوروبا نص اتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد، سنة 1998م، وكانت اتفاقية القانون المدني لمجلس أوروبا التي اعتمدها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا سنة 1999م أول محاولة لوضع قواعد دولية موحدة في مجال القانون المدني والفساد، كما طور المجلس الأوروبي نموذجاً لقانون قواعد السلوك للموظفين العموميين ولتنظيم سلوكيات الموظفين في الدول التابعة لهذا الاتحاد.

8- مجموعة العمل المالي (FATF) :

هي هيئة دولية تأسست في عام 1989 بمبادرة من مجموعة السبع الكبرى (G7) ، بهدف وضع معايير عالمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتعتبر FATF بمثابة الهيئة الرائدة في العالم التي تتولى مراقبة الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بمكافحة غسل الأموال (AML) وتمويل الإرهاب (CFT) على المستوى العالمي، تقوم المجموعة بإصدار توصيات ومواثيق تهدف إلى تعزيز الشفافية في الأنظمة المالية العالمية ومنع استخدام هذه الأنظمة في أنشطة إجرامية، مثل غسل الأموال أو تمويل الجماعات الإرهابية.

9- المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) :

هو مؤسسة دولية مستقلة وغير ربحية تأسست عام 1971، تهدف إلى تحسين حالة العالم من خلال تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، يشتهر المنتدى بتنظيم اجتماعات سنوية في مدينة دافوس السويسرية، حيث يجتمع قادة السياسة والاقتصاد والأعمال والمجتمع المدني لمناقشة القضايا العالمية الكبرى مثل التنمية الاقتصادية، الاستدامة، الابتكار، ومكافحة الفساد، يعمل المنتدى على إصدار تقارير وتحليلات دورية مثل تقرير التنافسية العالمية وتقرير المخاطر العالمية، التي تقدم رؤى حول التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجه الدول، كما يلعب المنتدى دوراً في تعزيز الشفافية وتحسين الحوكمة من خلال مبادرات تستهدف مكافحة الفساد وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يجعله منصة مؤثرة في صياغة السياسات العالمية ودعم التعاون الدولي.

10- البنك الدولي وصندوق النقد الدولي:

يعتبران من أبرز المؤسسات الدولية التي تلعب دورا فعالا في برامج مكافحة الفساد، رغم أنهما ليسا "برامج" بحد ذاتها، وإنما مؤسسات تقدم دعما فنيا وماليا للدول لتعزيز الشفافية، الحوكمة الرشيدة، والمساءلة، حيث أن:

✓ **البنك الدولي**: يقدم البنك الدولي قروضا ومنحا للدول لتطوير البنية التحتية وتحسين الخدمات العامة، ويركز في مشاريعه على تعزيز الحوكمة والشفافية كجزء أساسي لضمان استخدام الأموال بشكل فعال وتقليل فرص الفساد، كما يضع البنك آليات للمراقبة والتقييم تمنع التلاعب المالي في المشروعات المدعومة.

ومنه فإن البنك الدولي شدد على ضرورة تكامل الجهود في مجال مكافحة الفساد، ووضع استراتيجية تهدف منع كافة أشكال الاحتيال والفساد، وتقديم العون للدول النامية التي تعتمد مكافحة الفساد، واعتبار مكافحة الفساد شرط لتقديم خدمات البنك الدولي وتقديم العون والدعم للجهود الدولية لمحاربة الفساد.

✓ **صندوق النقد الدولي (IMF)**: يعمل الصندوق على دعم استقرار الاقتصاد الكلي للدول، ويشجع الحكومات على تنفيذ إصلاحات اقتصادية تشمل تحسين نظم الإدارة المالية العامة، تعزيز نظم الرقابة على الإنفاق، ومحاربة الفساد لضمان استدامة النمو الاقتصادي.

ومنه فالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي من أهم الجهات التي تدمج مكافحة الفساد ضمن برامجها وخططها لدعم التنمية والحوكمة، ويعتبران شركاء رئيسيين في الجهود الدولية لمكافحة الفساد.

المحور الثامن: أخلاقيات الأعمال والحوكمة

تمهيد:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحيوية في عالم الإدارة المعاصرة، كونها تمثل الإطار الذي تمارس ضمنه السلطة وتتخذ فيه القرارات وتوجه فيه الموارد بشكل يحقق الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسة، وفي ظل تعاظم التحديات التنظيمية والضغوطات الاقتصادية والاجتماعية، لم يعد كفايا التركيز فقط على الكفاءة الإدارية أو الأداء المالي، بل أصبح من الضروري دمج أخلاقيات الأعمال في صلب عمليات الحوكمة لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق المصلحة العامة.

فأخلاقيات الأعمال باعتبارها منظومة من القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتسهم بشكل مباشر في تعزيز مصداقية المؤسسة، وترسيخ ثقافة الالتزام، ومنع الانحرافات السلوكية التي قد تؤدي إلى الفساد، وهنا تتقاطع الحوكمة مع الأخلاق، حيث تسعى الأولى إلى خلق آليات تنظيمية ورقابية تضمن احترام تلك القيم في مختلف المستويات الوظيفية، بما يحقق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية من إدارة، وموظفين، ومساهمين، ومجتمع.

في ظل تفاقم ظاهرة الفساد التي تشهدها العديد من الدول، والتي غالبا ما ترتبط بضعف آليات الحوكمة وتدهور المعايير الأخلاقية في إدارة الشأن العام والخاص، ومن ثم فإن الحديث عن الحوكمة اليوم لا يكتمل دون ربطه بأخلاقيات الأعمال باعتبارها ضمانا حقيقيا للنزاهة، ومحفزا لتحقيق أداء فعال ومتكامل داخل المؤسسات في مختلف القطاعات.

وفي هذا المحور سنركز على تقديم تعريف للحوكمة أهدافها، مرتكزاتها وأهم مبادئها، وعلاقة الحوكمة بأخلاقيات العمل.

أولاً: مفهوم الحوكمة

تعد الحوكمة من المفاهيم الواسعة التي تأخذ في طياتها جميع جوانب الحكم في أي دولة، ومن جانب آخر هناك عدة أهداف تسعى لتحقيقها الحوكمة، وضعف هذا المفهوم يوسع من نطاق ظاهرة الفساد في الدول، الحوكمة تمثل إطاراً شاملاً لإدارة الموارد واتخاذ القرارات داخل المؤسسات والدول، يهدف إلى تحقيق التوازن بين الشفافية، المساءلة، والمشاركة، هي عملية تنظيمية تعتمد على قواعد واضحة تضمن فعالية الأداء واحترام الحقوق، مع تمكين جميع الأطراف ذات العلاقة من التعبير والمساهمة من خلال الحوكمة الفعالة، تبنى الثقة وتعزز العدالة الاجتماعية، مما يهيئ بيئة مستقرة تدعم التنمية وتحد من مظاهر الفساد، إنها ليست فقط آلية إدارية، بل ثقافة متجددة تسعى لتحقيق التوافق بين مختلف المصالح لتحقيق الصالح العام.

1. تعريف الحوكمة

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، كما عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الحوكمة بأنها "ممارسة السلطات السياسية والإدارية والاقتصادية لإدارة شؤون المجتمع في كافة مستوياته"⁴⁰.

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن الحوكمة هي " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء"، ورغم هذا فإن الحوكمة ليست جزءاً من محيط اقتصادي متشابك تعمل في إطاره المؤسسات، يضم مجموعة من العناصر أبرزها سياسات الاقتصاد الكلي، طبيعة السوق ومستوى شفافيته، البيئة القانونية بما فيها الأبعاد البيئية والمسؤولية الاجتماعية⁴¹.

2. أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي⁴²:

⁴⁰ أنمار أمين البراوي، محددات الحوكمة: دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول: عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة طرابلس، لبنان، 2012، ص4.

⁴¹ سهام عبد الكريم، بحية تسوري بن تسوري، أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات - دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 1، 2023، الجزائر، ص577.

⁴² سهام عبد الكريم، بحية تسوري بن تسوري، مرجع سبق ذكره، ص578.

أ. تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية

يهدف هذا البند إلى خلق بيئة تنظيمية وإدارية تساعد الشركات والمؤسسات على العمل بكفاءة وفعالية، من خلال الحوكمة الجيدة، تحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يقلل من البيروقراطية ويسرع عملية اتخاذ القرارات. هذا بدوره يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق، الابتكار، وتحقيق النمو المستدام، كما تساهم الحوكمة في بناء الثقة بين المستثمرين والشركاء التجاريين، مما يسهل جذب رؤوس الأموال وتحفيز الاستثمارات الجديدة.

ب. تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين على موارد المؤسسة

تهدف الحوكمة إلى وضع ضوابط وآليات تحد من استغلال المسؤولين أو المديرين لسلطاتهم بشكل يضر بالمؤسسة أو يوجه مواردها لمصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، من خلال الفصل الواضح بين السلطات والمهام، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، تضمن الحوكمة عدم وجود تجاوزات في استخدام السلطة أو استغلال النفوذ هذا يمنع الفساد، التلاعب المالي، والتصرفات غير المسؤولة التي قد تضعف المؤسسة أو تهدد استمراريتها.

ت. توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المديرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين

يشمل هذا الهدف إنشاء آليات فعالة تراقب أداء المدراء والمديرين، مثل لجان التدقيق، الرقابة الداخلية، والتقارير المالية الشفافة، تهدف هذه المراقبة إلى ضمان أن جميع القرارات التي تتخذها الإدارة تتماشى مع أهداف المؤسسة ومصالح المساهمين، كما تسهل هذه الآليات اكتشاف أي تجاوزات أو سوء إدارة بشكل مبكر، مما يعزز من قدرة المساهمين على مساءلة الإدارة وحماية استثماراتهم من المخاطر الناجمة عن سوء الإدارة.

ث. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية

الشفافية تعني الكشف الكامل والدقيق عن المعلومات المالية والإدارية ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث تتاح للمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة معلومات واضحة تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معرفة كاملة، هذا يتطلب أن تكون جميع العمليات المحاسبية والمراجعة المالية موثقة، خاضعة للمعايير الدولية، ومتاحة

للجهات الرقابية بشكل يسهل متابعة الأداء المالي والكشف عن أي تجاوزات، فالشفافية تخلق بيئة من الثقة وتحد من فرص الفساد أو التلاعب في الأرقام المالية.

ج. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس

تسعى الحوكمة إلى حماية حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، خاصة في الظروف الصعبة مثل الإفلاس أو إعادة الهيكلة، يجب أن تعطى الأولوية للمعاملة العادلة والمتساوية لكل من المساهمين، الموظفين، الدائنين، والعملاء، مع احترام القوانين والاتفاقيات، هذا يشمل توفير الشفافية في الإجراءات المتبعة، ضمان توزيع الأصول بطريقة تحترم الحقوق القانونية، والحد من أي تمييز قد يلحق ضررا بأحد الأطراف، من خلال ذلك تحافظ الحوكمة على سمعة المؤسسة وتقلل من النزاعات القانونية التي قد تؤثر على استقرار السوق.

ثانيا: مبادئ الحوكمة ومرتكزاتها

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ والمرتكزات الأساسية التي تتمثل في:

1. مبادئ الحوكمة

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فإن الحوكمة تقوم على المبادئ التالية⁴³:

أ- **ضمان وجود أساس كإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** هذا المبدأ يؤكد على ضرورة وجود نظام قانوني ومؤسسي سليم يدعم الحوكمة الرشيدة، ويشمل:

- ✓ وجود تشريعات واضحة تحكم العلاقة بين أصحاب الحقوق المختلفة داخل الشركة.
- ✓ احترام سيادة القانون وتطبيقه على الجميع.
- ✓ وجود بيئة تنظيمية تساعد على الكفاءة والعدالة في سوق العمل وسوق المال.
- ✓ توفير بيئة مستقرة ومشجعة للاستثمار والنمو المستدام.

ب- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:**

⁴³ مريني محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2022، ص340.

يعني هذا المبدأ أن للمساهمين الحق في:

- ✓ المشاركة في اتخاذ قرارات الشركة (مثل التصويت في الجمعيات العمومية).
- ✓ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ الحصول على توزيعات الأرباح إن وجدت.
- ✓ الاطلاع على المعلومات الأساسية حول الشركة.

ت- المعاملة المتكافئة للمساهمين: يشدد هذا المبدأ على:

- ✓ ضرورة معاملة جميع المساهمين، سواء كانوا كباراً أو صغاراً، محليين أو أجنبياً، على قدم المساواة.
- ✓ منع أي ممارسات تمييزية أو استغلال نفوذ من قبل مساهمين كبار.
- ✓ توفير آليات لحماية حقوق الأقلية.

ث- دور ذوي المصالح في حوكمة المؤسسات: ذوو المصالح "أو أصحاب المصلحة يشملون:

- ✓ الموظفين
- ✓ العملاء
- ✓ الموردين
- ✓ المجتمع المحلي
- ✓ الدائنين

هذا المبدأ يعترف بأهمية إشراك هؤلاء في العملية الحوكمية، من خلال:

- ✓ احترام حقوقهم القانونية.
- ✓ توفير آليات للتواصل معهم.
- ✓ تعزيز مسؤولية الشركة الاجتماعية والبيئية.

ج- الإفصاح والشفافية: ويقصد به:

- ✓ تقديم معلومات دقيقة، منتظمة، وفي الوقت المناسب عن أداء الشركة، هيكلها، ملكيتها، ومخاطرها.
- ✓ الإفصاح عن المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ إعداد تقارير مالية حسب معايير المحاسبة الدولية.

✓ تمكين المساهمين وأصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة وصحيحة.

مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يكون مجلس الإدارة:

- ✓ فعالا في مراقبة الإدارة العليا واتخاذ قرارات استراتيجية.
- ✓ مستقل بشكل جزئي أي أن يضم أعضاء غير تنفيذيين أو مستقلين.
- ✓ مسؤول عن تعيين المدير التنفيذي ومراقبة أدائه.
- ✓ الالتزام بأعلى درجات الأخلاق والمساءلة.

تشكل هذه المبادئ الستة الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، وتستخدم كمرجع عالمي لتقييم أداء الشركات والحكومات في إدارة المؤسسات.

2. مرتكزات الحوكمة

للحوكمة عدة مرتكزات وجب تحقيقها ومنها⁴⁴:

- الشفافية من خلال إتاحة البيانات والمعلومات للمواطنين، وبالوقت المناسب عن أنشطة ومجالات عمل الحكومة بطريقة يمكن الاعتماد عليها.
- حرية الصحافة والإعلام والتي تقود إلى تعزيز الشفافية من خلال تسليط الضوء على حالات الفساد وانتهاكات القوانين وتحديد أوجه القصور في الأداء الحكومي.
- الحد من هيمنة المسؤولين الحكوميين وإصلاح الهيئات الحكومية التي تتبع إجراءات بيروقراطية معقدة للحد من استغلال السلطة باتجاه الحد من الفساد.
- إصلاح السلطة القضائية وتقوية الرقابة على السلطة التنفيذية، لتمكين السلطة القضائية من الإشراف على تنفيذ القوانين بكفاءة ونزاهة.
- بناء اليات واضحة المعالم لتضييق حالات الفساد من خلال تنشيط الرقابة الشعبية من خلال منظمات المجتمع المدني وإنشاء هيئة متخصصة بالنزاهة.

⁴⁴ أنار أمين البراوي، مرجع سبق ذكره، ص 5-6.

ثالثاً: أخلاقيات الأعمال كركيزة أساسية للحوكمة

يعتبر غياب الأخلاق وما يترتب عليها من فساد إداري وتزوير وإخلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، وغياب الرقابة السليمة وعدم احترام أخلاقيات العمل من أهم الأسباب التي أدت إلى إنحيار شركات كبرى وخروجها من السوق، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد الإداري والمالي فإن القيم الأخلاقية هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن نظام حوكمة المؤسسات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي لأعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمّر سوء نية أو أن أخلاقه تجيز له تسريب معلومات هامة قبل صدورها، فالأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار عمل حوكمة المؤسسات، وحوكمة المؤسسات تعني بشكل أساسي على إيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيقها، ومنه هي الكيان الموجه للمؤسسة والتي تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية والمسؤولية والانصاف والمحاسبة، وهذه القيم من جهة أخرى هي موضع إهتمام لأخلاقيات الأعمال، ونجد أيضاً أن حوكمة تتناول بناء هياكل تمكن من بلوغ تلك القيم في حين نجد أن الأخلاقيات هي المرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (مجموعة القوانين الأخلاقية)، ن نجد أن نظام الأخلاق يشتمل القيم الجوهرية للحوكمة إضافة إلى أبعاد عديدة أخرى⁴⁵.

ونجد أن أصحاب المصالح بالمؤسسات قد يواجهون عدة سيناريوهات في حالة وجود بيئة مؤسسية قوية أو ضعيفة على مستوى حوكمة المؤسسات، ومستوى مبادئ وقيم الأعمال، وكل سيناريو يساعد القادة بالمؤسسة على أن تكون قدوة في قيادة مؤسسة قائمة على مبادئ وقيم ورائدة في ممارسات الحوكمة الرشيدة.

⁴⁵ سهام عبد الكريم، بحية تسوري بن تسوري، مرجع سبق ذكره، ص 584-585.

الجدول رقم 6: مصفوفة مبادئ وقيم الحوكمة

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات			
قوي	ضعيف		
التركيز على بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم	التركيز على التغلب على الفساد المؤسسي	ضعيفة	الأطر الأخلاقية
التركيز على نشر أفضل الخبرات العلمية	التركيز على تحسين أطر حوكمة المؤسسات	قوية	

المصدر: سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، مرجع سبق ذكره، ص 584.

ومنه بناء على التوافق بين القيم والاطر الأخلاقية والإطار المؤسسي السائد بالبيئة الخارجية يتم اتخاذ الاجراء المناسب الذي يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الخاصة فقط، حيث يتم تشمل المصفوفة كالاتي:

✓ الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات: ضعيف

يشير إلى غياب أو ضعف القوانين، الأنظمة، والهياكل التنظيمية التي تحكم عمل الشركات والمؤسسات. هذا يشمل ضعف الرقابة، غياب الشفافية، وعدم وجود آليات واضحة للمساءلة .

✓ الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات: قوي

وجود أطر قانونية وتنظيمية واضحة ومتطورة تدعم الحوكمة، مثل لوائح تنظيمية صارمة، مؤسسات رقابية فعالة، ونظم رقابة داخلية قوية تضمن الشفافية والمساءلة.

✓ الأطر الأخلاقية: ضعيفة

يشير إلى غياب القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، يؤدي هذا إلى ارتفاع معدلات الفساد، سوء الإدارة، وانعدام الثقة داخل المؤسسة وخارجها.

✓ الأطر الأخلاقية: قوية

وجود ثقافة مؤسسية قوية تحترم القيم الأخلاقية، مثل النزاهة، المسؤولية، والشفافية، والتي توجه جميع ممارسات المؤسسة وقراراتها.

حيث يمكن تفسير الخانات الأربعة:

✚ ضعيف الإطار المؤسسي - ضعيف الأطر الأخلاقية

- ✓ في هذه الحالة، تركز الجهود على التغلب على الفساد المؤسسي، حيث تكون المؤسسات عرضة لممارسات غير قانونية وأخلاقية بسبب ضعف النظام القانوني وضعف القيم الأخلاقية.
- ✓ التحدي هنا كبير، ويتطلب إصلاحات جذرية لتعزيز القوانين وتغيير ثقافة السلوك المؤسسي.

✚ ضعيف الإطار المؤسسي - قوي الأطر الأخلاقية

- ✓ هنا يتركز العمل على بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم بالرغم من ضعف النظام المؤسسي.
- ✓ المؤسسات قد تعتمد على القيم الأخلاقية كخط دفاع رئيسي ضد الفساد وسوء الإدارة، لكن من المهم تطوير الأطر المؤسسية لتعزيز هذا الأساس الأخلاقي

✚ قوي الإطار المؤسسي - ضعيف الأطر الأخلاقية

- ✓ في هذا الوضع، يكون هناك تركيز على تحسين أطر حوكمة المؤسسات، أي تعزيز القوانين والتنظيمات، لكن مع تحديات تتعلق بثقافة المؤسسة وقيمها الأخلاقية.
- ✓ قد تؤدي القوانين الصارمة وحدها إلى نتائج محدودة إذا لم تكن مدعومة بقيم أخلاقية متجذرة.

✚ قوي الإطار المؤسسي - قوي الأطر الأخلاقية

- ✓ هذه الحالة هي المثلى، حيث يتم التركيز على نشر أفضل الخبرات العلمية في مجال الحوكمة.
- ✓ المؤسسات تكون مبنية على أسس قانونية قوية وثقافة أخلاقية متينة، مما يعزز الأداء ويحقق الاستفادة ويجعلها نموذجًا يحتذى به في ممارسات الحوكمة.

المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لم يعد دور قطاع الأعمال محصوراً في النشاط الإنتاجي وتعظيم الأرباح فقط، بل أصبح من الضروري أن يمارس هذا القطاع أدواراً اجتماعية وأخلاقية تتماشى مع تطلعات المجتمعات وتخدم أهدافها التنموية، ومع تزايد الوعي بأهمية التنمية المستدامة، أصبح التزام المؤسسات بمبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من المحددات الأساسية لنجاحها واستمراريتها.

إن الشركات والمؤسسات بمختلف أحجامها، وباعتبارها فاعل رئيسي في الحياة الاقتصادية، تجد نفسها اليوم مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً عن الآثار التي تنتج عن أنشطتها، سواء كانت بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية، بل إن المجتمع لم يعد يقبل بممارسات تجارية تهدف فقط إلى تحقيق الربح على حساب حقوق الأفراد أو سلامة البيئة أو استقرار المجتمع، مما فرض على قطاع الأعمال أن يربط نشاطه الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بأهداف المجتمع، ويساهم بفاعلية في حل مشكلاته وتخفيف أزماته.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية وأركانها

المسؤولية الاجتماعية تمثل التزام الأفراد والشركات بالمساهمة الفعالة في تحسين المجتمع وحماية البيئة المحيطة بهم، هذا المفهوم يتجاوز مجرد تحقيق الأرباح ليشمل الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بطريقة تعزز التنمية المستدامة، وتلعب المسؤولية الاجتماعية دور هام في تعزيز الثقة والتواصل بين المؤسسات وأطراف المصلحة مثل العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية من خلال تبني سلوكيات وممارسات مسؤولة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق توازن بين أهدافها الاقتصادية ومتطلبات المجتمع، مما يساهم في بناء مستقبل أفضل للجميع.

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأنها إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في ان واحد، وتعرفها الغرفة التجارية بأنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الاعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً⁴⁶، وتعرف المسؤولية الاجتماعية أنها "مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها، وهي تكوين ذاتي خاص نحو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد"⁴⁷. وتعرفها الغرفة التجارية العالمية بأنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية"، أي أن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة لمنظمات الاعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانوناً وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الاقناع والتعليم⁴⁸.

ويمكن التفريق بين اتجاهين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهما⁴⁹:

⁴⁶ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص162.

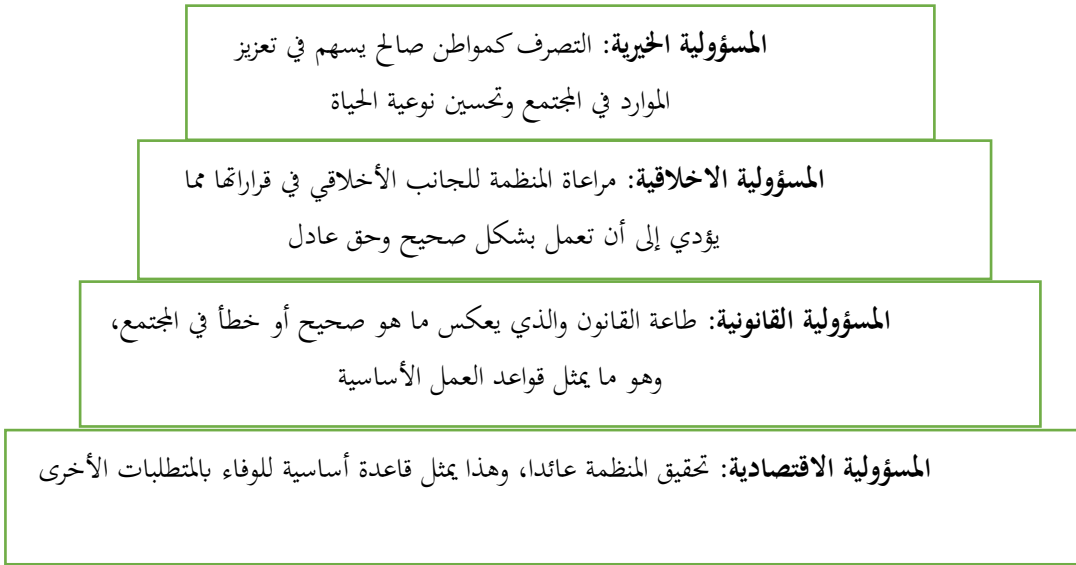
⁴⁷ محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص48.

⁴⁸ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص48.

⁴⁹ رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2011، ص6-7.

- يرى الاتجاه الأول ضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية، وإلزام الشركات بضوابط تنظيمية من قبل الدولة من خلال تعليمات وموائق.
- في حين يرى الاتجاه الثاني أن المسؤولية الاجتماعية نشاط تطوعي، لا يتطلب قوانين أو ضوابط تنظيمية أو قواعد محددة تلزم الشركات بمسئولياتها اتجاه المجتمع كون المسؤولية طوعية، وسيؤدي وضع الضوابط إلى المزيد من البيروقراطية، إضافة إلى أن وضع القواعد والضوابط يجعل الشركات تلتزم بما هو مطلوب منها فقط دون زيادة.

الشكل رقم 3: هرم المسؤولية الاجتماعية



المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

2016، ص55.

يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية التدرج الذي تتبعه منظمات الأعمال في أداء واجباتها تجاه المجتمع، إذ يبدأ من الأساس المتمثل في تحقيق الربح وضمان الاستمرارية، مروراً بالالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي، ثم مراعاة المعايير الأخلاقية التي توجه السلوك المسؤول حتى في المجالات غير المنصوص عليها قانونياً، وصولاً في قمته إلى الدور التطوعي الذي تضطلع به المنظمات من خلال مساهماتها الإحسانية والتنمية لخدمة المجتمع وتعزيز رفاهيته.

2- أركان المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية تتحدد في الأركان التالية⁵⁰:

- أ- **الرعاية**: هي إمتداد لعنصر الاهتمام، وهي موزعة في الجماعة كلها بلا استثناء، فكل من في الجماعة راع وكل مسؤول عن رعيته، وكل عضو نصيب من مسؤولية الرعاية فيما يعمله.
- ب- **المهداية**: أنها مسؤولية دعوة ونصح وإصرار عليها، وهي مسؤولية نهي عن المنكر وأمر بالمعروف والأخذ على أيدي المفسدين الذين يضررون بالجماعة.
- ت- **الاتقان**: فالمسلم مطالب بإتقان عمله، وبذل أقصى طاقته بحيث يقوم على دراية كافية به، يؤديه في وقته ولا يؤخره ويكون مرجع إخلاصه الأساسي هو الإحساس بمراقبة الله سبحانه وليس خوفاً من جزاء الجماعة.

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياسها

للمسؤولية الاجتماعية عناصر محددة ومعايير لقياسها يمكن شرحها كالآتي:

1- عناصر المسؤولية الاجتماعية

تم تحديد عدة عناصر أساسية تشكل في مجموعها محتوى المسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي⁵¹:

- أ- **المالكون**:
 - تحقيق أكبر ربح ممكن، وتعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.
 - رسم صورة محترمة للمنشأة وحماية أصولها.
 - زيادة حجم المبيعات.
- ب- **العاملون**:
 - رواتب وأجور مجزية، وإجازات مدفوعة، وتوفير فرص تقدم وترقية.
 - تدريب وتطوير مستمر، عدالة تنظيمية.
 - ظروف عمل مناسبة ورعاية صحية، وتوفير إسكان العاملين.

⁵⁰ محمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁵¹ لبال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

ت- الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة وأمينة عند الاستعمال، وأسعار مناسبة.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج.

ث- المنافسون:

- منافسة عادلة ونزيهة، ومعلومات صادقة.

ج- المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز، وتقديم أسعار عادلة ومقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.

ح- المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- خلق فرص عمل جديدة ودعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
- احترام العادات والتقاليد السائدة.

خ- البيئة:

- الحد من التلوث البيئي، والاستخدام الأمثل والعاقل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها.
- تطوير الموارد وصيانتها، والتشجير وزيادة المساحات الخضراء.

د- الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث العلمي.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية كالقضاء على البطالة.

ذ- جماعات الضغط:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.

- احترام دور النقابات، والتعامل الصادق مع الصحافة.

2- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك جملة من المعايير التي تساعد على قياس المسؤولية الاجتماعية، وهي⁵²:

- مدى الالتزام بأخلاقيات العمل وظروفه وشروطه، وبالواجبات إتجاه العاملين.
- مدى الالتزام إتجاه البيئة.
- مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية.
- مدى الاستثمار في البحث والتطوير.
- مدى احترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الأخلاقية.

ثالثا: المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي:

إن القوانين والتشريعات مهما كانت محكمة فإنها لا تحمي المجتمعات والحقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة، لكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح، ومن المبادئ والأفكار التي تقترحها المؤسسات العاملة في مكافحة الفساد أن تضع كل مؤسسة إقتصادية في أنظمتها ومدوناتها برامج مناهضة للفساد ووضعها موضع التنفيذ⁵³، تجعل المؤسسات تتحلى بمسئولياتها الاجتماعية تجاه كل الجوانب من مالكيين وعملاء ومجتمع وحكومة وغير ذلك.

إن الممارسة الأخلاقية في المؤسسة كانت أسبق لدى الفرد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث اهتم الافراد بتجنب الرشوة والغش والسرقة في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي وظلت حتى الوقت الحالي، في حين أن الكثير من المفاهيم الخصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت الحديثة في المجتمع، كما هو الحال في الدعوات المتمثلة في مسؤولية مؤسسة اتجاه حماية متلقي الخدمة، والمسؤولية اتجاه البيئة حيث أن المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا، وأخلاقيات العمل تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة، وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية،

⁵² رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول " التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2011، ص8.

⁵³ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص169-170.

إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل سلبي أو إيجابي على الآخرين⁵⁴.

⁵⁴ زايد مراد، ساولي تاسعديت، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في دعم أخلاقيات العمل، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد2، العدد1، 2021، الجزائر، ص181.

المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية جوهر الهوية الداخلية لأي منظمة، فهي المنظومة غير المكتوبة التي تحكم طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تتضمن هذه الثقافة القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتبناها العاملون وتشكل أساس التفاعل بينهم وبين الإدارة، وتنعكس آثارها في أساليب القيادة، طرق التواصل، واتخاذ القرارات اليومية، كما تسهم في خلق جو من الانسجام أو التوتر، بحسب مدى وضوحها وتماسكها، وينظر إلى الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تعزيز الأداء وتوجيه السلوك نحو الأهداف المشتركة، لذلك فإن فهمها وتطويرها يعد خطوة ضرورية نحو تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

تعد الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ تشكلان الإطار الذي يوجه السلوك المهني ويعزز الانضباط الداخلي، تنعكس هذه القيم في العلاقات اليومية وقرارات العمل، مما يرسخ بيئة تقوم على الاحترام والنزاهة، وعندما تتكامل الثقافة مع الأخلاقيات، تتحقق بيئة عمل منتجة ومستدامة.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، توحد الأفراد بها وتوجه السلوك، وهذه الثقافة التنظيمية هي نتاج تراكمي عبر المن لمكوناتها من قيم ومعتقدات ورموز وغيرها التي تعطي هوية ثقافية للمؤسسة، والتي يتم اعتناقها من قبل أفرادها والتي يتمكن من خلالها معرفة ما يجب القيام به وتحسن الأداء والفاعلية كلما كانت واضحة معتمدة بشكل قوي، ومنه ستأثر إيجاباً على المنظمة وسلوك عاملها.

1. تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي أوجدتها الجماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي أيضاً تعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المتبناة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم مع المحيط⁵⁵.

والثقافة التنظيمية تعرف بأنها نظام من المعايير المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة وتميزها عن منظمات أخرى⁵⁶.

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها جماعة أثناء تعلمها كيف تتعامل مع التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي تثبت صلاحيتها فتعلم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور⁵⁷.

ومنه فالثقافة التنظيمية هي تلك القواعد والمعايير والمواقف والقيم والمعتقدات التي يتشاركها مختلف الأفراد داخل المؤسسة توحد سلوكهم وتقدم لهم لمحة عن الهوية الثقافية للمؤسسة التي ينتمون إليها، كما تمثل مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والقيم التي تعتمدها مجموعة من الأشخاص في بيئة تنظيمية، وتعمل كدستور أخلاقي يوحد لغة السلوك داخل المؤسسة.

⁵⁵ عجايبي خديجة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 125.

⁵⁶ Robbins, S. P., & Judge, T. A, **Organizational Behavior**, Pearson Education, Upper Saddle River ,2009,p59.

⁵⁷ Schein, Edgar H, **Organizational Culture and Leadership** , San Francisco,1985,p17.

2. أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية للأفراد العاملين بالمؤسسة ونجد من بينها⁵⁸:

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها، وأي اعتداء على أحد بنودها سيواجه بالرفض، حيث أن الثقافة التنظيمية تحدد قواعد وسلوكيات مقبولة داخل المنظمة، فهي بمثابة نظام داخلي يوجه تصرفات الأفراد ويحدد ما هو مقبول أو مرفوض، عندما ينتهك شخص هذه القواعد غالباً ما يقابل برفض اجتماعي أو إداري، مما يضمن استمرارية النظام ويحافظ على الانضباط والانسجام بين العاملين.
- توسع إدراك الأفراد العاملين حول ما يحدث في محيط عملهم، فتعد إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث والأنشطة، أي تعمل الثقافة التنظيمية كعدسة خاصة ينظر من خلالها الموظفون إلى بيئة عملهم، مما يساعدهم على فهم السياقات المختلفة والتغيرات التي تحدث، هذا الإطار المرجعي يمكن الأفراد من تفسير الأحداث اليومية بطريقة موحدة، ويقلل من الارتباك الناتج عن اختلاف التفسيرات، ما يسهل التواصل والتفاعل داخل المنظمة.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، أي بفضل وجود قيم ومعايير واضحة، يمكن للمديرين والزملاء توقع كيفية تصرف الأفراد في مواقف معينة، هذا التنبؤ يسهل التخطيط واتخاذ القرارات، ويقلل من المفاجآت السلبية، كما يساعد في بناء فرق عمل متجانسة تتصرف وفق قواعد متفق عليها.
- توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أن الثقافة التنظيمية لا تكتفي فقط بوضع قواعد، بل توجه الأفراد نحو السلوك المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المنظمة، فهي تساعد في تنظيم الأدوار والمهام وتنسيق الجهود بين الموظفين، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الصراعات الداخلية.
- تسهل الالتزام الجماعي، فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من ثقافة مشتركة وقيم موحدة، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، هذا الشعور يعزز التعاون والعمل الجماعي.

⁵⁸ يلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص359.

- تعطي الأفراد هوية منظمة، أي أن الثقافة التنظيمية تمنح الأعضاء شعورا بالانتماء والتميز، حيث يرتبطون بهوية واضحة تعبر عن قيم ومبادئ المؤسسة، هذه الهوية ترفع من معنويات العاملين وتعزز فخرهم بالانتماء إلى المنظمة، مما ينعكس إيجابا على أدائهم واستمراريتهم داخلها.

3- أنواع الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وتؤثر هذه الثقافة في طريقة تفاعل الموظفين واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، كما تلعب دورا محوريا في بناء الهوية التنظيمية وتعزيز الأداء العام، وهذه الثقافة التنظيمية تنقسم إلى الأنواع التالية:

- أ- **الثقافة القوية:** وهي التي تكون فيها القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة متجذرة بعمق، ومشاركة ومتفق عليها من قبل غالبية الأفراد بالمنظمة، فالأعضاء يعرفون ما يؤمن به داخل المنظمة وكيف يتصرفون دون الحاجة إلى توجيه مستمر أو رقابة شديدة.
- ب- **الثقافة الضعيفة:** تتصف بأن القيم الأساسية ليست واضحة أو موحدة بين الموظفين، أو أن التزام الأفراد بها متباين أو محدود، وقد يحتاجون إلى إشراف وضبط أكبر.

وهناك من يقسمها إلى ثقافة رئيسية وثقافة جزئية حيث ان⁵⁹:

- أ- **الثقافة الرئيسية:** تشير الثقافة التنظيمية الرئيسية إلى المنظومة العامة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تسود في المنظمة بأكملها، ويتبناها معظم العاملين فيها، وتمثل هذه الثقافة الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد، ويشكل هوية المنظمة ويعكس رؤيتها ورسالتها وأسلوب قيادتها، وغالبا ما تكون هذه الثقافة ناتجة عن تاريخ المنظمة، وقيادتها العليا، والتجارب التراكمية التي مرت بها، وهي التي تميز المنظمة عن غيرها وتمنحها طابعها الخاص، على سبيل المثال قد تتبنى إحدى الشركات ثقافة الابتكار كمبدأ رئيسي، فتشجع موظفيها جميعا على التجريب والإبداع وتحمل المخاطر في سبيل التطوير المستمر.
- ب- **الثقافات الفرعية:** هي تلك الثقافات التي تنشأ داخل أقسام أو وحدات معينة في المنظمة، وتكون مرتبطة بطبيعة العمل أو الخلفيات المهنية أو القيادات المختلفة في تلك الوحدات، وعلى الرغم من أن هذه الثقافات لا تتعارض بالضرورة مع الثقافة الرئيسية، إلا أنها قد تحمل سمات مميزة تعكس

⁵⁹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2012، ص145.

خصوصية كل قسم أو فريق، فعلى سبيل المثال، قد تسود ثقافة الانضباط والالتزام بالإجراءات داخل قسم المحاسبة، في حين تكون ثقافة الإبداع والمرونة أكثر وضوحا في قسم التسويق أو التطوير، وتعد الثقافات الفرعية ظاهرة طبيعية في المنظمات الكبيرة، وقد تسهم في تعزيز التنوع والفعالية التنظيمية إذا تم توجيهها بشكل إيجابي، لكنها قد تصبح مصدرا للصراع إذا تعارضت مع الثقافة العامة للمؤسسة.

ويمكن اظهار هذه الاختلافات بين الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية في النقاط التالية:

الجدول رقم 8: الاختلاف بين الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية بالمؤسسة.

المعيار	الثقافة الرئيسية	الثقافة الفرعية
إنتشارها	منتشرة في كل المنظمة	منتشرة في قسم محدد بالمنظمة أو لدى فريق معين.
هدفها	موحدة للسلوك وهوية المنظمة	تكيف محلي مع طبيعة العمل
تأثيرها	تشكل الأساس القيمي والسلوك العام	تؤثر على الثقافة الرئيسية إيجابا أو سلبا.

المصدر: عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والطباعة

والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 145-146. (بالتصرف)

فيتضح أن الثقافة الرئيسية هي القيم والسلوكيات المشتركة في جميع أجزاء المنظمة، وهي التي تمنحها هوية موحدة وتوجه عام، أما الثقافة الفرعية فهي قيم وسلوكيات تظهر داخل قسم أو فريق معين نتيجة لطبيعة عمله أو ظروفه الخاصة، وبلغت الجدول إلى أن الثقافة الفرعية قد تعزز الثقافة الرئيسية أو تضعفها، حسب انسجامها معها.

ثانيا: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل الجوهر العميق لأي مؤسسة، فهي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وقراراتهم داخل بيئة العمل، وتشكل هذه الثقافة مجموعة من القيم والمبادئ التي تنسج عبر الزمن، مما يجعلها قوة دافعة لتوجيه الأداء وتعزيز الانسجام بين أعضاء المنظمة، تلعب دورا أساسيا في خلق هوية موحدة تميز

المنظمة عن غيرها، كما تسهم في تهيئة بيئة عمل محفزة ومستقرة، وفهم هذه الثقافة يعد خطوة ضرورية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة.

1. خصائص الثقافة التنظيمية

لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، تختلف عن باقي ثقافات المؤسسات الأخرى في عناصرها وكذا خصائصها، ونجد ضمن أهم هذه الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية⁶⁰:

أ- **هي نظام متشابك:** تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، جانب

معنوي يشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، وجانب سلوكي يشمل العادات والتقاليد،

والجانب المادي الذي يشمل الجوانب الملموسة من مباني وأدوات ومعدات وأطعمة.

ب- **نظام شامل:** تعني أن الثقافة داخل المنظمة ليست مجرد مجموعة منفصلة من القيم أو

السلوكيات، بل هي منظومة مترابطة تتكون من عناصر متعددة تعمل معًا بشكل متكامل،

هذا النظام يشمل القيم، المعتقدات، العادات، الرموز، القواعد غير المكتوبة، والطرق التي

يتفاعل بها الأفراد داخل المنظمة.

وكونها نظام شامل يعني أن أي تغيير في جزء منها يؤثر على الأجزاء الأخرى، فالثقافة تشكل إطار واحد

متناسك يوجه جميع جوانب العمل داخل المنظمة، هذا التكامل يجعل الثقافة قادرة على تنظيم السلوك وتحقيق

الانسجام بين الموظفين، ويضمن استمرارية الهوية المؤسسية وتماسكها عبر الزمن، حيث يخلق باستمرار الانسجام

التام بين مختلف عناصره، لذا فإنه في حال ما طرأ تغيير في أحد جوانب نمط الحياة فينعكس أثره على النمط

الثقافي.

ت- **نظام تجمعي متواصل:** يتم توريثه عبر الأجيال من خلال التعلم والمحاكاة، حيث تعني

أن عناصر الثقافة لا تعمل بشكل منفرد أو مستقل، بل تتجمع وتتداخل مع بعضها البعض

باستمرار لتشكل وحدة متماسكة، بمعنى آخر القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات داخل

⁶⁰ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، 2022، ص 61.

المنظمة تتفاعل معا وتتطور بشكل مستمر عبر الزمن، مما يجعل الثقافة ظاهرة ديناميكية وليست ثابتة.

هذا التجميع المستمر يعني أن كل جزء من الثقافة يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، فالتغيرات في سلوك أو قيمة معينة ستؤدي إلى تعديلات في باقي مكونات الثقافة، كما أن هذا التواصل المستمر يضمن استمرار نقل الثقافة من جيل إلى جيل داخل المنظمة، مما يحافظ على استقرارها وتماسكها رغم التحديات والتغيرات الخارجية.

ث- **نظام متقلب ومتقدم:** تعني أن الثقافة داخل المنظمة ليست ثابتة أو جامدة، بل هي قابلة للتغيير والتطور مع مرور الوقت، فهي تتفاعل مع العوامل الداخلية والخارجية مثل التغيرات في بيئة العمل، التكنولوجيا، القيادة، أو متطلبات السوق، مما يجعلها تتكيف باستمرار لتلبية هذه التحديات.

ج- **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان وحاجته، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

ح- **درجة قبول المخاطرة:** تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

وكونها نظاما متقلبا يعني أن بعض جوانب الثقافة قد تتغير بسرعة، في حين أن أجزاء أخرى قد تبقى مستقرة لفترات أطول، كما يشير إلى أن الثقافة لا تتوقف عند حالة معينة، بل تميل إلى النمو والتحسين المستمر، مما يساعد المنظمة على الابتكار والتطور.

بالتالي، الثقافة التنظيمية ليست مجرد موروث ثابت، بل هي عملية ديناميكية تساهم في بقاء المنظمة تنافسية وفعالة على المدى الطويل.

2. مكونات الثقافة التنظيمية

هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها في⁶¹:

⁶¹ بلال خلف سكانية، مرجع سبق ذكره، ص358.

- أ- **القيم التنظيمية:** تمثل القيم اتفاقات مشتركة بين الأعضاء حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، والقيم التنظيمية هي القيم في مكان أو بيئة العمل، تعمل توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، مثل: المساواة والاهتمام بإدارة الوقت احترام الآخرين.
- ت- **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام، ومن بينها الأهمية المشتركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف.
- ث- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها أعراف مفيدة للمؤسسة، تكون غالبا غير مكتوبة وواجبة الاتباع، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المؤسسة.
- ج- **توقعات التنظيمية:** مجموعة التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المؤسسة من كلاهما خلال فترة عمل الفرد بالمؤسسة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من زملاء آخرين متمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل وتوفير بيئة عمل مساعدة.

كما تشمل المكونات التالية⁶²:

ح- العادات والتقاليد: تمثل مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تتكرر باستمرار وتتطور مع مرور الوقت، لتصبح نمطا ثابتا يتبناه أفراد المنظمة في تعاملاتهم اليومية، حيث تشمل هذه العادات أساليب التواصل بين الموظفين، طرق أداء العمل، وحتى أساليب اتخاذ القرارات.

تلعب العادات والتقاليد دورا مهما في توحيد سلوك الأفراد وتعزيز شعورهم بالانتماء، كما تعمل كدليل غير رسمي يرشدهم إلى كيفية التصرف في مواقف مختلفة، مما يعكس القيم الجوهرية التي تركز عليها الثقافة التنظيمية، وعلى سبيل المثال: تعتمد بعض الشركات على بدء اليوم بجلسة تعريفية قصيرة ترف "الاجتماع الصباحي"، والتي تهدف إلى تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق وبناء روح التعاون.

خ- الرموز: في الثقافة التنظيمية تمثل عناصر مرئية أو ملموسة تستخدم كوسيلة للتواصل غير اللفظي تعكس هوية المنظمة وقيمها، حيث تنوع هذه الرموز بين الشعارات الرسمية، الأزياء الموحدة، الألوان المستخدمة في مكاتب الشركة، تصميم المباني، وحتى الأسماء والألقاب التي يتبادلها الموظفون، تلعب الرموز دورا أساسيا في

⁶² Schein, E. H, **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition, Jossey-Bass , USA ,2010, pp100-115 .

تسهيل التعرف على المنظمة، وتعزيز شعور الفخر والانتماء لدى كل من الموظفين والعملاء، بالإضافة إلى قدرتها على نقل الرسائل والقيم الثقافية بشكل مختصر وواضح، على سبيل المثال: شعار شركة آبل الذي يعكس البساطة والابتكار، ويعتبر رمزا عالميا يعبر بوضوح عن جزء من ثقافة الشركة وروحها.

د-الطقوس: هي مجموعة من الأنشطة أو الفعاليات المتكررة التي تحمل دلالات رمزية تعكس القيم والمعتقدات الجوهرية للمنظمة، تتم هذه الطقوس بشكل منتظم سواء يوميا، أسبوعيا، شهريا أو سنويا، وتعمل على تعزيز الروابط الاجتماعية والنفسية بين أفراد الفريق، مما يعزز شعور الانتماء والهوية المشتركة بينهم، من أمثلة الطقوس في المنظمات الاحتفال بنجاح مشروع كبير، عقد اجتماعات بداية الأسبوع، أو تنظيم مراسم تكريم الموظفين المتفوقين، حيث تساهم هذه الطقوس في ترسيخ ثقافة التعاون والتميز داخل بيئة العمل.

ذ-القصص: هي الحكايات التي يتبادلها أفراد المنظمة، والتي تسرد أحداثا أو مواقف من تاريخ الشركة، سواء كانت تجارب ناجحة أو دروسا مستفادة من الأخطاء، حيث تلعب هذه القصص دور مهم في نقل القيم والمعايير التي تلتزم بها المنظمة، وترسيخ السلوكيات المرغوبة بين الموظفين.

كما تساهم في تحفيز الأفراد وإلهامهم، وتعزيز الشعور بالوحدة والانتماء داخل بيئة العمل، وتنقسم القصص إلى عدة أنواع، مثل قصص النجاح، الشجاعة، تجاوز الأزمات، وقصص الأخطاء والتعلم منها، كمثال تروى قصة مؤسسي شركة جوجل الذين بدأوا مشروعهم في مرآب صغير، مما يعكس ثقافة الابتكار والإصرار على الانطلاق من الصفر.

ر-الاحتفالات: تمثل مناسبات رسمية أو غير رسمية تنظمها المنظمة للاحتفاء بإنجازات محددة أو بمناسبات هامة، تلعب هذه الاحتفالات دور أساسي في تعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وترسيخ القيم المشتركة داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى تحفيز العاملين على المزيد من العطاء والتميز، كما تساعد الاحتفالات في إبراز ثقافة المنظمة بشكل واضح وملاموس.

من أنواع الاحتفالات الشائعة داخل الشركات: حفلات نهاية العام، مراسم تكريم الموظفين المتميزين، إطلاق منتجات جديدة، واحتفالات الذكرى السنوية لتأسيس المنظمة.

ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية

قد يقوم المدبرون تغيير ثقافة التنظيمية تبعاً لما تواجهه من تغيرات بالبيئة وجب عليها مواكبتها، وهذا سيكون بتغيير الافتراضات الرئيسية والمعتقدات وتحديد لدى الأفراد، فالتغيير قد تواجهه صعوبة كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة أي لا تحظى بالقبول لدى أفرادها فلا توجد قيم ومعتقدات متماسكة بين الأفراد، فالأصل أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المستجدات البيئية بما يحقق أهداف التنظيم، ونجد أن هذا التغيير يكون يسيراً كلما كانت الثقافة قوية مدعومة ومقبولة لدى الجميع فيساهمون في تقبل التغيير، وقد يعتمد في هذا الأخير على إحدى الوسائل التالية⁶³:

1. الإدارة عمل ريادي: تلعب الإدارة دوراً محورياً في توجيه الثقافة التنظيمية، فهي الجهة التي تضع الرؤية، وتحدد الاتجاه العام، وترجم القيم المؤسسية إلى ممارسات ملموسة، فعندما تكون الإدارة واضحة في رؤيتها وتظهر التزاماً فعلياً بالقيم والمعتقدات التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها، فإنها تعد قدوة للعاملين، وتؤثر في سلوكهم وقناعاتهم.

ونجد أن القادة الناجحون لا يكتفون بالكلام عن المبادئ، بل يجسدونها في قراراتهم اليومية وسلوكهم المهني، ما يخلق نموذجاً يحتذى به، فالأفراد داخل المنظمة يراقبون عن كثب تصرفات الإدارة العليا، ويأخذون منها إشارات واضحة حول ما هو مقبول ومحبذ داخل بيئة العمل.

وعليه فإن وضوح الرؤية الإدارية والتزامها الفعلي بالأخلاقيات والقيم، هو المدخل الأول لتغيير الثقافة التنظيمية وتعزيزها.

2. مشاركة العاملين: لا يمكن لأي تغيير ثقافي أن ينجح دون إشراك العاملين فيه، إن إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم، والمساهمة في وضع السياسات أو تعديلها، يعزز من إحساسهم بالانتماء ويولد لديهم دافعا قويا للالتزام بالمؤسسة وقيمها، فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للعاملين وتمنحهم شعور بالأهمية والثقة، وتؤدي إلى زيادة مستوى المسؤولية الذاتية تجاه العمل، كما أن إشراكهم في وضع الأهداف وتحديد طرق العمل يشعروهم بأنهم شركاء حقيقيون في نجاح المؤسسة، لا مجرد منفذين للأوامر.

⁶³ عجابي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3. المعلومات من الآخرين: تلعب المعلومات دورا جوهريا في تشكيل الثقافة التنظيمية، فكلما زادت الشفافية وتدفقت المعلومات داخل المؤسسة، زاد فهم العاملين للواقع التنظيمي، وتكونت لديهم صورة واضحة و متماسكة لما يحدث داخل المنظمة.

فتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة، أو بين مختلف الوحدات التنظيمية، لا يعزز فقط من التعاون والتواصل، بل يبني أيضا بيئة مبنية على الثقة والانفتاح، فعندما يشعر الموظف بأنه مطلع على ما يجري، وأنه جزء من الحوار التنظيمي، ينمو لديه شعور بالثقة والانتماء، مما يسهم في تقوية التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل المنظمة، ويعزز من تطور الثقافة التنظيمية بشكل طبيعي وتلقائي.

4. العوائد والمكافآت: تلعب أنظمة التحفيز والمكافآت دورا حاسما في تعزيز السلوكيات المرغوبة، وغرس القيم الجديدة داخل الثقافة التنظيمية، فعندما تكافأ السلوكيات التي تتماشى مع القيم المؤسسية سواء ماديا: مكافآت، علاوات، ترقية، أو معنويا: الاعتراف، الاحترام، التقدير، فإن ذلك يشجع الأفراد على تكرارها وتبنيها بوعي.

والمكافأة المعنوية، كالتقدير العلني أو الترويج للسلوك النموذجي، غالبا ما تكون أكثر تأثيرا من المكافآت المالية، لأنها تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، مثل حاجته إلى الاحترام والقبول والانتماء، كما أن العدالة في نظام الحوافز تلعب دورا مهما في تقوية ثقافة الثقة داخل المؤسسة، مما يسهم في تقبل التغيير ومواكبته.

خامسا: علاقة الثقافة التنظيمية بأخلاقيات العمل

إن الثقافة التنظيمية تمثل إطارا تنشأ بداخله أخلاقيات العمل، وتنعكس قوة هذه الثقافة ومدى تقبلها من قبل الأفراد على جودة أخلاقيات العمل، وأخلاقيات العمل تنتمي للثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تحدد السلوك الموظف وأفعاله، وبالتالي تحكم هذه الثقافة التنظيمية في أخلاقه المهنية بما يؤثر على أدائه وأداء المؤسسة ككل، فتؤدي الثقافة التنظيمية دورا في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظف، أي هي تعبير عن أخلاق الموظف والقيم والعكس صحيح، إذ تلعب الاخلاق المهنية دورا في تشكيل ثقافة المنظمة، ويمكن التأكيد على العلاقة المتبادلة الواضحة بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية على النحو التالي⁶⁴:

⁶⁴ أمين محمد حسن، بسمه رحمن الصباح، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 1، العدد 3، العراق، 2021، ص 623.

- الثقافة التنظيمية خاصة بالأخلاقيات والقيم المهنية: فهي الإطار لتوليد وتطوير الأخلاقيات والقيم، ومن حيث جودة وقوة الثقافة التنظيمية أي كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية مقبولة واضحة متشاركة لدى الجميع، أثر ذلك على قوة وجودة أخلاقيات المهنة.
- فالثقافة التنظيمية هي نتاج أخلاقيات وقيم مهنية داخل المؤسسة، وبقدر ما تعلق الأمر بجودة وكثافة الأخلاق والقيم، تكون جودة الثقافة التنظيمية، وعليه تشكل الأخلاق المهنية والقيم إطار للثقافة التنظيمية.
- تتفاعل الثقافة التنظيمية مع الأخلاقيات والقيم المهنية لتكوين سلوكيات داخل المؤسسة، ينعكس عمق عدم التوافق والتجانس بينهما على سلوك الأفراد بداخلها سلبا والعكس صحيح
- أن وجود ثقافة تنظيمية واضحة يشترك فيها الجميع تعطي دفعا قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم، فالثقافة التنظيمية تتشكل من أبعاد متعددة توضح ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية، فهي إذا تمثل حكما على سلوك الأفراد، تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات⁶⁵.
- وعليه فهناك علاقة واضحة وقوية ومتكاملة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، حيث أن الثقافة التنظيمية هي إطار تتشكل فيه اخلاقيات العمل ومنه تتأثر هذه الأخلاقيات بمدى قوة هذه الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والعكس صحيح، حيث تبنى الثقافة التنظيمية وتستمد قوتها من الأخلاق والقيم المهنية، وكل منها يوجه سلوك الأفراد في المنحى المطلوب، وضم كلا منها يؤدي إلى وجود ممارسات لا أخلاقية للموظف داخل المؤسسة.

خامسا: أساليب بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية

هناك عدة أساليب تسمح للمؤسسة ببناء ثقافة تنظيمية أخلاقية بالمؤسسة ومن أهمها نجد⁶⁶:

2. التدريب والتطوير المستمر

⁶⁵ بلال خلف سكانية، مرجع سبق ذكره، ص369.

⁶⁶ Trevino, L. K, Nelson, K. A, **Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right**, Hoboken. NJ. USA,2017,p132.

التدريب والتطوير يشكلان حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية. من خلال البرامج التدريبية المستمرة، يتم توعية الموظفين بأهمية الأخلاق في مكان العمل، وتعريفهم بالقيم والمعايير التي يجب الالتزام بها، هذه البرامج لا تقتصر فقط على تقديم المعرفة النظرية، بل تركز على تطوير مهارات اتخاذ القرار الأخلاقي، وتعزيز القدرة على مواجهة المواقف المعقدة التي قد تتطلب مواقف أخلاقية دقيقة، كما أن التدريب المتكرر يساعد على تحديث المعرفة بما يتوافق مع التغيرات في البيئة التنظيمية والقانونية، مما يضمن استمرار التزام الموظفين بالقيم الأخلاقية المؤسسية.

3. إنشاء مدونات السلوك الأخلاقي

مدونات السلوك الأخلاقي هي وثائق رسمية تحتوي على مجموعة من القواعد والإرشادات التي تحدد السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة، هذه المدونات تعمل كمرجع واضح وموحد لجميع العاملين، وتساعد في تقليل الغموض حول ما هو متوقع منهم من ناحية السلوك الأخلاقي.

كما أن وجود مدونة سلوك مكتوبة ورسمياً يعزز من المساءلة والشفافية، حيث يمكن للمؤسسة متابعة الالتزام وتطبيق العقوبات عند الخروقات، والذي تم شرح موضوع المدونة الأخلاقية بالتفصيل في المحاضرة الثالثة.

4. تحفيز السلوك الإيجابي ومكافأة الموظفين الملتزمين

تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يلتزمون بالقيم الأخلاقية يعزز من ترسيخ هذه القيم داخل المؤسسة، يمكن أن تكون المكافآت مادية مثل علاوات أو ترقية، أو معنوية مثل الثناء العلني أو شهادات التقدير، هذا النوع من التحفيز يخلق بيئة عمل تشجع على الالتزام بالأخلاق، ويعمل كعامل محفز لباقي الموظفين للسير على نفس النهج، كما أن الاعتراف بالسلوك الأخلاقي يعزز من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

خاتمة:

تشكل أخلاقيات العمل العمود الفقري لأي بيئة اقتصادية واجتماعية تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والعدالة التنظيمية، فهي ليست مجرد قواعد نظرية، بل إطار حي يتجسد في سلوك الأفراد والمؤسسات، ينبثق مفهوم أخلاقيات العمل من تفاعل متكامل بين مصادر متعددة، تبدأ من القيم الثقافية والاجتماعية وصولاً إلى التشريعات والقوانين التي تضبط سلوكيات العمل، مما يجعلها نظاماً شاملاً يتخطى الحدود التقليدية للممارسات الاقتصادية ليشمل الأبعاد الإنسانية والاجتماعية.

في مواجهة تحديات الفساد الإداري، يصبح الالتزام بأخلاقيات العمل عنصراً حيوياً ليس فقط لكشف الانتهاكات، وإنما لتأسيس مناهج فعالة لمكافحة الفساد عبر أساليب تكاملية تراعي الشفافية والمساءلة وتعزز بيئة العمل النزيهة، إذ أن أخلاقيات وظائف المؤسسة والإدارة تلعب دور الوسيط بين القوانين والواقع، حيث تترجم القيم إلى ممارسات فعلية داخل الهيكل التنظيمي، وترسخ ثقافة ترفض المحاباة والتمييز.

تتجلى الحكمة كركيزة متقدمة تحكم العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وتعمل كجسر يربط بين أخلاقيات العمل والشفافية المؤسسية، فتضمن أن تكون الإدارة خاضعة لمعايير دقيقة تحفظ حقوق جميع الأطراف وتحفز الأداء الأخلاقي، أما المسؤولية الاجتماعية فهي امتداد طبيعي لأخلاقيات العمل، إذ تعكس التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، وتعيد تعريف دور الأعمال التجارية ليس فقط كمصدر للربح، بل كفاعل اجتماعي يساهم في التنمية الشاملة.

ولا يمكن الحديث عن أخلاقيات العمل دون الإشارة إلى الثقافة التنظيمية، التي تمثل الأرضية الخصبة التي تنمو فيها القيم الأخلاقية وترسخ في العادات والسلوكيات اليومية، فتؤثر بشكل مباشر على مدى تماسك الأفراد والمؤسسات بالمعايير الأخلاقية وتعزيزها، وعليه يشكل موضوع أخلاقيات العمل منظومة متكاملة، تتداخل فيها المبادئ النظرية مع الممارسات العملية، لتكون قاعدة ثابتة لتحقيق توازن دقيق بين الربحية والمسؤولية، بين الفرد والجماعة، وبين القانون والأخلاق، إن الاستثمار الحقيقي في تعزيز هذه الأخلاقيات لا يقتصر على بناء مؤسسات قوية فقط، بل يمتد ليشمل بناء مجتمعات عادلة ومستدامة تعيش في ظل مناخ من الثقة والشفافية والاحترام المتبادل.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 3، عمان، 2013.
- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003.
- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- مهدي فكري العلمي، أخلاقيات العمل والقيم الوظيفية، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

ثانياً: المقالات العلمية

- أمين محمد حسن، بسمة رحمن الصباح، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 1، العدد 3، العراق، 2021.
- بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، الجزائر، 2010.
- خالد ليتيم، عبد الحفيظ مسكين، الآثار الاقتصادية للفساد المالي والإداري وجهود الجزائر لمكافحة- إشارة إلى ترتيب الجزائر في مؤشر مدركات الفساد، مجلة معارف، العدد 24، الجزائر، 2018.
- خريش عبد القادر، دراسة سوسولوجية لظاهرة الفساد الإداري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 11، الجزائر، 2015.
- خلف الله بن يوسف، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 28، الجزائر، 2022.
- خليل أوكريد، حسين بورغدة، أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2022.
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، 2022.

- زايد مراد، ساولي تاسعديت، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في دعم أخلاقيات العمل، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد2، العدد1، 2021، الجزائر.
- سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات- دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد1، 2023، الجزائر.
- شرقي خديجة، اليات متابعة جريمة الرشوة والعقوبات المقررة لها في التشريع الجزائري، مجلة القانون والتنمية المحلية، المجلد3، العدد2، الجزائر، 2021.
- عبد الله محمود أبو نوار، أثر ممارسات أخلاقيات الاعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد41، 2022.
- عجابي خديجة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع، المجلد1، العدد1، 2013.
- قرية معمر، القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 37، الجزائر، 2022.
- قروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزوة، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد2، العدد2، 2019.
- محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مجلة افاق للدراسات والبحوث، العدد1، الجزائر، 2018.
- محمد ناصر باصم، دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية، مجلة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، مصر، 2019.
- مريني محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد8، العدد1، الجزائر، 2022.

ثانيا: الأطروحات

- خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر ال الشيخ، الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته" نحو بناء نموذج تنظيمي" دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

ثالثا: المداخلات العلمية:

- أثمار أمين البراوي، محددات الحوكمة: دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة طرابلس، لبنان، 2012.
- بلعابد نجاة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ورقة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول " منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول " التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2011.

ثالثا: القوانين

- القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14، المؤرخة في 8 مارس 2006.

رابعا: مواقع الأنترنت

- عبد الملك المخلافي، مدونة السلوك الأخلاقي: مفهومها ومقاصدها، نقلا عن الرابط: <http://rs.ksu.edu.sa>
- عبيد بن سعد العبدلي، ميثاق أخلاقيات التسويق، 2021، نقلا عن الرابط: mktclubksu1.com
- الأكاديمية البريطانية للبحث والتطوير، دور الاخلاقيات في الإدارة المالية، 2022، نقلا عن الرابط: <https://batdacademy.com>
- بوابة القانون الجزائري، التجريم والعقوبات وأساليب التحري، المادة 29، نقلا عن الرابط: <http://droit.mjjustice.dz>
- مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، نقلا عن الرابط: <http://cdn.who.int>
- مداولة تتضمن مدونة أخلاقيات مهنة القضاة، نقلا عن الرابط: <http://droit.mjjustice.dz>.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alexander, E. R, **Ethics in Planning Practice. In: The Planner's Use of Information**, Routledge, London, UK, 2005.
- Martin Wachs, **Ethics in Planning**, Center for Urban Policy Research, United States of America, 1985.

- Robbins, S. P, Coulter, M, **Management**, 14th ed, Pearson Education, New York, USA, 2018.

- Schein, E. H, **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition, Jossey-Bass , USA , 2010.

- Trevino, L. K, Nelson, K. A, **Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right**, Hoboken. NJ. USA, 2017.

جدول المصطلحات:

المصطلح	الشرح
العمل (Work)	كل موقف يبذل فيه الفرد مجهودا فكريا أو بدنيا لتحقيق هدف.
المهنة (Profession)	حرفة تشمل مجموع المعارف العقلية والسلوكية التي يتمتع بها الفرد والذي تجعله يتحلى بقدر من الخبرات والمهارات.
العامل (Worker)	هو الشخص الذي يقوم بعمل يدوي أو فني أو تقني في منشأة خاصة أو عامة، وغالبا ما يكون عمله مرتبطا بالإنتاج أو التشغيل أو الصيانة.
الإدارة (Management)	هي صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد، لتحقيق النتائج المخطط لها.
القيم (Values)	جملة المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ.
الأخلاقيات (Ethics)	هي معايير ومقاييس أخلاقية مستخدمة لتمييز الصواب من الخطأ، وفي مجال الأعمال هي بمثابة مقاييس للقيم والسلوكيات الأخلاقية.
السلوك الأخلاقي (Ethical behavior)	هو التصرف الذي يتوافق مع المعايير الأخلاقية، مثل رفض الرشوة، قول الحقيقة، الحفاظ على سرية المعلومات.
موظف عمومي (Public employee)	- كل شخص يشغل منصب تشريعي أو تنفيذي أو إداري أو قضائي أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، سواء كان معينا أو منتخبا، دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته. - كل شخص يتولى ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر أو دون أجر، ويساهم في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض رأسمالها، أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية. - كل شخص اخر معرف بأنه موظف عمومي أو من في حكمه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تشير إلى التزام الفرد بواجباته تجاه عمله، واحترام القوانين والأنظمة، وتحقيق مصلحة المؤسسة دون الإضرار بالآخرين.	المسؤولية المهنية (Professional responsibility)
هو الرقابة الذاتية التي تدفع الفرد إلى الالتزام بالصدق والأمانة والإتقان حتى في غياب الرقابة الخارجية.	الضمير المهني (Professional conscience)
التصرف وفق المبادئ الأخلاقية، والعمل بحسن نية في إطار نزاهة فكرية وإنصاف	النزاهة (Integrity)
هي مبدأ أخلاقي وقانوني يعني إعطاء كل فرد حقه دون تحيز، ومعاملة الناس وفقاً لمعايير موضوعية تحترم الحقوق والواجبات، وهي تقوم على تحقيق التوازن بين حرية الفرد وحقوق الآخرين، وضمان أن يكافأ الأفراد أو يحاسبوا بما يستحقونه وفقاً لأفعالهم.	العدالة (Justice)
عني منح جميع الأفراد نفس القيمة والحقوق والمعاملة دون تمييز، بغض النظر عن الجنس، أو العرق، أو الدين، أو الطبقة الاجتماعية، أو الوضع الاقتصادي، أو أي خصائص شخصية أخرى.	المساواة (Equality)
تحمل المرء للمسؤولية عن تصرفاته وقراراته الذاتية وعواقبها، و يجب أن يبررها أمام جهة معينة مثل الإدارة.	المساءلة (Accountability)
التحلي بمستوى مرتفع من المهنية والولاء للمؤسسة وأهدافها.	الالتزام المهني (Professional commitment)