

الأخلاقيات الوظيفية كآلية لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: حكامه وإدارة محلية

إشراف الأستاذ:
أ.د. عنتره بن مرزوق

إعداد الطالب:
أ. بن سعدي لطي

السنة الجامعية: 1436-1437هـ / 2015-2016م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ
رَيْبًا أَنْ يُبَدِّلَ هَذِهِ
الْجُمُوعَةَ الْجَمْعَ
الْمَعْرُوفَ



شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على هذا التوفيق، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "لَا يَشْكُرُ
اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" رَوَاهُ أَحْمَدُ (7755)، وَأَبُو دَاوُدَ (4198)
أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور: **"عنترة بن مرزوق"**
على كرم إشرافه على هذه المذكرة، فلم أجد منه إلا رحابة صدر وطول صبر ودمائة
خلق، وسداد رأي، وتيسير كل صعب كان عليّ خانقا، فله الشكر مجددا على فضله
المتجدد.

كما أشكر كل من أطرنى وساعدني أو شجعني على الوصول إلى مثل هذا العمل
البسيط، بداية بأساتذة القسم
كما لا يفوتني أن اشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هاته المذكرة.
وإلى كل من ساعدني ميدانيا في كتابة وإخراج هذه المذكرة
وأخير أسأل الله تعالى المزيد من التوفيق والهداية "وقل رب زدني علما"، "والله يقول
الحق وهو يهدي السبيل".



مفظة

مقدمة :

شهدت الآونة الأخيرة تزايدا ملحوظا في الفضائح الأخلاقية و انتشار مظاهر الفساد الإداري على مستوى دول العالم الثالث و حتى المنظمات الدولية ، فالانحطاط الأخلاقي التي وصلت إليه ، خاصة في الوظائف الحكومية يعتبر بداية انهيار الدولة اقتصاديا و مظهر من مظاهر التخلف الإداري ، هذا ما نشهده في دول العالم الثالث عامة و الدول العربية خاصة ، و يعود سبب التدهور الأخلاقي هذا إلى عدة عوامل و أسباب كالعولمة و نقصد هنا الجانب السلبي لها حيث إن سيطرة الجانب المادي في سلوك الأفراد و عدم اهتمامهم بالجانب الإنساني و الأخلاقي يؤدي بدوره إلى انحراف خطير في سلوك الفرد و بالتالي في وظيفته . كما إن شدة التنافس بين المنظمات و اختلاف ثقافات و السعي إلى الربح المادي بأي طريقة بدون رؤية أخلاقية و إنسانية يؤدي بها إلى فرض طرق و نظم معينة غي الإدارة تخالف أخلاقيات الوظيفة .

و أيضا تلجأ بعض المنظمات و الحكومات إلى تشديد الرقابة و التقيد الصارم باللوائح و القوانين كحل للمعضلة الأخلاقية مما ينتج عنه عدة مشاكل على غرار قتل الإبداع الفردي و هدره و الجمود التنظيمي ، أيضا يؤدي إلى زيادة تفاقم الفساد الأخلاقي سيرا على قاعدة " كل ممنوع مرغوب فيه " .

كل العوامل السابقة تؤدي إلى انحطاط أخلاقي و تناقض في سلوك الموظف العام في المنظمة و التي ينتج عنه ضعف في أداء عمله و بالتالي ينعكس سلبا على ثقافة المنظمة . كل هذا أدى إلى زيادة اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة بموضوع أخلاقيات الوظيفة حيث ظهرت عدة مفاهيم في هذا الصدد : قواعد و آداب المهنة ، أخلاقيات الإدارة ، أخلاقيات الأعمال . و أصبحت المنظمات تتنافس على إصدار بما يسمى المدونات الأخلاقية . و لقد أصبح اهتمام المنظمات بأخلاقيات الوظيفة متزايدا في الآونة الأخيرة لأنها أصبحت سببا من أسباب نجاحها فهي تعكس ثقة المنظمة بعمالها و عملائها و كذا البيئة المجتمعية التي تعيش و تتعامل حولها ، فكلما أخلاق توجي إلى السلوك الايجابي في الفرد بمعنى آخر، لها صلة بالجانب الايجابي في أداء العامل فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير أداء الموظفين و ينعكس ذلك إيجابا على سمعة المنظمة ، و عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة أصبح يهدد استقرار المنظمة و نموها .

و تتشابه الأخلاقيات الوظيفية في القطاع العام أي الحكومي و القطاع الخاص تشابها كبيرا من حيث المعايير و القيم التي تركز عليها أخلاقيات الإدارة من نزاهة ، الأمانة و الإنصاف و العدل و غيرها ، فكلها مبادئ ضرورية لا غنى عنها في شركات الأعمال و الإدارات أو المؤسسات الحكومية .

مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للموضوع لأهداف موضوعية، وأخرى ذاتية :

أ - اعتبارات موضوعية:

- تدني مستوى الخدمات الإدارية داخل قطاع الوظيفة العمومية بما يحتم التفكير في إيجاد بدائل أخرى أكثر تطورا .
- إن موضوع أخلاقيات الوظيفة لم يحظى في الدول العربية عامة و الجزائر خاصة للاهتمام اللازم لتحقيق الغرض منها للبدء بضبط العمل الإداري في الوظيفة العمومية وصولا إلى محاولة تفعيلها وتحسين أدائها.
- إن موضوع أخلاقيات الوظيفة يعتبر من الموضوعات الهامة للقضاء على المظاهر المرضية والسلبية في العمل الإداري وتحقيق التنمية الإدارية.

ب - اعتبارات ذاتية:

ترجع الرغبة في دراسة هذا الموضوع بالدرجة الأولى كوني مواطن بالدرجة الأولى و عامل في الإدارة بالدرجة الثانية أعيش الواقع المنحط لمستوي الخدمة الإدارية في الجزائر و تقهقر في الأداء ، و المعضلة الكبرى في الفيروس الذي ينخر جسدها المتمثل في التسبب و اللامبالاة و الصبغة الأخلاقية المنحطة التي التصقت بها و أيضا إيماني بأن التنمية الإدارية في ظل إصلاحات حقيقية تمثل القاعدة الصلبة في بناء التنمية الشاملة، وكذا آلية و أداة فعالة للنهوض بمستوى الأداء و الخدمات .

أهمية الدراسة:

أصبح موضوع أخلاقيات الوظيفة و خاصة المتعلقة بالإدارة ، محط اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في الجانب الأكاديمي ، أما في الجانب العملي فالحكومات تسعى جاهدة لوضع مخططات و عمليات إصلاح كبيرة على مستوى إدارتها للنهوض بمستوى خدمات يلبي احتياجات المواطنين ، فعلى سبيل المثال لا الحصر قامت الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة باستحداث وزارة خاصة لإصلاح الخدمة العمومية ، و هناك الكثير من الدول لها أجهزة و وزارة متكفلة بالتنمية الإدارية فهي حتمية في الهيكل الإداري للدولة للنهوض بها نحو التنمية الشاملة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة أيضا بسبب كثرة المدونات الأخلاقية التي أصبحت شركات الأعمال تطلقها و تتنافس حولها ، لأنها أصبحت سر الإبداع و التميز لموظفيها فالتزامهم بالقيم الأخلاقية للمنظمة يؤدي بدوره إلى تعزيز الأعمال الإدارية للمنظمة و انعكاسها الايجابي في المجتمع ، و انطلاقا مما سبق تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التركيز على معرفة أخلاقيات الوظيفة.
- 2- التحقق من مدى تأثير أخلاقيات الوظيفة على عملية التنمية الإدارية.

إشكالية الموضوع:

تتخصر الإشكالية العامة للموضوع في معرفة مفهوم الأخلاقيات الوظيفية و ما هي أهم مرتكزاتها و مدى تأثيرها في عملية التنمية الإدارية ، من خلال التطرق إلى عدة مفاهيم حول أخلاقيات الإدارة و ضبطها لسلوك الموظف أو العامل وكذا أخلاق العمل في الإسلام و غيرها من المفاهيم المتعددة .

وقد جاءت إشكالية الموضوع كالتالي:

- ما هي أهم المرتكزات التي تقوم عليها الأخلاقيات الوظيفية ويمكن استخدامها كآليات لتعزيز عملية التنمية الإدارية ؟

تساؤلات الدراسة:

- ما هو مفهوم أخلاقيات الوظيفة و ما هو هدفها ؟
- ما هو مفهوم التنمية الإدارية و ما هي أساليبها؟
- ما هي أسباب التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة ؟
- هل يمكن لأخلاقيات الوظيفة الحد من الفساد الذي تواجهه المنظمات الإدارية؟
- ما هو دور القيادة في تعزيز عملية التنمية الإدارية؟
- ما هي انعكاسات الأخلاقيات الوظيفية على أزمة العلاقة بين الإدارة و المواطن ؟

الفرضيات:

- الأخلاقيات الوظيفية لها تأثير كبير على عملية التنمية الإدارية.
- الفساد الإداري عائق لتحقيق التنمية الإدارية .
- تلعب أخلاقيات الوظيفة دورا في ترشيد عمل الموظف.
- تلعب أخلاقيات الوظيفة دورا في الحد من الفساد الإداري.
- الأخلاق القيادية لها تأثير كبير على التنمية الإدارية .
- الأخلاقيات الوظيفية لها تأثير على العلاقة بين المواطن و الإدارة.

أدبيات الدراسة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه إن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة و التنمية الإدارية موجودة لكن بشكل قليل، لأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والتي لم تخص بدراسات معمقة، وسنتناول الدراسات الخاصة بأخلاقيات الوظيفة و التنمية الإدارية في ما يلي:

الدراسة الأولى : دراسة "نجم عبود نجم " بعنوان ⁽¹⁾ " دور أخلاقيات الإدارة في عالم متغير " وتتناول في دراسته المفاهيم العامة لأخلاقيات الإدارة ونظرياتها ومداخلها وتطورها، كذلك تطرق إلى معالجة أخلاقيات الإدارة في التجارب الإدارية الأخرى.

(1) - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 .

الدراسة الثانية : دراسة " شراد وافية" بعنوان مساهمة" أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي -سوناطراك و سونلغاز"⁽¹⁾. و هي عبارة عن مذكرة تخرج ماستر تناولت فيها الطالبة الثقافة التنظيمية للمؤسسة و علاقته بالفساد الإداري و كيفية معالجته من زاوية أخلاقيات الإدارة .

الدراسة الثالثة: دراسة مقدم السعيد بعنوان "أخلاقيات الوظيفة العمومية"⁽²⁾ و هي عبارة عن دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل ،الحقوق، الالتزامات المهنية ، و النظام التأديبي للموظفين ، تناول فيه أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة في الجزائر وبعض طرق ترسيخ أخلاقيات الإدارة في الجزائر.

الدراسة الرابعة : دراسة عبد العزيز حياة بعنوان : "الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية"⁽³⁾ والتي تناولت الأخلاقيات الإدارية في جانبها النظري من خلال سرد مختلف النظريات والمداخل وتناولت أيضا الأخلاقيات الإدارية في الجزائر من خلال تحليل ودراسة بعض القوانين والتشريعات.

مناهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير أخلاقيات الوظيفة على التنمية الإدارية تم استخدام منهج تحليل المضمون و أيضا المنهج الوصفي، و رصد المفاهيم و الاتجاهات الحديثة في مجال أخلاقيات الإدارة ، للكشف عن الحاجة الملحة إلى مراجعة بعض القيم و التقاليد الإدارية السلبية لسياسة المنظمة في مختلف العمليات الإدارية واتجاهات بعض المنظمات الإدارية القائمة على الكفاءة في تحقيق أقصى ربح .

(1)- شراد وافية ، أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالي مؤسستي سوناطراك و سونلغاز ، رسالة ماستر غير منشورة ، جامعة بسكرة ، كلية الحقوق ، 2015.

(2) - سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين ،(ط1) ، الجزائر : شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 1997 .

(3) - عبد العزيز حياة ، الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2004.

هيكلية الدراسة:

سعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين:

الفصل الأول:

يعتبر هذا الفصل الجانب النظري من الموضوع ، بحيث يتعرض إلى ماهية كل من المتغيرين الأساسيين في الموضوع ، و هما الأخلاقيات الوظيفية بالتطرق إلى تعريف المفهوم و أهدافها ، ثم تطرقنا إلى الأساس الأخلاقي للفكر الغربي و من منظور إسلامي ، ثم الفلسفة التي تقوم عليها أخلاقيات الإدارة . بالإضافة إلى المتغير الثاني و هو التنمية الإدارية و تعريفها و خطواتها و أهم مراحلها و أساليبها و دورها و كذا مقوماتها و معوقاتنا .

الفصل الثاني:

يتناول أولاً أسباب التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة و مظاهرها و أزمة القيادة الإدارية ودورها في التخلف الإداري و أيضاً دور القيم و الأخلاقيات الإدارية في القضاء على الفساد الإداري ، كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها التنمية الإدارية و من دونها لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى دور القيادة الإدارية و معالجة أزمة العلاقة بين المواطن والإدارة خلال الأخلاقيات الوظيفية.

صعوبات الدراسة :

إن التعرض لدراسة الأخلاقيات الوظيفية و ما يصاحبه من فساد أخلاقي و إداري هو في حد ذاته صعوبة بما كان، لأن الشفافية والحقيقة التي يمكن أن نتعرض لها أو نجدها قد تكون في حد ذاتها لبس و هذا موضوع يفتقر إلى المراجع و المصادر الدقيقة ، فجلها عبارة عن مقالات و تقارير منشورة ، هذا و إن وجدت فإنها تفتقر للغة الأرقام و الإحصائيات الدقيقة، من ناحية أخرى، يجمع هذا البحث بين متغيرين أساسيين الأخلاقيات الوظيفية و التنمية الإدارية ، لذلك وجب علينا أن نحصر المراجع التي نجتمعها في موضوع أخلاقيات الوظيفة في القطاع العام أو الخاص في مجال الإدارة دون التطرق لمجالات أخرى وان اشرنا إليها فهو من باب الإضافة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لأخلاقيات
الوظيفة والتنمية الإدارية

تمهيد :

في الوقت الراهن كثر الحديث المتداول حول التفسخ الأخلاقي الذي أصاب بعض المنظمات المعاصرة و الحكومات، الذي أفضى إلى فساد إداري خانق متمثلا في سلوكيات الكثير من الموظفين الإداريين المتمثلة في مظاهر انتشرت خاصة في دول العالم الثالث، كالمحاباة و الرشوة و المحسوبية و شخصنة المناصب و غيرها . حيث قبل عقود قليلة لم يكن هذا الموضوع متداولاً وسط الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة ، و لكن كثرت الانتقادات حول شركات الأعمال و تعظيمها للربح المادي بدون رؤية إنسانية و أخلاقية و عدم تحمل أي مسؤولية اجتماعية ، و كذلك ازدياد فضائح المسؤولين الحكوميين خاصة في الدول العربية التي كشفت الستار عنهم من خلال الثورات الأخيرة ، مع كل هذا لم يعد التزام الصمت أمر سهل فاستبدلت النظرة المادية القائمة على كنز الثروات والربح المادي إلى رؤية أخلاقية تلتزم بمعايير أخلاقيات الإدارة .

لذلك نتعرض في هذا الفصل على المفاهيم المتعددة لأخلاقيات الوظيفة و التنمية الإدارية من خلال مبحثين :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري حول الأخلاقيات الوظيفية.

المبحث الثاني : الإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري حول الأخلاقيات الوظيفية.

- في هذا المبحث الأول نتطرق إلى المفاهيم المتعددة لأخلاقيات الوظيفة وعليه فإن هذا المبحث سنعالج فيه خمسة مطالب تتضمن العناصر التالية :
- مفهوم الأخلاقيات الوظيفية وأهدافها.
 - الأخلاقيات الوظيفية بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي.
 - أسباب الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.
 - مصادر الأخلاقيات الوظيفية وأسسها.
 - مداخل الأخلاقيات الوظيفية ونظرياتها.

المطلب الأول: مفهوم الأخلاقيات الوظيفية وأهدافها.

لقد أعطت الدراسات الخاصة بالوظيفة العامة لموضوع أخلاقيات الوظيفة مكانة مرموقة في نطاق الإدارة العامة، وفي نطاق القانون الإداري وشغلت الفكر الإداري والقانوني والاقتصادي في مختلف أرجاء العالم.⁽¹⁾

يرجع اصطلاح الوظيفة العامة إلى الكثير من المعاني المختلفة ذات المفاهيم المتغيرة المضمون حيث يعرفها (الاشيخة وآخرون 1990) على أنها: "الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للتنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب أن يؤديها شخص واحد تتوافر لديه شروط التأهيل المحدد لإشغال الوظيفة في التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها أو فوضت تحديدها السلطة المختصة"⁽²⁾، أما (عبد الهادي 1996) عرفها على أنها: "مجموعة واجبات ومسؤوليات تعرضها السلطة المختصة أو تطلب خدمات شخص واحد، وبناء عليه فهي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري التي تتميز عن مشاغلها بواجباتها ومسؤوليتها"⁽³⁾ و يعرف فوزي حبيش الوظيفة العامة

(1) - حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، ط1 . دار الفكر العربي ، 1996 ، ص 23.

(2) - أنمار أمين حاجي ، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، العراق: جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، (ب،س،ن) ، ص4.

(3) - نادر أبو شيخة ، عبد اللطيف الأسعد ، الرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، ط1 . الاردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1990 ، ص 56.

هي "عبارة عن أصغر وحدة في التنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدف في التنظيم، ويقوم بأداء الأعمال المرتبطة بها شخص يحمل مؤهلات بشأنها تعينه سلطة ذات اختصاص وينال مقابل ذلك المراتب والامتيازات الأخرى"⁽¹⁾. و تعرف الوظيفة العامة أيضا بالنظر إلى موضوع النشاط الوظيفي ذاته بحسب دور الوظيفة في المجتمع وعلى ذلك فالوظيفة العامة " مجموعة الاختصاصات القانونية والنشاط الذي يجب أن يمارسه صاحبه بصفة مستمرة وبصورة منتظمة ومطردة في خدمة إحدى وحدات الجهاز الإداري للدولة بهدف تحقيق المصلحة العامة"⁽²⁾.

ويؤخذ على هذا التعريف أنه يقلص عمل الإدارة من نشاط بواسطة موظفيها دون النظر إلى أوضاع هؤلاء الموظفين الشخصية، ويؤخذ على هذا التعريف أيضا أنه يوسع مضمون الوظيفة العامة حيث يشمل جميع نشاطات الإدارة سواء التي تخضع للقانون العام أو الخاص دون التفرقة بينهما .

بعد استعراض التعاريف المختلفة بمفهوم الوظيفة العامة يمكن طرح التعريف الإجرائي التالي " هي مجموعة من المهام و المسؤوليات هدفها خدمة المصلحة العامة و تصاغ على قيم و معايير أخلاقية ، و لها صبغة قانونية تتمثل في حقوق و واجبات الوظيفة التي تنص عليها أنظمة الخدمة المدنية المعمول بها ، و لا يترتب على شاغل الوظيفة أي أحقية إذا اخل بواجب من واجباتها " .

من خلال هذا الطرح الفكري والتقديم الأولي لمفهوم الوظيفة العامة يمكن الخروج بجملة من المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة على النحو الآتي:

"روبنز وديسنرو: يرى بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ"⁽³⁾.

(1)- فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (ب،س،ن) ، ص 31.

(2) - محمد القاسم القريوتي، أخلاقيات الخدمة العامة أطر مقارنة، (ب،د،ن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية.(ب،س،ن)، ص 27.

(3) - رحمة بنت محمد العيفان الغامدي، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، السعودية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الثاني، 1430/1429هـ، ص 25.

وهناك من يعرفها على أنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة العاملين معه من زملاء ورؤساء، ومرؤوسين"⁽¹⁾.

وهناك من يعرف أخلاقيات الوظيفة على أنها: "مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل"⁽²⁾.

ويرى الغامدي أن أخلاقيات العمل يقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها، شريطة أن تربط هذه الأخلاقيات بأمرين:

الأول: المفهوم الشامل للأخلاق حتى لا يصبح العامل في حالة انفصام أخلاقي فيعيش في عمله بخلق معين يرى أن فيه تحقيقاً لمصلحته ويعيش خارج عمله بخلق آخر مخالف لما هو عليه في عمله.

الثاني: ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب الأخروي، حتى لا تتحول أخلاقيات العمل إلى مجرد تصرفات نفعية.⁽³⁾

اتساقاً مع ما ورد أعلاه نجد أن أخلاقيات الوظيفة العامة، تتمثل بمدى التزام الموظف بواجباتها الوظيفية كما يحددها القانون، ويعتبر الموظف مقيداً بقواعد العمل وتعليماته، ولعل من أهم صفات التي تتمتع بها الوظيفة العامة هي حرص الموظف على المصلحة العامة. أما أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة فتتناظر من خلال محورين رئيسين أولها علاقة الموظف بالجهود والمجتمع أما الثاني فتحدد من خلال علاقة الموظف بعمله والمعبر عنها باحترامه الجمهور، عدالة الموظف وعدم تحيزه في التعامل مع الآخرين وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، أما المحور الثاني من خلال علاقة الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات من خلال التطبيق السليم لها وعدم استغلال موقعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل.⁽⁴⁾

(1) - جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من جهة نظر الموظفين، العراق: جامعة سانت كليمنتس، 2011، ص60.

(2) - سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، السعودية: الإدارة العامة للإعلام و الثقافة، 2010، ص33.

(3) - سعيد بن ناصر الغامدي، نفس المرجع، ص 34.

(4) - عبود نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال، الأردن: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2005، ص47.

كما تهتم أخلاقيات الوظيفة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الوظيفة إلى (1) :

- * ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المنطق عليها في محيط ما.
 - * تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
 - * ضبط السلوك الهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
 - * تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
 - * ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف.
 - * تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها)
 - * ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
 - * تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
 - * إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
 - * إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن لأخلاقيات الوظيفة العامة أهمية وأهداف كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية من خلال القضاء على الظواهر السلبية من الرشوة وقضايا الفساد الإداري وغيرها، التي تكون لها انعكاسات جد سلبية على حياة المواطن ومؤسسات الدولة، باعتبار أن مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة يساهم في التأسيس لثقافة إدارية تنمي الفرد و المؤسسة .

(1) - سعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين ، ط 1. الجزائر : شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997، ص ص 11- 12.

المطلب الثاني: الأخلاقيات الوظيفية بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي.

إن موضوع الأخلاق في العمل هو ليس بالجديد فقد اهتم به المفكرون و الفلاسفة منذ عصور و اخذ حيزا كبيرا في موسوعة الفكر الإنساني ، على الرغم من تباين الثقافات و الديانات ، العادات و الأفكار ، فإذا ذهبنا إلى قبل الميلاد نجد في حضارة الرافدين شريحة "حمورابي" و التي يميزها مبدأ العدالة و التفرقة بين الإنسان الخير و الشرير ، من خلال التقيد بالنظم المقررة و عدم تخطيها ، و أيضا نجد المدينة الفاضلة للفيلسوف أفلاطون التي تحتوي على القيم و المبادئ الأخلاقية و المعايير الراقية .

أما في الشريعة الإسلامية فإن الأخلاق تعد الجانب التطبيقي للشخص المسلم في سائر علاقاته فالله سبحانه و تعالى اختار كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها رسوله الكريم سيدنا محمد «صلى الله عليه و سلم» ، إذ خاطبه تعالى بقوله : { وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ } (1) من خلال هذا العرض الأولي لأهمية ومكانة الأخلاق في الفكر الغربي والإسلامي ارتأينا التفصيل في كل من مكانة الأخلاقيات الوظيفية في كل من الفكر الإسلامي والفكر الغربي على النحو الآتي:

أولا/ أخلاقيات الوظيفة في الفكر الإسلامي:

إن القيم الأخلاقية و قواعد السلوك و آداب المهنة ليست ابتكارا جديدا، و إنما تمثل قيما إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، ومع كثرة ما حث عليه ديننا الحنيف من مبادئ أخلاقية فاضلة فقد ركز العلماء على أمثلة منها :

1 - الكفاءة و الإتقان في العمل: إن الكفاءة في الأداء و الإتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي و المنظور البشري، و لذلك فقد حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة، و الدراسات العديدة التي تركز على الكفاءة و الإتقان في العمل، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة و دوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل حيث كان صلى الله عليه و سلم يحث أصحابه و أتباعه أن يحسنوا العمل الذين تحت أيديهم بقوله "إن الله تعالى أحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (2)

(1) -سورة القلم، الآية (4).

(2) - الألباني محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير، المكتب الإسلامي، بيروت، 1969- 1987.

ومن الإتيان أن يكون الشخص متخصصا في عمله، حتى يغني المسلمين عن طلب خدمات غيرهم من غير المسلمين و نجد ذلك في قول الله تعالى : ﴿ اصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُودَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ ﴾ (1).

وفسرت الأيد في الآية المذكورة بأنها القوة و الإتيان في العمل (2) . و الحديث عن الإتيان في الإسلام يقابله الحديث عن الجودة الشاملة وحلقات الجودة في الفكر الإداري الغربي، ومن الدول الإسلامية التي لها تجارب ناجحة في مجال جودة الخدمات المقدمة، مملكة ماليزيا وذلك بإصدارها ميثاق المراجع أو الزبون (مع الحكومة)، ويضع هذا الميثاق الخطوات اللازمة مثلا لاستخراج رخصة قيادة ومن ثم الوقت اللازم لإنهائها، و في حالة عدم الالتزام بها يمكن للمواطن الشكوى من الخدمة المقدمة للجهات المختصة، ولا بد للهيئة الحكومية من أن تقدم اعتذارها حالة عدم قدرتها على أداء الخدمة أو ضعفها (3)

2 - الرفق والعفو مع الموظفين و المتعاملين: الرفق والعفو مع من يتعامل معهم الموظف
أمر مطلوب في الإسلام، ويؤكد واقع العمل الإداري، (4) وقد انتبعت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق وحسن معاملة الزبائن، و جعلته احد استراتيجيات المؤسسات الناجحة. أما في الإسلام فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (5).

وكان صلى الله عليه وسلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعية والأتباع، والرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه الموظفين بأحسن أسلوب و الرفق بحالهم كل حسب قدرته و إمكانياته. و من عناصر

(1) -سورة ص، الآية (17) .

(2) - المنذري الحافظ، مختصر صحيح مسلم، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، بيروت : المكتب الإسلامي، 1977، ص 35.

(3)- malaysian :management in the civil service, guid on total quality administration ,circularno of 1992

(4) - البرعي محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة و القيادة في الإسلام ، الدمام: نادي المنطقة الشرقية الادبي، 1994 ، ص: 197

(5) - سورة آل عمران ، الآية (159).

الرفق في العمل تحسس حاجة المراجعين و السعي إلى حلها. فالإسلام حث أولي الأمر على معرفة حاجات المسلمين و عدم ردهم و إغلاق الباب دونهم، كما قال صلى الله عليه و سلم: "ما من إمام أو وال، يغلف بابه دون ذوي الحاجة و الخلة و المسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته و خلته و مسكنته"⁽¹⁾

3 - تقديم النصح و النهي عن المنكر: المسلمون بطبعهم بعضهم أولياء بعض يذكرون بعضهم البعض بالمعروف و ينهون عن المنكر فقد قال الله تعالى : ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾⁽²⁾

4 - استشعار المسؤولية: من أخلاق العمل المهمة في الوقت الحاضر، استشعار المسؤولية، فالموظف العام لابد أن يستشعر حجم المسؤولية أمام الله و الناس و أن يحرص على القيام بحق هذه المسؤولية العظيمة. فعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "ألا كلكم راع، و كلكم مسؤول عن رعيته..."⁽³⁾ و يرى الدكتور "عبد الستار أبو غدة" أن الفقهاء وضعوا ضوابط : لحدود المسؤولية و هي:⁽⁴⁾

- العقل و البلوغ مناط بالتكليف ، وبدونهما تنفي المسؤولية و المساءلة.
 - الاستطاعة بكل معانيها، و صورها اللازمة لتحمل أمانة التكليف.
 - الحرية و الاختيار في قبول أو رفض المهام الواجبة.
- 5 - العدل و الإنصاف:** الموظف في الإسلام يجب أن يتسم بالعدل و الإنصاف في تصرفاته و معاملاته مع الآخرين، لأنه مؤتمن على هذا العمل و نستشعر ذلك في قول الله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴾⁽⁵⁾ .

(1) - الألباني، مرجع سابق، حديث 5561 .

(2) -سورة آل عمران، الآية (110).

(3) - المنذري الحافظ، مرجع سابق، حديث 1201.

(4) - أبو غدة عبد الستار، "مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية"، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الاسمي، دول الإمارات العربية المتحدة، 1997 ، ص: 536.

(5) -سورة النساء الآية (135) .

6- الأمانة و البعد عن غش الرعية: الموظف العام في الإسلام مؤتمن على وظيفته، و لا يغش كما قال صلى الله عليه و سلم : "ما من راع يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت و هو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة" رواه مسلم .

و لذلك حرصت معظم تشريعات الخدمة المدنية في الدول الإسلامية مثل الكويت، و المملكة العربية السعودية أن يكون ضمن شروط تعيين الموظف أن لا . يكون قد حكم عليه في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة⁽¹⁾

7 - العمل كفريق واحد: نظرا لتعدد الأنشطة و تعدد الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة، فانه أصبح من الواجب أو المهم العمل كفريق واحد يشد بعضه .ومن مكونات العمل كفريق واحد ألا يشذ احدهم بتصرف أو تسريب إعلامي مما يزلزل روح الفريق الواحد، لذلك فقد نصت بعض نظم الخدمة المدنية في مصر مثلا على أن تحظر على أي موظف أن يفضي بأي تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته عن طريق الصحف أو النشر أو غيرها من وسائل الإعلام إلا إذا كان مصرحا له بذلك.⁽²⁾

8 - طاعة ولي الأمر في المعروف: يجب على الموظف أن يطيع رؤسائه فيما لا يخالف الشرع لقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾⁽³⁾.

فالموظف العام بحكم وظيفته كما هو الحال في قوانين الخدمة المدنية يجب أن يطيع و ينفذ التعليمات التي تصدر من رئيسه مما هو مقبول ديانة و قانونا و عرفا. و هذا مطبق إلى حد ما في نظام الإدارة الأمريكية ذلك لأنه ينص على عدم وجوب طاعة الرئيس عندما يطالب مرؤوسه بأخذ أي إجراء غير قانوني، أو إخفاء معلومات يعتبر من المطلوب بيانها، أو إجبار الموظف على التوقيع على وثيقة هي من ضمن مسؤوليات المرؤوس وهو غير مقتنع بمحتواها.⁽⁴⁾

(1) - الطبطبائي عادل، القانون الجديد للخدمة الوطنية في الكويت، الكويت: مطبعة جامعة الكويت، 1983 ، ص 114.

(2) - (___، ___)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد82 ، 1994، ص 15.

(3) -سورة النساء الآية (59).

(4) - graham, « ethical guidelines for public administration :observation on rules of the game », public administration review,vol34,no1,p:90-92.

9- عدم الخروج على كرامة الوظيفة و شرفها: إن الموظف المسلم مطالب بالابتعاد عن الإتيان بأفعال و سلوكيات تتناقض مع كرامة الوظيفة و شرفها، سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه. إن مثل هذه الصفات قد يصعب في بعض الأحيان اجتماعها في شخص واحد، و في ترجيح المؤهلات المناسبة لكل و وظيفة يقول ابن تيمية" فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان احدهما أعظم أمانة و الآخر أعظم قوة، قدم انفعهما لتلك الولاية و اقلهما ضررا فيها"⁽¹⁾

وما ذكرت من صفات مهمة من وجهة النظر الإسلامية لها ما يشابهها فيما توصل إليه العديد من المؤلفين الغربيين حول الصفات المهمة في الموظفين أو القادة فقد ذكر جاي عشر صفات هي: الرعاية بالموظفين ، الأمانة، المسؤولية، عدم إخلاف الوعد، الحرص على الإلتقان، الولاء، العدالة، المروءة، احترام الآخرين، وجود المسؤولية المدنية تجاه المجتمع.⁽²⁾

ثانيا/ أخلاقيات الوظيفة في الفكر الغربي:

عند ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 م، ظهرت نزعة تعظيم الربح على حساب الأخلاق بشكل واضح من خلال رائدها آدم سميث في كتابه عن البحث عن أسباب و طبيعة ثروة الأمم وأكد أن للمنظمة هدف أساسي هو إنتاج السلع المادية و حماية رأسمال و تعظيم الربح بكل طريقة ممكنة ، وكل هذا سبب مشاكل أخلاقية وانحراف أخلاقي لا مثيل له على غرار ظلم واستغلال الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات ، أثناء هذا السباق المحموم لربح المال و تعظيم الثروة حاول رواد الإدارة العلمية في بداية القرن 20 م إلى تقديم معالجة فنية هندسية للآثار السلبية لتلك الممارسات الأخلاقية في المنظمات نتيجة لذلك فرضت سلطات المجتمع القانون الحديدي للمسؤولية وذلك من أجل مراعاة مصلحة المجتمع وحتى ولو كان ذلك بقوة القانون.⁽³⁾

إلا أن الرؤية المادية لا تزال تتفق في أخلاقيات الإدارة ومسؤوليتها الاجتماعية مع النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنه حديثا ميلتون فريدمان في كتابه "الرأسمالية والحرية"، حيث اعتبر أن "الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص

(1) - ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية، (تحقيق أبي عبد الله على المغربي)، الكويت: دار الأرقم، ص 29.

(2) - cooper,t (ed), "handbook of administrative ethics", new York, marcel dekker, 1994

(3) - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية لإدارية، ط1، 2000 ، ص 50.

وأن الوظيفة الأساسية هي تعظيم الربح لصالح من يحمل الأسهم ، أما المسؤولية الاجتماعية فهي ترتبط بدوافع غير اقتصادية، وأنها ليست طبيعة المشروع الخاص".⁽¹⁾

وهكذا يسيطر الاتجاه المادي على الفكر الإداري الحديث ومنظّماته من خلال النظام الرأسمالي، متجاهلاً دور القيم والأخلاق في بناء النظم الإدارية، الأمر الذي أدى إلى انحراف إداري خطير في منظمات اليوم رغم التطور العلمي السائد و الرفاه الاجتماعي الذي استطاعت تحقيقه.

يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل (المهنة) وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي.⁽²⁾

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (1874 - 1951م) ورينيه لوسن (1880 - 1954م) ولوى لافل (1887 - 1951م) ، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرَات تُؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردّها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى.⁽³⁾

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي ، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في

(1) - MELTON FRIEDMAN, CAPITALISM AND FREEDOM, UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, 1962, P 117

(2) - كنيث كيرنغان ودافيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، (ب، د، ن) المنظمة العربية للعلوم إدارية، 1984، ص 15.

(3) - عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 30.

الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرعوسيههم ومنظماتهم.⁽¹⁾

ويربط ماكس شيلر (1874 - 1928م) بين الأخلاق والقيم ، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية ، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس، و بذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح ، وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر.⁽²⁾

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين "جوليان فيليب وآلان كنيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض و الإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.⁽³⁾

وهذا المفهوم يربط لنا العلاقة بين قيم الفرد و قيم المنظمة حيث كلما كانت القيم متشاركة بينهما كلما زاد تطابق هاته القيم ، مما يؤدي الى نجاح و تحقيق الاهداف المرجوة .
وقد بين "شميدت وبوزنر" أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة ، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها .⁽⁴⁾

(1) - عبد الرحمن بدوي، المرجع السابق، ص 31.

(2) - عبد الرحمن بدوي ، المرجع السابق، ص 37.

(3) - عبد الرحمن بدوي ، المرجع السابق، ص 51.

(4) - مندل مارك ج، جوردان وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، عمان: المنظمة العربية للعلوم

الإدارية، ، ص 41.

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي : (1)

1. **تحقيق الأهداف** : إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة ، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها .

2. **الاستقرار** : حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة .

3. **النمو** : إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والريح القليل والقدرة العالية على الإنتاج .

4. **الاستقلالية** : إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً ، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .

5. **السلطة** : تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي .

6. **التعاون** : وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات ، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد و المنظمات :

لقد أوضح "مندل وجوردان" بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين ، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم ، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم. (2)

إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه ، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل

(1) - مندل مارك ج، جوردان وليام، المرجع السابق، ص 41.

(2) - عبد الرحمن بدوي، المرجع السابق ، ص 56.

فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أدائه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنّى ويسوء الأداء. (1)

وقد أشار "بياجيه" إلى أن " كل الأنماط الخلقية تتكون من نظام القواعد أما الروح و الأخلاق فيمكن التعرف عليها من خلال الاحترام الذي يكنه المرء بهذه القواعد " ، ولذلك فإن الطريقة التي يتعلم بها الفرد احترام القواعد والقوانين لها تأثير في تكوين الشخصية ، لهذا فإن الاهتمام بالالتزامات الخلقية لأي مهنة من المهن هو من المحاور الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسات والمنظمات في المجتمعات. فالأخلاق أساسها المثل والقيم التي تشكل أساس الأفعال وركيزتها ، وأن انحراف سلوك الفرد يعني تغيير الفرد لقيمه ومعتقداته. (2)

(1) - عبد الرحمن بدوي، المرجع السابق، ص 23.

(2) - عبد الرحمن بدوي، المرجع السابق، ص 35.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.

1- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات :

كان الهدف الرئيسي للشركات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقاً لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال . وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن الشركة آلة للربح وأن كفاءة الشركات تعنى أن الحصول على الربح هو الطريقة الفضلى للأداء، فلا غرو أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملية منذ العقود الأولى من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك⁽¹⁾.

ومن الناحية العملية، بدأ المديرين يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم الشركة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى. وأدت زيادة أسعار الأسهم إلى تبرير أي سلوك من سلوكيات الشركة الأخرى، بما في ذلك منح رواتب تشجيعية هائلة إلى المسؤولين الإداريين، وتجاهل العاملين، وتخفيض معايير السلامة والصحة، وإهمال العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة طويلة الأجل للشركة وتضمن استمراريتها، مثل التدريب والبحوث والتطوير. وبالإضافة إلى ذلك، أدى التركيز على ارتفاع قيمة الأسهم إلى تبرير ارتكاب تصرفات غير قانونية مثل تزييف الحسابات وتداول الأسهم اعتماداً على معرفة معلومات من داخل الشركة. وبدلاً من حل المشكلة الأخلاقية، أدت الحوافز المالية الكبيرة الممنوحة للمسؤولين الإداريين إلى خلق مشكلات أكثر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المؤسسات الكبرى مثل إنرون Enron وورلدكوم Worldcom.⁽²⁾

(1)- Friedman, M."The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times, September 13,1970.

(2) - إيرام. ميلستين ، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجلات إلكترونية مختارة ، 2005 ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية، نقلا من الموقع الإلكتروني:

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

2-تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة:

وبالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة الشركة لا تقتصر على المساهمين فحسب بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء، والجمهور يتولى المديرون مهامًا ومسئوليات لا تتوقف عند المساهمين فقط. وبصفة خاصة، فحينما يقوم المديرون بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدًا ضمنيًا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظرًا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح الشركة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرون مسئولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء. (1)

3-إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) :

في الولايات المتحدة، حفزت الفضائح المالية على إجراء تفحص دقيق وإصلاح شامل للقوانين المتعلقة بسلوك شركات الأعمال، وذلك من خلال قانون ساربينز - أوكسلي Sarbanes-Oxley Law لعام 2002. يصف إيثوبس تافارا وروبرت ستراهوتا، من مفوضية الأوراق المالية والمبادلات الأمريكية (Securities & Exchange Commission SEC)، تعاون المفوضية مع منظمي التعامل بالأوراق المالية والمبادلات الأجانب لمساعدة الشركات الأجنبية في مواجهة المعايير الصارمة الجديدة التي يفرضها هذا القانون. ويقول كريستوفر رأي، وهو المسئول في وزارة العدل الأمريكية، إن قانون ساربينز-أوكسلي Sarbanes-Oxley Law وفرّ للمدّعين العامين ترسانة أكبر من الأدوات التي تمكّنهم من مقاضاة المخالفين للقوانين في الشركات الكبيرة (2).

ويمكن أن تؤدي مخالفة إحدى هذه الواجبات إلى تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية إزاء مراقبي تطبيق القوانين التنظيمية الحكوميين أو إزاء حملة الأسهم. ففي الولايات المتحدة، مثلاً، يستطيع حملة الأسهم إقامة دعاوى على مديري الشركة إما بصفتهم الشخصية

(1) -إيثوبس تافارا وروبرت د. ستراهوتا ، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية . iipdigital.usembassy.gov/arabic

(2) - إيثوبس تافارا وروبرت د. ستراهوتا ، المرجع السابق.

أو بالنيابة عن الشركة للحصول على تعويض وتصحيح أي مخالفة مزعومة لواجب العهدة الائتمانية. ومثل هذه الدعاوى كثيرة جداً في الولايات المتحدة كما تشهد على ذلك مجموعة دعاوى حملة الأسهم ضد شركات إنرون وتايكو وورلدكوم وغيرها من الشركات العديدة الأخرى. وفي حين أن بعض الدعاوى مُحَقَّة وبعضها غير مُحَقَّق، إلا أن إمكانية إقامة مثل تلك الدعاوى يُشكّل حافزاً قوياً لأداء أفضل من قبل أعضاء الإدارة⁽¹⁾.

وبوجه عام يمكن تصنيف الإصلاحات الرئيسية التي يتضمنها قانون ساربنز - أوكسلي Sarbanes-Oxley Law في ثلاث فئات. أولاً، يحتوي القانون على إصلاحات هامة تهدف إلى تحسين أداء مهنة المحاسبة وإعادة الثقة بها. وثانياً، يوفر القانون أدوات جديدة لفرض تطبيق قوانين الأوراق المالية. وثالثاً أصبحت مفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية تستخدم تلك الأدوات لتوسيع مجال برنامجها في تطبيق القوانين. وخلال السنتين الماليتين الأخيرتين، تقدمت الوكالة بشكاوى قضائية ضد أكثر من 1300 حالة لفرض تطبيق القوانين، بينها أكثر من 370 عملية احتيال في التقارير المالية والحسابات. وقد حصلت على أحكام بدفع غرامات واسترجاع أرباح غير شريفة يبلغ مجموعها خمسة مليارات دولار، وسعت إلى فصل أكثر من 330 مديراً تنفيذياً من الخدمة مجدداً كمسؤولين أو كأعضاء في مجالس إدارة الشركات العامة⁽²⁾.

4-الاهتمام بالتعليم والتدريب:

إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل و إن 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات العمل⁽³⁾ والأعمال وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج

(1) - إيرام. ميلستين ، المرجع السابق.

(2) - إيثوبس تافارا وروبرت د. ستراهوتا، المرجع السابق.

(3) - A. Stark, "What Is The Matter With Business Ethics?" Harvard Business Review Bol. 71, No. 3, May-June 1993, pp 38-48

الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية شركات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة الشركات⁽¹⁾.

وفي عام 2001 أعد الاتحاد الأوروبي ورقة بحث بعنوان "تشجيع وضع إطار عمل أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات" وتم إطلاق عملية إعادة فحص في بلدان متعددة لوضع تدريس إدارة الأعمال والأبحاث الموضوعية عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما أن مبادرة الاتفاق العالمي أو غلوبل كومباكت (Global Compact) التابعة للأمم المتحدة، وهي مبادرة تضم أكثر من 2000 شركة تجارية من مختلف أنحاء العالم وعدداً من وكالات الأمم المتحدة ومنظمات العمال والمجتمع المدني لدفع عجلة المواطنة المسؤولة للشركات، فقد عملت على إقامة منتدى لشبكات من أساتذة إدارة الأعمال والتجارة حول العالم، وهناك أيضاً العديد من الشبكات مثل الشبكة الأوروبية لأخلاقيات العمل التجاري التي تضم أعضاء من 33 بلداً يعملون من أجل إقامة اتصالات بين العاملين في الحقلين الأكاديمي والتجاري، ومن أجل تشجيع الأخلاقيات في ممارسات التعليم والتدريب والتنظيم العالم.⁽²⁾

5-الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي :

تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل(التي تقصر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق) إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمراً باهظ التكلفة، فشركة جنرال موتور General Motors علي سبيل المثال تدفع عدة ملايين من الدولارات سنوياً كغرامات جزئية نتيجة للتصرف اللااخلاقي الذي أدى إلي دخول الشركة في قضايا عمالية مكلفة. كما إن الدروس التي يمكن لإحدى الشركات أن تستخلصها في وقوع كارثة في مجال

(1)- Mary C. Gentile," **International Business Consultant , Managers for the Future**", Electronic Journal of the U.S. Department of State February , 2005.

(2) - إي.م. ميلستين ، المرجع السابق.

حقوق الإنسان أو كارثة بيئية قد تكون لها آثار وخيمة عليها. فقد حدثت مأساة بوبال بشركة يونيون كاربايد Union Carbide إلى تحويل نفسها تماما تقريبا بعد الحادثة، حيث شهدت مبيعاتها انخفاضا من 9.9 مليار دولار سنويا قبل الحادث إلى 4.8 مليار دولار بعد ثماني سنوات. ويبلغ مجموع تكلفة التلوث النفطي لشركة إكسون فالديز Valdez Exxon ما يتجاوز 1 بليون دولار⁽¹⁾

ومنذ عهد قريب، اعتمدت شركتا صناعة الأحذية الرياضية "نايكي" و "ريبوك" Nike و Reebok مدونتين جديدتين لقواعد سلوك الشركتين عقب ما تعرضتا له من نقد لاذع بشأن الممارسات العمالية لبعض المتعهدين التابعين لهما في آسيا. ونقحت بصفة هامة مجموعة "رويال دتش شل Royal Dutch Shell" ببيان المبادئ العامة المتعلقة بإدارة الأعمال التجارية الخاصة بها بعد أن اتهم محتجون الشركة بالإهمال في حقوق النفط في بحر الشمال.⁽²⁾

6- البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة :

ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل، إنما تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المؤسسات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحاً لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للشركات والمؤسسات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم الشركات في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا شيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير

(1) - Harsanyi, J. (1996) "Morality and Incentives" in F. Farina F. Hahn, and S. Vanucci (eds) Ethics, Rationality and Economic Behavior, Oxford: Clarendon Press.

(2) - توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي ود. زهير نعيم الصباغ)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990، ص 144.

مرغوبة اجتماعياً. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.⁽¹⁾

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمر الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى النضوب المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. ومن الأمور التي تخضع للمناقشة، أن الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل على خلاف الرؤية العقلية التقليدية تتجح في إقناع الشركات على إنتاج بضائع وخدمات مريحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية للناس فضلاً عن إقناعهم بتركيز نشاطهم الإبداعي على تطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي عن استهلاك المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها. وعدم تحويل الإنسان الفرد إلى أداة استهلاكية بحيث تكون وظيفته في الحياة الاستهلاك بلا حدود.⁽²⁾

7 - العولمة وأخلاقيات العمل:

مع حلول عصر البريد الإلكتروني والإنترنت، أصبحت المخالفات الأخرى التي ترتكبها الشركات، مثل اللجوء إلى استغلال الأطفال في العمل وظروف العمل الاستغلالية، أكثر شيوعاً، مع ما يرافق ذلك كثيراً من الآثار السلبية في قطاع الأعمال التجارية. وتوجه العديد من المنظمات غير الحكومية اتهاماً مؤداه أن مصادقية الشركات عالمياً على مدونات السلوك الطوعية لا تعدو كونها مناورة علاقات عامة لمساعدتها على تجنب القواعد الملزمة والمعايير الدولية النافذة لسلوك قطاع الأعمال التجارية، وفي الواقع فقد وسع موقع المنظمة غير الحكومية المعنون "مراقبة الشركات (Corporate Watch)" على شبكة الإنترنت تعريف "التضليل الإعلامي البيئي" ليشمل "ظاهرة الشركات التي تدمر المجتمعات والبيئة وتسعى للحفاظ على أسواقها وتوسيعها بتقديم نفسها على أنها من محبي البيئة ومن قادة معركة القضاء على الفقر".⁽³⁾

(1) - معن وعدا الله المعاصيدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل، (ب،س،ن)، ص 37.

(2) - Islamic Finance in the UK, Nov. 2007 by Michael Ainley.

(3) - (—، —)، "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد رقم 00، 2015، ص 2.

وتعد العولمة سبباً آخر من أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل حيث هنالك شبكات و مواقع لمنظمات غير حكومية على الانترنت مهمتها التقاط و رصد المخالفات التي تقع فيها بعض الشركات ، و العولمة تستطيع ان توضح تباين ثقافات المنظمة و مديرها. وتبذل العديد من الشركات في الوقت الحاضر جهودا مضنية للنأي بنفسها عن طغيان العولمة. وأوضح ريك وانجور Rick Wagoner المسئول التنفيذي الأول لشركة جنرال موتورز General Motors، أن "تمو الشركات العالمية يمكن أن يؤثر في عدد أكبر من الأشخاص وفي عدد متزايد من البلدان مقارنة بأية قوة أخرى ظهرت في الماضي". غير أنه توجد مشاكل أيضا ويقول إنه بالنسبة إلى الشركات "يحمل الاقتصاد العالمي في طياته مجموعة من الالتزامات".⁽¹⁾ وقد أكدت الأبحاث الإدارية أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة وأي مجتمع، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة والإتقان والإنجاز، وأصحاب المهن والأعمال الذين تقتصر مفاهيم العمل عندهم على الحضور والغياب، ويقتصر الدعم لديهم على المادي المشبع للبطون دون الأذهان سوف يوفرون فرص عمل مزيفة، ويوجدون ك لا بشرية متشعبة بالإتكالية وراسخة في التراخي والإهمال.⁽²⁾

لقد امتلأت كتب الإدارة بالمهارات الإدارية اللازمة للإنجاز والعمليات التأهيلية الممتلئة بالحماس التدريبي البحت وشهدت هذه الجوانب تطورا واضحا، بهدف تقوية القدرة على التحكم والسيطرة والانجاز وزيادة الدخل، وهنا تبرز مسألة انضباط والتزام الإرادة الإنسانية، ويأتي دور الأخلاق في طرح السؤال المهم حول أهمية ومنزلة هذه الأخلاقيات، وهذا ما حدا ببعض منظري ومفكري الإدارة الغربيين إلى استحضار مفهوم أخلاق العمل واستخراجه من بين ركاب الفلسفة النفعية ذات الجذور المادية.⁽³⁾

وبإمكان أي متأمل أن يدرك مدى خطورة هذه الرذائل الأخلاقية وأثرها المدمرة للأعمال، وللمجتمع عامة لا يمكن جردها ولان لأخلاق العمل وظيفة اجتماعية كبرى للتقليل من شأنها،

(1) - (—، —)، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، المرجع السابق، ص 10.

(2) - سعيد بن ناصر الغامدي، المرجع السابق، ص 35.

(3) - نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة، رئيس تحريرها نسيم صمادي.

فمجال أخلاقيات العمل هو المجال الاجتماعي العام، وتأثيرها سلبي أو إيجاباً على مؤسسات الأعمال ينبع أولاً من نطاق التأثير الاجتماعي، وعلى ذلك فالأزمات الأخلاقية في مجال الأعمال يتسع خطرها كلما تعلقت بالمديرين والقادة وأصحاب المسئوليات⁽¹⁾.

المطلب الرابع: مصادر الأخلاقيات الوظيفية وأسسها.

يمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات الوظيفة في الآتي :

- 1- الدين في المجتمع.
 - 2- قيم وأخلاقيات المجتمع.
 - 3- قيم وأخلاقيات أسر العاملين في المنظمة.
 - 4- التشريعات والقوانين.
 - 5- تعليمات ولوائح المنظمة.
- إلا أنه يمكن تناول هذه المصادر بشكل مفصل على النحو الآتي:

1 - المصدر الديني :

يشكل الدين المصدر الأساسي من مصادر القيم الأخلاقية التي لابد من الالتزام بها من الكافة، فالدين يحض على الاستقامة والطاعة كما يحض على النزاهة في العمل مع الآخرين فهذا من وجهة، وأما من الجهة الأخرى فلأنه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تتبع الرقابة الذاتية و مصدر هذه الرقابة في القرآن الكريم من قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ سورة التوبة (105) ، وقوله صلى الله عليه وسلم " إنما الأعمال بالنيات" رواه البخاري .⁽²⁾

- 2 - الذات : إن عمل الفرد و سعيه حول تحقيق أهدافه مرتبط بتقديره لذاته الإنسانية ، فتحقيق الذات مهم بالنسبة للإنسان ، وفي هاته الحالة يكون للفرد نظرة خاصة للقواعد الأخلاقية .
- 3 - الأسرة : إن سلوك الفرد الذي يكتسبه من خلال أسرته ينقله إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن شخصيته وواقع البيئة التي كان يعيش فيها والظروف المادية لحياته.

(1) - سعيد بن ناصر الغامدي، مرجع سابق، ص 46.

(2) - أخلاقيات الوظيفة العامة، نقلا من الموقع الإلكتروني: <http://www.lawjo.net/vb/showthread.php?30910>

4 - المؤسسات التعليمية: - تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة

لدخول الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم ببعض المسائل في الأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص. (1)

5 - القيادة القدوة:

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجموعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، و القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصالح العامة لا سيادة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيتها(2)

6 - تشريعات الخدمة المدنية:

إن مجموعة التشريعات والقوانين الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من المصادر المهمة للأخلاقيات، وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها، ومن زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري فتبين ما هي الواجبات التي تفرضها الوظيفة وما هي المحظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة وتتمثل أهم أسسها فيما يلي(3):

- عدم التحيز.
- النجاعة.
- الشرعية.
- المساواة.
- النزاهة.
- المسؤولية.
- الشفافية.
- العدالة.

(1) -صوفي إيمان وقوراري مريم، (أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية)، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص 3-4.

(2) - أحمد عبد الرحمن الشميمري، أخلاقيات الموظف المسلم، السعودية: جامعة الملك سعود 1424، ص 16.

(3) - أحمد بن داود المزاجي، "أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة"، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، الكويت، العدد 24، 1994، ص 215.

7 - **الولاء التنظيمي:** هو ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل بها، والولاء لها، والمسؤولية اتجاهها، والرغبة المستمرة في العمل والبقاء بها.⁽¹⁾

المطلب الخامس: مداخل الأخلاقيات الوظيفية ونظرياتها.

ومما يرتبط بذلك التطور ظهور نظريات لأخلاقيات الإدارة ومداخلها وفلسفات الأعمال المرتبطة بها ولا شك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بمعالجة كل من نظريات ومدخل أخلاقيات الوظيفة كل على حدا على النحو الآتي:

أولاً/ الاتجاهات النظرية المفسرة لأخلاقيات الوظيفة:

هناك جملة من النظريات التي ابتدعها المفكرون انطلاقاً من الخبرة الإدارية للمجتمعات الإنسانية على مر الحضارات، ودون التوسع في ذلك نشير إلى أن "فولمير" في تناوله لأخلاقيات الإدارة أشار إلى وجود أربع نظريات أخلاقية هي⁽²⁾:

أ - النظرية التجريبية: (Empirical Theory) :

وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتقد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أو لا، وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

ب - النظرية العقلانية: (Rational Theory) :

وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

ج - نظرية الحدس: (Intuitive Theory) :

وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وإن سوء

(1) - رحمة بنت محمد العيفان الغامدي، نفس المرجع، ص 26.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المرجع السابق، ص 55.

التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة ، والتربية الناقصة وغير السليمة ، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

د - نظرية الوحي: (Revelation Theory):

وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان ، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية. أن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون وربما بقدر أكبر بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها مما يلقي بظلاله على طريق العمل بكل نظرية من هذه النظريات. ولابد من التأكيد على أن المنظور المختلف الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحيانا صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم ، مما يوجد الحاجة إلى تكامل هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي ولما هو لا أخلاقي في الإدارة في المواقف المختلفة.⁽¹⁾

ثانيا/ مداخل دراسة أخلاقيات الوظيفة: يمكن أن تقدم هذه المداخل طريقة لفهم أخلاقيات المهنة ومعالجتها في مختلف المنظمات، سواء الحكومية أو منظمات الأعمال. نتعرض فيما يأتي لهذه المداخل وفق تطورها التاريخي:

أ - مدخل السمات الأخلاقية: يقوم هذا المدخل على أساس المدير الجيد (وكذلك العامل أو الموظف الجيد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين أو الموظفين تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق.⁽²⁾

إن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي:

- الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرار.
- معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

(1) - كنيث كير نجان، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة محد قاسم القديوتي)، عمان: الشركة العربية للعلوم الإدارية، 1984، ص146.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المرجع السابق، ص 43.

- معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.⁽¹⁾ يركز هذا المدخل على ضرورة اختيار المديرين والموظفين من ذوي السمات الأخلاقية المميزة، إلا أن هذا المدخل لم يستطع حتى الآن أن يبيلو السمات الأخلاقية الأساسية التي تميزه، إذ أنه ليس هناك اتفاق على عدد وتسمية هذه السمات.⁽²⁾ وكما نرى في هذا المدخل، انه يحصر أخلاق الوظيفة أو العمل في السمات الفطرية فقط، حيث أن امتلاك الأخلاق المؤهلة و العالية تتبع من الفطرة .

ب - مدخل المعايير الأخلاقية:

وهذا المدخل- خلاف للمدخل السابق- لا يركز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا، وإنما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس، لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري.⁽³⁾ ولا يزال هذا المدخل يتطور على أساس المزيد من التخصص، حيث أن كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها، وكل منظمة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم هذه المنظمة، وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة، وأخلاقيات المحاسبة، وأخلاقيات السياحة، وغيرها. كما أن التطور مستمر ليشمل مجالات النشاط الإنساني الأخرى.⁽⁴⁾

ج - مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي: إن التطور الطبيعي لهذا المدخل لا بد أن يفترض فكرة الاعتدال الوسطي، حيث التوسط بين بعدين متطرفين، كما في الإسراف والتقتير، يكون الاعتدال فيهما من خلال الترشيح أو الإنفاق الرشيد، وهذا ما يمكن أن يمثله المبدأ الرسمي كمتوسط بين الأناية والإيثار، مع التأكيد على أن الاعتدال لا يكون بالمعنى المطلق، فلا يمكن الحديث عن البعد الأخلاقي في الاعتدال في الشر بصيغة أهون الشرين مثلا (فلا اعتدال في لعب القمار، أو تعاطي المخدرات أو في التعسف في استخدام السلطة أو النفوذ أو

(1) - كنيث كير نجان، المرجع السابق، ص 157.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المرجع السابق، ص 62.

(3) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المرجع السابق، ص 62.

(4) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المرجع السابق، ص 64.

في الرشوة... الخ) لأن مثل هذا المفهوم يجعل الاعتدال محايدا من الناحية الأخلاقية في حين أن ما نطرحه هو المرتبط بالأخلاقيات.(1)

لهذا فإن التزام الإدارة بواجباتها المحددة يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصطلحين (الأناية والإيثار)، بل إن الموقف الأخلاقي مكملًا لالتزام الإدارة بواجباتها في حالة تعارض المصالح، من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي لها الموظفون ويلتزمون بها في مثل هذا الموقف المتعارضة ففي حالة تعارض مصلحة الإدارة مع مصلحة الموظف الشخصية يكون انحياز الموظف لمصلحة الإدارة.(2)

-المدخل السابقة الذكر مختلفة عن بعضها البعض ، فمدخل السمات الأخلاقية يرى أن الأخلاق الجيدة للفرد تأتي من الفطرة فقط ، و يتم اختيارهم على أساس ذلك ، أما مدخل المعايير الأخلاقية فهو يركز على القيم و الأخلاق المشتركة بين الأفراد و جعلها كدليل مرشد للعمال ، و مدخل المبدأ الرسمي يرى أن لسلوك العمل و استجابتهم نحو المواقف المختلفة تخفي وراءها خلفيات أخلاقية و قيم راسخة . و لكن بالرغم من تباين هاته المدخل فهي مكملة لبعضها البعض و استعراضها بالترتيب يكشف التطور الكبير الذي تحقق في مجال أخلاقيات الوظيفة .

(1) - كنيث كيرنجهان، المرجع السابق، ص 160.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المرجع السابق، ص 67.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للتنمية الإدارية.

أصبحت التنمية الإدارية في العقد الأخير مفهوم ومصطلح ذات أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال الإدارة ، لأنها تعتبر القاعدة الأساسية للدولة التي تبني عليها هرم التنمية الشاملة فلا غنى عليها في حكومة أو منظمة ربحية ، فهي حاجة ضرورية و حتمية للازدهار و التطور ، فالحكومات أصبح لديها أجهزة و مؤسسات تمل و تهتم بالتنمية الإدارية مثل وزارة التنمية الإدارية و غيرها .

و انطلاقا من هذه الأهمية للتنمية الإدارية ارتأينا أن نتطرق إليها في العناصر التالية :

- مفهوم التنمية الإدارية وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها .

- خصائص التنمية الإدارية وأهدافها.

- المداخل النظرية المفسرة للتنمية الإدارية.

- أساليب التنمية الإدارية

- التنمية الإدارية بين المقومات والمعوقات.

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها.

1- مفهوم التنمية الإدارية:

مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة، حيث نشأة مع تطور وظيفة الدولة وتعاضم دور الإدارة العامة وتداخل وارتباط الإدارة الخاصة بها في مختلف المجتمعات، حيث ترجع جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في (و.م.أ) في أوائل القرن الماضي، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والاقتصاد في الإنفاق ، كما دخل مفهوم التنمية الإدارية في مضمار اهتمام الباحثين والإداريين والاقتصاديين والسياسيين العرب منذ عدة عقود وذلك في إطار تحديد متطلبات التنمية الشاملة، وبالرغم من طول هذه الفترة فإنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد، حيث أن

معظم التعاريف تحمل نقصاً أو غموضاً وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات التنمية ذاتها⁽¹⁾.

لذلك تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح التنمية الإدارية وتنوعت واختلقت باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب وذلك وفقاً لمداخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية ووفقاً لتوجهاتهم الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية.

عرفت على " أنها طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري في وجهة ما أو مؤسسة ما أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية تسيير العمل بغية تمكينها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها"⁽²⁾.

ويعرفها علي السلمي بأنها: "عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة من أجل ذلك لا بد نجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن تركز على منطلقات فكرية وإن تستخدم وسائل غير تقليدية"⁽³⁾.

ويعرفها الكبسي عامر فيقول: "عملية شاملة ينبغي أن يسهم فيها كل فرد مهما كان مستواه عاملاً كان في الدولة أو متعاملاً مع أجهزتها إضافة إلى الجهود الرسمية والشعبية التي تقدمها المؤسسات والمنظمات المعنية من أجل رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق مستوى أفضل من الخدمات والسلع والعلاقات التي يتطلبها عيش الإنسان المواطن برفاهية وكرامة"⁽⁴⁾.
وأما عن "إكرام يوسف محمد" فيرى أن التنمية الإدارية هي: " أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو المستقبل، بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات، أو زيادة مهارات"⁽⁵⁾.

(1)- جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية غير منشورة)، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008، ص 38-39.

(2)- عبد الرحمان تيشوري، "الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية"، الحوار المتمدن، العدد 1421، 2006 متاح: www.ahawar.org

(3)- علي السلمي، المفاهيم والأسس الحديثة الإدارية، متاح على www.aradoportal.org-eg.

(4)- عامر الكبسي، "القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 03، 1996.

(5)- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، د.ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 25-26-27.

ويفرق الدكتور "الأعرج عاصم" بين مفاهيم تقليدية للتنمية ومفاهيم معاصرة تلك المفاهيم التي تدمرها تطور آفاق التنمية الإدارية وتطور المجتمعات وتطور متطلباتها. فالمفاهيم التقليدية للتنمية الإدارية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية وهي⁽¹⁾:

- 1- أكدت المفاهيم التقليدية على الجانب الرسمي كإدخال تعديلات أو إضافات على القوانين السائدة في الجهاز الإداري، أو تقيد بالقوانين النافذة دون النظر للعوامل السلوكية واعتبرت مخالفة ذلك الجانب الرسمي تخلفاً إدارياً، ومرد ذلك هيمنة القوانين على دراسة الإدارة.
- 2- استقلال الجهاز الإداري وانعزاله عن أي مؤثر بيئي أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي، ولذا فإن مشاكل الجهاز الإداري، ومن هذا المنظور تشكل هموماً داخلية لا أثر للبيئة فيها.
- 3- النظرة الميكانيكية للإنسان إذ أنها تعتبره آلة يمكن للإدارة قولبتها وبالطريقة التي تؤدي لتحقيق منافعها. ومرد ذلك النظرة تفشي النزعة الأوتوقراطية وبروز النمط الكلاسيكي والمادي في الفكر الاقتصادي إلى جانب فقدان العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية.
- 4- فقدان العمل الميداني في مواجهة المشاكل الإدارية وتمسكها بالجانب المكتبي والاعتماد على الارتجالية والاجتهادات الشخصية في الإصلاح الإداري ومرد ذلك هيمنة غير المتخصصين على المراكز القيادية في الإدارة.

أما المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية فقد اتسمت بالسمات التالية:

- 1- انتشار المفاهيم الديمقراطية بديلاً للفكر البيروقراطي، فأمنت الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وأقرت إنسانية الفرد العامل وأبعدت النظرة الميكانيكية أو الآلية عنها.
- 2- لقد برز اهتمام الجهاز الإداري بالجمهور واتجهت الجهود لتدرس سبل تحقيق متطلباته وتطلعاته واعتبار الجهاز الإداري منفذاً لتلك المتطلبات المتطورة.
- 3- اعتمدت الإدارة على الدراسات السلوكية، فأمنت بإنسانية الإنسان وأثر الروح المعنوية على العمل واعترفت بالجوانب اللارسمية في الاتصالات أو التنظيمات.
- 4- اتبعت الأساليب العلمية في التحري عن أسباب التخلف الإداري وأكدت على طرق البحث العلمي الميداني إلى جانب الدراسات المكتبية.

(1) - مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،

5- الانفتاح على البيئة وأثرها على الجهاز الإداري واعتبار النظم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية نظاما متداخلة تشكل بحد ذاتها نظاما عاما.

6- تداخل الدولة المتزايد في الحياة العامة وتبني جهازها مسؤوليات ومهام جديدة، إلى جانب الزيادة الملحوظة في عدد السكان وتنوع مطالبهم⁽¹⁾.

وكتعريف شامل لمصطلح التنمية الإدارية يمكن أن نقول:

أن التنمية الإدارية هي الرغبة في التغيير والتحسين والتطوير، سواء على مستوى الأجهزة الإدارية أو على مستوى الأفراد العاملين بما يضمن ترقية الجوانب الهيكلية للمضامين الأخرى، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية سياسية، ثقافية، بما يتماشى مع صيرورة العصر المحققة لأبعاد التنمية الشاملة والمستدامة⁽²⁾.

وفي ضوء التعريفات السابقة لمصطلح التنمية الإدارية يمكننا أن نحدد العناصر الأساسية للتنمية الإدارية:⁽³⁾

1/ بناء وتنمية الهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين الكيانات الجزئية الداخلية وتنسيق وتوجيه نشاطها لتحقيق الأهداف الكلية.

2/ التخطيط لإبقاء الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة في مختلف فئاتها على تنمية مهارات وإثراء معارف وتجارب القوى البشرية العاملة.

3/ العمل على التأقلم مع المتغيرات البيئية نسبة لان تنظيم الإداري لا يمكن أن يقوم كجزيرة منعزلة عن بيئته فإنه بواقع الحال صاحب علاقات متصلة ومتفاعلة مع مكوناتها المختلفة.

4/ إن عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري مهمة دقيقة وصعبة خاصة عندما تواجه جهاز إداريا موروثا بواقعه التخلف والذي يقاوم بشكل تلقائي مستمر من مفاهيمه تلك المتغيرات.

5/ تتطلب التنمية الإدارية أن تكون مدعمة بجهاز إداري يعتمد على الفهم الصحيح لمبادئ وأساليب الإدارة العلمية والأخذ بأساليب الممارسة التطبيقية السليمة، والاستناد على المنطق العلمي والاستفادة من التقدم العلمي في الإيديولوجيات والمستحدثات التكنولوجية التي تسهم في تحقيق النمو والتقدم في مختلف المؤسسات والمنظمات.

(1)- مهدي حسن زوليف، سليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 11-12.

(2)- خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 28.

(3)- حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية، ط1، لبنان، دار الحيل، 1982، ص ص

- إن المنظمة الإدارية تتكون من هيكل تنظيمي تنشط بداخله مجموعة من الأفراد تحكم علاقاتهم ومهامهم إجراءات وقوانين محددة ولهذا فالتنمية الإدارية يجب أن تشمل كل هذه المجالات⁽¹⁾:

1- **تطوير الهياكل التنظيمية:** إن عملية تطوير المنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده لأنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها وتمييزها دون إعطاء الأولوية للهياكل التنظيمية، فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح تتباين فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات وكذلك الموارد البشرية، كما انه تعتبر من الأسس التي تقوم عليها الأنشطة الإدارية بما فيها القرارات والاتصالات الإدارية إضافة إلى ما يتضمنه من معدات وإجراءات يتم استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

2- **تطوير الإجراءات والأساليب:** إن تنمية وتطوير الوسائل والإجراءات تتطلب إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب أو مشاكل، فدراسة الواقع التنظيمي تعتبر من العمليات الأساسية لتحديد أوجه الضعف والقصور في المنظمة، وهذا يتطلب ضرورة إجراء المراجعات الشاملة لكل العمليات الإدارية والسياسات التشغيلية و التوظيفية، فتنمية المنظمات وتطويرها تعني ضرورة التركيز على توافد أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين وكذلك التدريب فاعتماد سياسة تدريبية واضحة تراعي فيها القواعد العملية في تحديد الاحتياجات التدريبية وليس الاعتماد على معايير عشوائية كل ذلك يؤدي إلى تنمية المنظمة وتطويرها.

3- **تنمية الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية ، فتنمية المنظمات الإدارية يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم بالاعتماد على السياسات التعليمية والتدريبية الجيدة وربطها باحتياجات السوق، وكذا ضرورة توافر الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة لإشباع حاجات العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو العمل المستثمر، وأيضا توافر أنظمة التحفيز لخلق الدافع لدى الموارد البشرية للإبداع والابتكار، والعمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات و مجهودات الموارد البشرية العاملة.

(1)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 52.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مختلف مجالات وعناصر التنمية الإدارية من جهة وكذا العلاقة بين هذه المجالات وبين البيئة العامة للمنظمة الإدارية في إطار السعي إلى تحقيق التنمية الإدارية.

الشكل رقم (02): تنمية المناخ المحيط: سياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي.

تنمية المدخلات	تنمية الأنشطة	تنمية المخرجات
- المورد البشري	التخطيط	القرارات
- التقنيات	التوجيه	الهياكل
- الموارد المالية	التنسيق	النظم
- القيم	الرقابة	الخدمات
	توفير المدراء	المنافع العامة

المصدر: علي السلمي، المفاهيم والأسس الحديثة للتنمية الإدارية:

www.aradoportal.org/news_display2.aspx?

والحديث عن أدوار ومهام التنمية الإدارية نقول بأنها تقوم بوظائف أساسية تجعلها تكتسي أهمية بالغة داخل الأجهزة الإدارية فهي تعمل على:

1- تطوير وتحديث وإصلاح الأجهزة الحكومية الإدارية وذلك في سبيل تحقيق خطط التنمية الشاملة.⁽¹⁾

2- كما أنها تعمل على تدريب القوة العاملة وتطوير أساليب وإجراءات عن العمل وتبسيطها للوصول إلى زيادة كفاءة أداء الأجهزة الإدارية والأفراد العاملين فيها.⁽²⁾

3- زيادة حجم الدخل القومي وتنمية الثروة القومية وبالتالي القدرة على إقامة مشروعات جديدة تساهم في تحقيق أهداف المجتمع.⁽³⁾

4- تعمل جاهدة على الحد من الفساد الإداري والمظاهر السلوكية المرضية المصاحبة لعملية التنمية من ناحية ورفع المقدر الإدارية للوحدات الإدارية.

(1)- أحمد عبد السلام دباس، "الإدارة أم التنميات"، مجلة الإداري، بيروت، ب.ع، 2006، ب.ص.

(2)- أحمد عبد السلام دباس، المرجع السابق، ب.ص.

(3)- موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 38.

- لقد أشار العديد من الباحثين إلى مشكلة الخلط والجمع بين عدة مفاهيم أو وجود تشابك وتداخل مصطلح التنمية الإدارية ومفاهيم أخرى كالإصلاح الإداري، التطوير الإداري وإدارة التنمية وغيرها من المصطلحات. لذا وجب أن نقف بالشرح وتوضيح معاني كل هذه المصطلحات.

أولاً: الإصلاح الإداري:

يعرف الإصلاح الإداري على أنه "التغيرات المستمرة والمخططة الشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية". وتتطلب عملية الإصلاح الإداري وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط الهام بهدف تحديد وحصر المسؤوليات بالتنسيق مع بقية أجهزة الإدارة العامة المعنية ببرنامج الإصلاح، بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولاً عن تأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح، وتهيئة المناخ الملائم على أرض الواقع، وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ تعاونية في كافة تفاصيل النظام الإداري العام⁽¹⁾.

ويرى ليمنس أن مفهوم الإصلاح الإداري يتضمن معنيين⁽²⁾:

الأول: يتمثل في التغيير الإداري، والذي يشمل على مجموع التعديلات والممارسات التي تحدث ضمن الوحدات الإدارية وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع.

الثاني: يتمثل في التحديث الإداري، وهو يتعلق بالبلدان النامية ويعني نقل تكنولوجيا الإدارة العربية إلى هذه البلدان.

بينما يعرفه د/أحمد رشيد بأنه "مجموعة عمليات مستمرة ترتبط فيما بينها لتكون جميعاً هذا النشاط الهام الجذري الهادف إلى تنمية الجهاز الإداري للدولة بما يرفع كفاءة تنفيذه للسياسات العامة. وهو الحل العلمي المستمر لاختناقات العمل الإداري على أساس تبني نظرة اجتماعية سليمة لهذه الاختناقات وعدم الاكتفاء بوضع الحلول المؤقتة السريعة"⁽³⁾.

(1) - سمية عبد الله، مفهوم الإصلاح الإداري، متاح على: www.elsyasi.com/article-detailed.aspx

(2) - جواد عثمانة، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 90-92، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية، 1995، ص 32.

(3) - سيد علي ولد محمود محفوظ، الإدارة وإشكالية التنمية في موريتانيا دراسة مسار الإصلاح الإداري 1960-2000، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2002، ص 08.

ومن خلال التعاريف المتعددة يمكن أن نبرز أهم مميزات الإصلاح الإداري في النقاط التالية:⁽¹⁾

- إن الإصلاح الإداري يعني تطوير الجهاز الإداري على كافة المستويات لإحراز التقدم الاجتماعي والاقتصادي المطلوب.

- إن الإصلاح الإداري عملية تتطلب التخطيط والإعداد والمتابعة، ويقتضي نجاحها استخدام استراتيجيات مناسبة تتلاءم مع الظروف البيئية.

- هو عملية لتنمية القدرات والمهارات والكفاءات لدى العاملين في الأجهزة والمؤسسات الإدارية لمواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي، وزيادة فعالية الإدارة من أجل تزويد المواطن بمزيد من الخدمات

- إن عملية الإصلاح الإداري لها صلة وثيقة بالقيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المجتمع.

- تقتضي الإصلاح الإداري إدخال التكنولوجيا الحديثة والأساليب المتطورة، لتبسيط الإجراءات المعقدة وترشيد الجهد والوقت عند تخزين المعلومات وتداولها والاستفادة منها.

- إن عملية الإصلاح الإداري عملية حتمية وضرورية لإحداث التنمية الشاملة .

وعرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقد هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية سنة 1971 الإصلاح الإداري على أنه "حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص، التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى نظام الجمعية أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية"⁽²⁾.

وقد قدم د/حسن الطيب تعريفا تبنته خبراء الإصلاح والتنمية العرب يجمع بين ثلاثة اتجاهات ويتضمن على أن⁽³⁾:

(1)- سيد علي ولد محمود محفوظ، المرجع السابق، ص 9-10.

(2)- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر:

2001-2011، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 25.

(3)- سلمان سلامة، **الإصلاح الإداري**، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،

ب.س.ن، ب.ص.

"الإصلاح الإداري جهد سياسي، إداري، اجتماعي، ثقافي و إداري هادف لإحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه". وعلى الرغم من التشابه والتقارب بين المفهومين، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري إلا أنهما يختلفان سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، وحتى من حيث النتائج الزماني لهما، فالإصلاح الإداري محددة بفترة زمنية فبرامجه تنتهي بمجرد زوال الخلل، أما التنمية الإدارية فتعتبر عملية مستمرة ليس لها نقطة وصول وإنما هي تعبير عن عملية تحسين دائمة.

ثانيا: التطوير الإداري:

يستخدم مفهوم التطوير الإداري أحيانا مرادفا لمفهوم التنمية الإدارية وهو احد سمات العصر بحيث لا تكاد تخلو المنظمة من وجود مشاريع أو برامج التطوير الإداري، ويعبر على التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية⁽¹⁾.

ويعرف التطوير الإداري على أنه "التحسين في الجهاز الإداري وهو عملية مخططة وموجهة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط وضوابط السلوك فئة من أجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة"⁽²⁾.

وهو عملية ميكانيكية تنصب على تطوير النظام الإداري من أنظمة وهياكل وطرق وأساليب وتقنيات⁽³⁾.

ويرى هانسون أن التطوير الإداري يعني زيادة كيفية قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أفضل⁽⁴⁾.

(1)- رافيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 27.

(2)- أكرم سالم، مداخل التطوير الإداري ومظاهره في الدول النامية، متاح على: www.ahewar.org/debat/show.art.asp?

(3)- موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 41.

(4)- ثروت منتهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 37.

- والتطوير الإداري يعمل في مجالات متعددة ومختلفة منها⁽¹⁾:
- * فحص الهياكل التنظيمية بتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
 - * دراسة الأساليب والإجراءات والنظم التي ترتبط ببعضها البعض.
 - * الترتيب الداخلي للمكاتب واستعمالها.
 - * تصميم النماذج والاستثمارات.
 - * تخطيط وتصميم المشروعات.
 - * تحديد وتقييم الأهداف الإدارية.
 - * إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
 - * المشاركة في التدريب التأهيلي للعاملين.
- وتتلخص أهم أهداف التطوير الإداري في⁽²⁾:
- إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية.
 - تنمية الموارد البشرية.
 - جعل الجهاز الإداري متلائماً مع المهام المتغيرة ومتكيف مع المتغيرات البيئية لإدارة التنمية بكفاءة وفعالية.
 - تطوير القدرة والفاعلية الإدارية لجهاز الدولة ككل.
 - العمل على القضاء على مظاهر التخلف الإداري في الدولة من خلال تبني الخطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي.
 - زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة لتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة.
 - تطوير البناء التنظيمي والوظيفي لمؤسسات التنمية.
 - تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور، لرفع الكفاءة وتمكينه من مواكبة وظائف الدولة المتطورة ومواكبة العصر.

(1) - ثروت منتهور، نفس المرجع، ص 39.

(2) - أكرم سالم، المرجع السابق، ب.ص.

تحديث وتطوير وتبسيط النظم وأساليب العمل الإداري وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية.

وكل هذا يؤكد أن التطوير الإداري يهدف دائما إلى التكيف مع البيئة وما تفرضه من مستجدات، وبالتالي فهو نابع من البيئة التي يوجد فيها، ويمتد تأثيره إليها كذلك، فهو يتطلب مشاركة عامة للمؤسسات السياسية والاجتماعية والثقافية...، والتطوير الإداري ليس عملية وقتية بل هو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف والمتغيرات الدولية والبيئية المحيطة من ناحية أخرى وفي نفس الوقت القدرة على التنبؤ المستقبلي بالاحتياجات والمشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الجهاز الإداري⁽¹⁾.

والتطوير الإداري من وجهة نظر الدول النامية، يتمثل في الجهود المبذولة في هذا الجانب لاعتقادها بأن الإدارة قد أصبحت علما له قواعده وأدواته ووسائله التي تطبق ويمكن استخدامها في كل الظروف والأحوال، وأن إتباع مبادئ الإدارة العلمية كفيل بتحقيق النجاح في قيادة كل أنواع المؤسسات الإدارية، وأن وسائل التدريب الإداري وتطوير القدرات الإدارية التي استخدمت بنجاح في الدول المتقدمة يمكن أن تساعد في نقل الخبرة والمعرفة والاكساب للمهارات والقدرات في البلاد النامية⁽²⁾.

إن مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن استخدامها للدلالة على معنى واحد، سواء من حيث الأهداف أو من حيث النتائج الزمنية، لكن ومع هذا الاختلاف لا يمكن أن نتحدث على التنمية الإدارية دون التطوير للنظام الإداري، فهناك تسلسل زمني من المصطلحين بدءا بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية.

ثالثا: إدارة التنمية:

إن التنمية باعتبارها عملية مهمة في تقدم الشعوب وتطورها لا يمكن أن تتحقق دون وجود إدارة تسييرها، وإدارة التنمية تتمثل جميع قطاعات الإدارة ابتداء من الإدارة السياسية إلى الإدارة العامة إلى إدارة المشروعات في القطاعين العام والخاص، وجميع هذه القطاعات

(1) - يزيد عباسي، التنمية الإدارية وإدارة التنمية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، (رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب وعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2006، ص 35.

(2) - إسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية وعضلة الفساد الإداري (دراسة حالة الجزائر 1991-2006)، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص 94.

الإدارية نحتاج إلى جهود وإصلاحات وتنمية إدارية مستمرة من أجل إيجاد نوعية الإدارة القادرة على بدء عملية التنمية، ذلك لما تعكسه الإدارة من تأثيرات حاسمة على مسيرة التنمية ونوعيتها⁽¹⁾.

فالإدارة تلعب دورا له أهمية في حياة المنظمات المختلفة فتقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة وتأكيد فعاليتها وهذا يقتضي فهم طبيعة الظروف البيئية المحيطة ومعرفة كيفية تحسين وترشيد الموارد المتاحة، فالمفاهيم إدارة التنمية تتعدد وتختلف ومن بين هذه التعريف نجد⁽²⁾: "إدارة التنمية إدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانات الأساسية اللازمة للتنمية". ومن هذا التعريف يتضح أهمية المشاركة الشعبية في عمليات التنمية من جانب الجهود الجماهيرية للمواطنين في التعاون مع الإدارة في اتخاذ القرارات مع مراعاة الاعتبارات الموضوعية والمنطقية عند مواجهة المشكلات الإدارية التي تساهم في إحداث التنمية.

إن إدارة التنمية هي "تلك الإدارة التي تأخذ على عاتقها مهمة تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الشاملة وتسعى لتحقيقها، على اعتبار أن عملية التنمية لن تتحقق دون وجود إدارة فعالة تعمل على توجيهها وتسييرها"⁽³⁾.

وعرفت أيضا على أنها "إدارة برامج التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما في ذلك تحسين تنظيم وإدارة البيروقراطية كأداة رئيسية للتنمية القومية"⁽⁴⁾. كذلك عرفت بأنها "الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري في الدول النامية ولمواجهة مشكلاته، بما يحقق الإنماء الاقتصادي الفعال ويحافظ على موارد الدولة"⁽⁵⁾.

وتتميز إدارة التنمية بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها في خطط وبرامج، كما أنها تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة وفعالية إذ توفرت لها الإمكانيات والقدرات التي تلبي لها رغبات أفراد المجتمع، وتحريكه وتطوير رأسماله البشري، بما يحقق التطور للمجتمع

(1) - جهيدة ركاش، المرجع السابق، ص 56.

(2) - خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 78-80.

(3) - جهيد ركاش، المرجع السابق، ص 57.

(4) - محمد محمود ربيع، إسماعيل صبري مقلد وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، ج1، الكويت: جامعة الكويت، 1994، ص 440.

(5) - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة "السياسة العامة والإدارة"، ط1، القاهرة، ب.د.ن، 1993، ص 406.

في كافة قطاعاته الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والثقافية وإدارة التنمية بمفهومها الشامل تعكس أعراضها بشكل واضح حيث أنها تشمل: (1)

- * وضع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنموية في المجتمع.
 - * تحقيق أهداف التنمية المحددة والمقررة بدقة.
 - * وضع خطط التنمية في مختلف المجالات.
 - * قيادة عملية التطور الشامل في المجتمع.
 - * الأجهزة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية في المجتمع.
 - * تحديد النظم والإجراءات والقواعد الأدائية لتنفيذ خطط التنمية.
- إدارة التنمية والتنمية الإدارية:**

إن مصطلح التنمية الإدارية يعالج المسائل الإجرائية الإدارية مثل النظم والأساليب والإجراءات العمل وطرقه التقنية ودراسة الوقت والحركة، وكذلك يعالج المواضيع الخاصة بالمحاور الهيكلية وإصلاح البناء الهيكلي لاستيعاب الوظائف الإدارية، كما أنها تعالج الاتجاه السلوكي كدراسة الإنسان وتنمية القدرات والمشاركة في الصنع القرار أما إدارة التنمية فهي تناقش قضايا فلسفية وإيديولوجية تتعلق بأيدولوجية التنمية وفلسفتها، فهي تتعلق بتحديد الأولويات وتصمم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة من سياسة اقتصادية واجتماعية، وكذلك اختيار مجالات التنمية والمفاضلة بين أهداف التنمية، فهي تمثل الانتقال من الاهتمام بالوسائل والأساليب إلى اختبار الأهداف والاستراتيجيات (2).

وهناك مصطلحات ومفاهيم أخرى لها علاقة بالتنمية الإدارية كالتغيير الإداري، النمو الإداري، الثورة الإدارية وغيرها، لذا سوف نشرح أو نتعرض لهذه المفاهيم باختصار لتحديد أو لتوضيح التشابه والاختلاف بينها وبين مصطلح التنمية الإدارية.

التغيير الإداري:

التغيير هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، يتيح عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أو هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى

(1) - إسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص 31.

(2) - مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 20-21.

مرحلة أو حالة أخرى مرغوب فيها ترى فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

النمو الإداري:

"إنه نتاج التنمية الإدارية وأنه الزيادة في قدرات الإدارة كما ونوعا، وأنه الكفاية الكفوءة في الإدارة وفي التنظيم والإجراءات والأساليب والتخطيط والقيادة"⁽²⁾.

التحديث الإداري:

يقصد به توظيف العلم والتكنولوجيا بطريقة فعالة وملائمة لتقديم خدمة متميزة، حيث يعرفه شابل بأنه هو: "إدخال التحسينات للأساليب والأدوات الإدارية الحالية والتأكد من صلاحيتها على كل المستويات، والسماح بالتقدم الفني الذي يراعي طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، واستخدام طرق حديثة لاستيعاب المتغيرات المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة"⁽³⁾.

الثورة الإدارية:

هي التغيير الشامل والجذري للنظام الإداري القائم من حيث الشكل والمضمون حيث تشمل⁽⁴⁾:

- تغيير العادات الإدارية السائدة في المجتمع الإداري كسلوكيات العاملين وأساليب تعاملهم مع المواطنين

- تغيير وتعديل اللوائح والقوانين الإدارية التي تعرقل تنفيذ الخطط التنموية.

(1)- ثروت منتهور، المرجع السابق، ص 77-78.

(2)- مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 15.

(3)- إبراهيم عبد اللطيف، "تحديث الإدارة العامة"، مجلة الإدارة، العدد 03، المجلد 24، يناير 1992، ص 96.

(4)- سيدي محمد ولد محمد محفوظ، المرجع السابق، ص 12.

المطلب الثاني: خصائص التنمية الإدارية وأهدافها.

التنمية الإدارية عبارة عن عملية مستمرة ومتجددة لا نهاية لها تعمل على مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدول. وتعتبر عملية التنمية الإدارية عملية ضرورية بالنسبة لكل البلدان. وحتى تكون التنمية الإدارية ذات أثر في محيطها فلا بد لها أن تتميز بشموليتها لمختلف القطاعات، كما أن تحققها يتطلب مساهمة جميع القطاعات في إنجازها، وهذا في إطار توزيع السلطات والصلاحيات، لكن في إطار تكامل توازن بين مكوناتها المختلفة، وفي ارتباط مع عملية التنمية الشاملة مع وجود مسبق عنها، وهذا لتوفير الشروط الإدارية اللازمة لنجاح التنمية الشاملة⁽¹⁾.

لا شك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن إجمال ذلك فيما يلي⁽²⁾:

1 - الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية والتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

2 - مساهمة الجميع في التنمية الإدارية: أي إشراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.

3 - ضرورتها في كل البلدان: المتقدمة منها والنامية، الغنية والفقيرة على حد سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.

4 - التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية: باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.

5 - الاستمرارية والتجديد: فالتنمية الإدارية ليست إصلاحاً ظرفياً مؤقتاً يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها، دائمة التطور والتبدل، وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديماً وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن تترافق أو أن تسبق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.

(1) - مغاري، عبد الرحمن، الإصلاح المالي والإداري - تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية: اسطنبول-تركيا،

الملتقى العربي حول إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية، يومي 18-21 مايو 2014، ص 3.

(2) - أحمد السلام دباس، "الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإداري" (ب،ب،ن)، (ب،د،ن)، ص 3.

- 6 - **التكامل والتوازن:** وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر، حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.
- 7 - **الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات:** بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً، باعتبارها مدخلا تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجباتها.
- 8 - **وجود مرجع مختص بها ومتفرع ودائم على الصعيد المركزي:** إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.
- 9- **التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة:** ليشمل الجميع بدءاً من المستويات العليا.
- 10 - **إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري:** كالصحف والدوريات المتخصصة.
- 11 - **الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب والتثقيف:** بين النظرية والتطبيق بين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.
- أما فيما يتعلق بأهداف التنمية الإدارية فيمكن تصنيفها كما يلي⁽¹⁾:
- أ - **تجنب التقادم الإداري:** من خلال تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المدربين والتجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجياه العمل المستخدمة.
- ب - **تخطيط عملية الإحلال:** حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.
- ج - **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز.

(1) - أحمد حبيب، ص 3، نقلاً من الموقع الإلكتروني: www.ahmedhabib.net/UB/showthread.php

المطلب الثالث: المداخل النظرية المفسرة للتنمية الإدارية.

إن التطور الزمني لأدبيات الفكر الإداري، أدى إلى تعدد و اختلاف في الدراسات و المداخل حول التنمية الإدارية ، مما أدى إلى تغير في المفهوم حسب الظروف المحيطة من مكان لآخر ، فتنوعت مداخل التنمية الإدارية من مداخل تساعد على فهم عمليات التنمية الإدارية و أخرى تبحث في النظريات و المفاهيم المتعلقة بها ، حيث قسمت هذه المداخل إلى مداخل تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً: المداخل التقليدية.

المدخل القانوني: لقد شاع هذا المدخل في أواخر القرن 19 وأوائل ق 20 وذلك للارتباط الوثيق بين القانون الإداري والدستوري، إذ اعتبر التصرف الإداري تصرفاً قانونياً، وبناء على ذلك لابد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري إلى جانب ذلك لابد أن يجاز كل تغيير في الهياكل التنظيمية قانونياً⁽¹⁾.

يركز هذا المدخل على ضرورة مراجعة القوانين والتعليمات للوقوف على الجوانب الإيجابية ومن ثم الاستمرار في العمل بها أو الجوانب السلبية لمعالجتها وتغييرها. ويرى مؤيدو هذه المدخل أن القوانين الجديدة وما تتضمنها من لوائح العمل الإداري، لا يمكن أن تكون عملية بصورة تلقائية حيث يجب أن تخترق وعي الأفراد وتكتسب نوع من الاحترام والالتزام، وبالتالي تتحول إلى سلوك إداري يتوافق مع الظروف السائدة في المجتمع. ولكي تعمل القوانين كقوة تعبوية في ممارسة التنمية الإدارية، لابد من تدريب إطار قانوني يفعل هذا العمل ويخضعه للممارسة الواقعية، بالإضافة إلى لقيام بدورات وندوات للتوعية القانونية لشاغلي الوظائف الإدارية والمتعاملين الاجتماعيين معهم.⁽²⁾ وكل هذا لا يعني مجرد القوانين من التأثير على التنمية الإدارية بل أنها تمثل أحد مداخلها وهي تأكيد على سيادة القانون وسلامة الصالح العام⁽³⁾.

(1) - مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 74.

(2) - يزيد عباسي، المرجع السابق، ص 26.

(3) - مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 75.

وما يعاب على هذا المدخل أنه⁽¹⁾:

- تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها، ولذا فإن من المحتمل عدم حدث التغيير.
- كما أنه يمثل حجرة عثرة في طريق أي اجتهاد أو إبداع في الظروف التي يعجز عنها المشروع.

- كما انه لا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه وتوجهاته في عملية التنمية، فهو لا يقيم للناحية السلوكية أي اهتمام، وكذلك لا يعير للبيئة أي اثر، ويعتبر الجهاز الإداري نظاما مغلقا.

المدخل التنظيمي الإجرائي:

يعد هذا المدخل من أهم الاتجاهات في دراسة وتحقيق التنمية الإدارية، وهذا راجع إلى تعدد المدارس والنظريات التي طرحت في إطاره لدعم الدور الذي يلعبه التنظيم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين أدائها، وبهذا المعنى يتشكل التنظيم من النماذج والهيكل والوظائف المحتمل تغييرها وإعادة تشكيلها لا تعرض تسيير الأجهزة الإدارية بطريقة جيدة، إنما يجعلها أكثر فاعلية في المحيط الذي تتواجد فيه. ومن أهم عناصر التنمية الإدارية في هذا الاتجاه هو إحداث تغييرات تنظيمية تقود إلى التميز بين الهياكل والوظائف ومن ثم التركيز على آلية التغيير التنظيمي بالاعتماد على المدخل التنظيمي حيث تركز هذه العملية على:

- التغيير في الأعمال والأنشطة التي تمارسها الإدارة، وهذا عن طريق استحداث أنشطة جديدة أو التغيير في أساليب العمل القديمة مع مراعاة احتياجات ورغبات المجتمع.
- تغيير أفراد القائمين بالعمل ومعنى التغيير هنا ليس العزل أو الترقية من الوظائف بقدر ما يعني الانتقال من مركز إلى آخر حسب المؤهلات والمهارات التكوينية والفردية⁽²⁾.

ووفق هذا المدخل فإن عملية التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء شبكة المؤسسات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية، و أصحاب هذا المدخل يركزون على أن التنمية الإدارية تعني إصلاح الهرم الإداري وإنشاء هياكل ومؤسسات جديدة وقيام مكاتب ووحدات وأقسام إدارية، كما تعني تطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل انسياب العمل في القنوات الإدارية المختلفة⁽³⁾.

(1) - مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 74.

(2) - على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط1، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص 274.

(3) - مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 75.

وكذلك حسب هذا الطرح تعتمد التنمية الإدارية على الاتجاه التنظيمي في تشخيص مشكلة التخلف الإداري انطلاقاً من مفهوم التنظيم الإداري الذي يشير إلى الهيكل المتشابك من العلاقات الاجتماعية التي تربط أعضاء التنظيم في ممارستهم للأدوار المستندة إليهم تحقيقاً للأهداف التنظيمية العامة⁽¹⁾.

وما يعاب على هذا المدخل:

أ- أن الجهاز الإداري يمثل نظاماً مغلقاً وأن إعادة بناء بيئته الداخلية لا يمكن أن يحقق التنمية الإدارية دون النظر للبيئة الخارجية، إذ مهما تغيرت الهياكل التنظيمية فسيظل جوهر العمل الإداري بمعزل عن متطلبات البيئة الخارجية⁽²⁾.

ب- التركيز على الجانب الساكن دون وضع الإنسان في المعادلة كعنصر مؤثر⁽³⁾.

نجد المداخل الحديثة عملت جاهدة على الإجابة على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية. بينما عجز المدخل القانوني والمدخل التنظيمي من أن يجيب على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية، إذ قد لا تتحقق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهيكل التنظيمية أو تغيير الإجراءات لوحده

ثانياً/ المداخل الحديثة:

1 - المدخل السلوكي (المدخل البشري):

يعتبر هذا المدخل أحد المداخل المستحدثة التي تناولت الإدارة والتنمية الإدارية بالدراسة وتزداد أهميته في الوقت الحاضر نظراً لواقعية القضايا التي يهتم بها، حيث استهدف بالدرجة الأولى دراسة النواحي سلوكية لأفراد التنظيم، كما عني بدراسة المواقف الإدارية في ضوء العوامل الاجتماعية النفسية وأوضح بصورة مقنعة العلاقات بين الإنسانية والمدارس التي اتبعت هذه النتائج⁽⁴⁾

(1)- علي السلمي، المرجع السابق، ص 274.

(2)- يزيد عباسي، المرجع السابق، ص 27.

(3)- مهدي حسن رويلف، سلمان أحمد اللوزي، ص 76 .

(4)- يزيد عباسي، المرجع السابق، ص 29.

ولقد كانت هذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي، إذ ركزت على الإنسان وحاجته وافترضته كائنا عاطفيا أو مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها⁽¹⁾.

ويركز هذا المدخل على عناصر العملية الإدارية و ديناميكياتها في ضوء الأنماط السلوكية، ويقوم على فكرة مؤداها أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع إنساني يشكل فيه الأفراد القوة الديناميكية المحركة للتنظيم، هذه القوة تؤثر في الكفاءة التنظيمية، وبالتالي في قيام التنظيم بالمسؤوليات الملزم بها كما تتضمن جوانب التركيز في هذا المدخل على دراسة طبيعة السلطة والنواحي الإشرافية وأهم المعايير التي يستند إليها هذا المدخل هي⁽²⁾:

- الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه القيم في السلوك التنظيمي كونها تضغط على التنظيم الإداري وتؤثر في قراراته
- النظر إلى الإدارة ضمن المناخ الاجتماعي الذي يحيط بها.
- التأكد على الدوافع والحاجات الإنسانية وأثرها على سلوك الأفراد والجماعات بالتنظيمات الحكومية والغير الحكومية.

تبين مما سبق أن المدخل السلوكي يفرض على الإدارة نوعا من الديمقراطية التي تعد واحدة من سبيل إنجاز التنمية الإدارية وإدارة التنمية من جهة أخرى مبدأ التفويض ما هو إلا أسلوب من الأساليب المؤدية إلى تحرير الطاقات المبدعة على كل المستويات التنظيمية، إما بالنسبة لتدريب الأفراد في مجموعات فهو نوع من اكتساب الخبرة تؤدي معرفة الذات والوعي بمجريات الأحداث والوقائع المحيطة بهم، والافتراض الرئيسي للمدخل السلوكي هو أنه باكتساب الأفراد المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين يمكن تطوير وتنمية الأداء، أي التنمية الإدارية تعتمد إلى حد بعيد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين بالإدارة⁽³⁾.

(1)- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، (رسالة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011، ص 31.

(2)- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 497.

(3)- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 498.

ولقد صادف هذا المدخل نقدا كبيرا وذلك لمغالاته وتطرفه، فهو يخلط بين دور الإنسان كموظف وبين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي ولذا ركز النقد لهذا المدخل على النقاط التالية⁽¹⁾:

- تجاهل أصحاب هذا المدخل ما للبيئة من أثر في البيئة الإدارية والسلوك الإداري.
 - المغالاة في العناية بالإنسان دون النظر لمؤثرات أخرى وهي مصلحة النظام ذاته.
- 2- مدخل التنظيم:**

ويبرز هذا المدخل أثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية ويقر أثرهما المتبادل، ووفق هذا المدخل فإن النظام الإداري يمثل نظاما فرعيا من نظم المنظمة الأخرى أو نظاما له نظمه الفرعية ويتكون النظام ، وفق المنظور النظمي أو المدخل النظمي في التنمية الإدارية من⁽²⁾:

المدخلات: وتتمثل بالمدخلات التالية:

- مدخلات بشرية وهي تتمثل بقدرات وعادات واتجاهات الأفراد.
 - مدخلات معنوية وتتضمن ما يتطلبه المجتمع من خدمات وسلع وما يتصف به المجتمع من قيم وتقاليد وعرف وما يفرضه من قيود ومن موارد محدودة.
 - مدخلات مادية وتتضمن الآلات والأدوات والمال.
 - مدخلات تكنولوجية وهي تتضمن طرق وأساليب ومبتكرات.
- العمليات:** وتشمل على:

- قرارات القيادة وعمليات الإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين.
- العمليات الخاصة بالاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف ولمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز والدوافع للأفراد والجماعات.
- عمليات الرقابة لضمان توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

(1)- مهدي حسن زويلف، سلمان اللوزي، المرجع السابق، ص 77.

(2)- مهدي حسن زويلف، سلمان اللوزي ، المرجع السابق ص 81-82.

المخرجات: وهي إفرازات النظام الإداري للبيئة الخارجية:

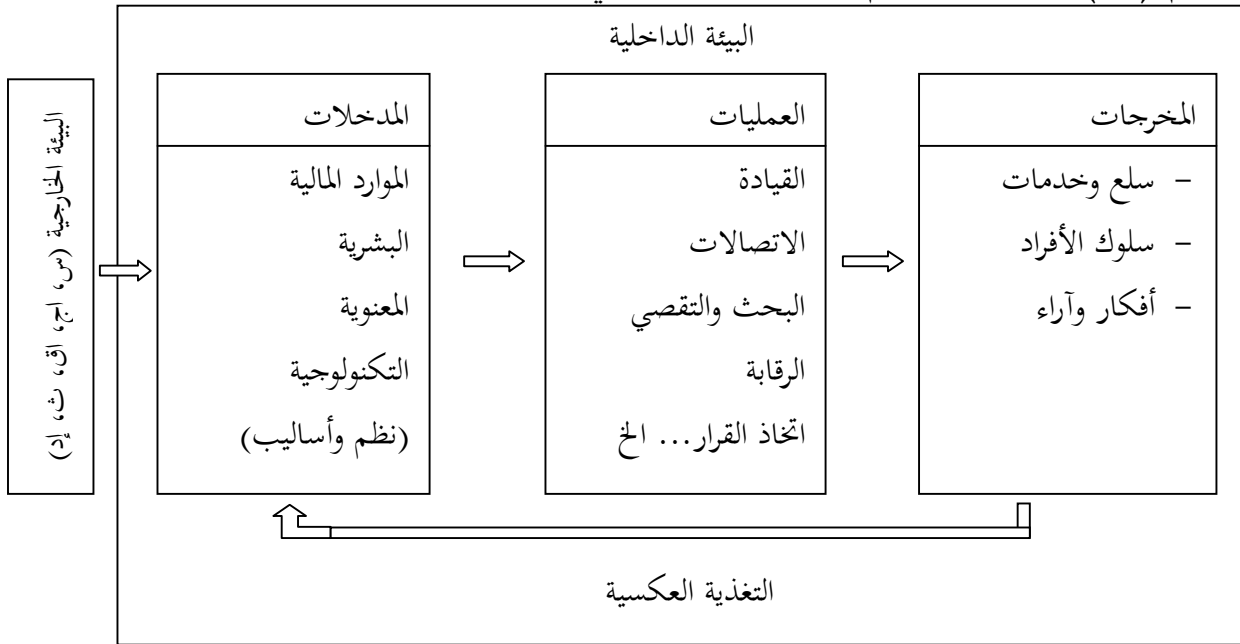
- سلع وخدمات.

- إنتاج معنوي كتغير سلوك الأفراد وتقديم أفكار و آراء.

البيئة: وهي ممثلة بالبيئة السياسية والاجتماعية وعادة تتفاعل أجزاء النظام الإداري فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي (البيئة) إذ يلعب المجتمع أو المناخ المحيط بالجهاز الإداري دور أساسيا في تحديد السلوك الجهاز، ويظهر أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم . وتتفاعل أجزاء هذا النظام فيما بينها بالإضافة إلى تفاعلها مع البيئة الخارجية.

التغذية العكسية: ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تحقق من الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء ومدى تناسب أنظمتهم ومخرجاته مع احتياجاتها لابد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

شكل رقم (03): مكونات النظام وفق المدخل النظامي



وانطلاقاً من هذا التصور يمكن إجمال هذا المدخل في المواصفات التالية⁽¹⁾:

1- إن مدخلات النظام الإداري هي متطلبات الجمهور وقيوده والمتطلبات البشرية من عادات وقيم وطموحات إلى جانب موارد مالية ومدخلات تكنولوجية.

(1)- مهدي حسن زويلف، سلمان اللوزي، المرجع السابق، ص 84.

- 2- إن عمليات النظام الإداري تتألف من هيكل تنظيمي وإجراءات عمل ورقابة وتوجيه وتحفيز وتصحيح وتقييم للمنجزات وعمليات الاختيار.
- 3- المخرجات هي سلع وخدمات ونظم وسلوك وأراء.
- 4- وهناك البيئة متمثلة بالجمهور وذوي العلاقة والأجهزة الحكومية الأخرى والنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يعمل في ظلها النظام أو الجهاز الإداري.
- 5- وهناك التغذية العكسية وهي مدى معرفة قبول البيئة لمخرجات الجهاز الإداري.

3 - المدخل البيئي:

يؤكد هذا المدخل على أن النظام الإداري الفعال والرشيد والعقلاني هو الذي يتكيف مع الظروف المحيطة ويعمل جاهدا على احتواها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وهنا نأخذ بعين الاعتبار الاختلافات القطرية والإقليمية فما هو صالح في دولة لا يصلح في دولة أخرى لها خصوصيتها التاريخية والاجتماعية، ويرجع بداية الاهتمام بهذا المجال إلى نهاية الأربعينات من (ق 20) كرد فعل لزيادة التعاون والاتصال والتقارب وتبادل الخبرات والتجارب بين دول العالم حيث يعتمد هذا المدخل أساسا على نظرية "فاند بيرتا لوني" التي تنظر إلى الإدارة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (مدخلات، أنشطة، مخرجات) مع التغذية العكسية فالإدارة تستمد مدخلاتها من البيئة وتمتد هذه الأخيرة بمخرجات كنتيجة للأنشطة التي قامت بها⁽¹⁾.

وتأخذ جملة من العوامل أثناء وضع خطة أو مشروع لتنمية الإدارة تتسم بالترابط والتعقيد ولا يمكن اخذ الواحد بمعزل عن الأخرى وهذه العوامل هي:

- العوامل الاجتماعية والثقافية.
- العوامل السياسية والقانونية.
- العوامل الاقتصادية والمالية.

والهدف من وراء التعرض للمدخل الايكولوجي البيئي هو التعرف على العوامل التي تؤثر وأثرت على التنمية الإدارية وإدارة التنمية⁽²⁾.

(1)- يزيد عباسي، المرجع السابق، ص 30.

(2)- يزيد عباسي، المرجع السابق، ص 31-32.

4 - المدخل التحليلي المتكامل:

يعرف المدخل التحليل المتكامل بأنه ذلك المدخل الذي يعتمد على تحليل الإدارة والبيئة الخارجية والمتغيرات الآنية والمستقبلية، كان ذلك يتعلق بالأفراد والنظام أو القواعد والقوانين ثم وضع الخطة للعلاج وتخطي المشكلات بالاعتماد على عملية التنمية المستمرة للأفراد والسلوكيات والإمكانيات ومن أهم المبادئ التي يعتمد عليها هذا المدخل هي⁽¹⁾:

*النظام الإداري هو نظام اجتماعي مفتوح يتكون من هيكل متشابك من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين مكونات البيئة التي يتواجد بها.

*يهدف التنظيم إلى إحداث توازن نسبي وحركي بين سلوك الأفراد ومتطلبات التنظيم ومن شروط نجاح التنمية الإدارية كعملية يستلها التنظيم استمرار التفاعل الايجابي بين سلوك الأفراد وأهداف الإدارة المتمثلة في إحداث التنمية.

*تتمثل قوى النمو والتطوير التنظيمي حسب هذا المدخل في التكوين الذاتي والخصائص المميزة لكل تنظيم وتحقيق النمو والتطوير التنظيمي يتوقف على معامل ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة ودرجة تقبل الإدارة (التنظيم) للمستحدث والجديد من ناحية أخرى استيعاب البيئة للمنافع المتوقعة من التطوير التنظيمي.

(1)- علي السلمي، المرجع السابق، ص 233.

المطلب الرابع: أساليب التنمية الإدارية.

تقوم التنمية الإدارية على جملة من الأساليب التي تساهم في ترقية العمل الإداري وتطوير مؤسسات الدولة، وزيادة فاعلية و نجاعة سير منظماتها وتتمثل أهم هذه الأساليب في النقاط التالية:

الأول: الملاحظة، وتركز هذه الطريقة اهتمامها على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز المساعدة من المناصب الجيدة للملاحظة. إن تنمية الإداريين المرشحين الذين يشغلون مناصب المساعدين لمديري الإدارات يمكنهم من ملاحظة الأنشطة الإدارية التي تحدث في المستوى التنظيمي الأعلى، وهكذا بالنسبة إلى المديرين في القاعدة الذين يستفيدون من المديرين في الوسط إلى غير ذلك.⁽¹⁾

الثاني: المدارس الإدارية بالجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المدارس الحكومية، فإن هناك برامج للتنمية الإدارية تنظمها الجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض الإدارات الحكومية، وهذه المعاهد والجامعات وما أشبهه، تعمل دوراً مهماً في مجال التنمية الإدارية، لكن من الواضح أن الفرق بين مثل هذا ومثل الهيكل التنظيمي، حيث إن هذا يكون بالدراسة بينما ذلك يكون بالعمل.⁽²⁾

الثالث: الإرشادات والنصائح التي يقدمها الرئيس الإداري إلى من يريد تنميتهم بالمحاضرات، فإن المدير العام أو من يقوم مقامه يقوم بإلقاء المحاضرات لمن يريد تنمية إدارتهم، وهذه طريقة شخصية يمكن أن تكون على جانب كبير من الفاعلية، خصوصاً إذا كانت المحاضرة جامعة ومائعة على اصطلاح المنطقيين، ووجود الانسجام بين المحاضر والمستمعين الذين يحاضر لأجلهم.⁽³⁾

الرابع: المهام الخاصة، وهذه المهام يمكن استخدامها لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة حيث تمنح له حرية كاملة لمعالجة الأمور حسب اجتهاده وفكره، يتدرب على

(1) - عزة أبو شقدة، معتز سعيري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة

نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، ص 43.

(2) - نجم المحيمد الخرفان، التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام في سورية: دراسة

ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب بسوريا، 1998، ص 61.

(3) - عزة أبو شقدة، معتز سعيري، نفس الرجوع، ص 43.

الإدارة والتي هي أحسن، لأنه يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكنه تحقيقه للخروج من المأزق، أو للتجويد أحسن فأحسن.⁽¹⁾

الخامس: الهيكل التنظيمي اللامركزي، فإنه كلما زادت لامركزية الهيكل التنظيمي زادت الحاجة لممارسة الإدارة أكثر عكس الذي في مركزية التنظيم على ما سبق الإلماع إلى القسمين، واللامركزية عندما تكون في المؤسسة تكون وسيلة للتنمية الإدارية، لأن كل مدير يعرف أن الواجب الملقى على عاتقه يجب أدائه بدون مساعدة آخرين، وبذلك يعمل فكره وأنشطته وقدراته، لأن يأتي بالشيء الجيد حتى لا يسقط أمام رؤسائه.⁽²⁾

السادس: ما يسمى (بالفريق الثاني) في اصطلاح الإداريين، والفكرة هنا تشبه تماماً تلك التي يجدها الإنسان في ميادين الرياضة، حيث يوجد عادة فريق ثان لمساعدة الفريق الأول الأساسي، والفرق بين هذه الطريقة وطريقة اللجان التي نتكلم حولها، هو أن هذه الطريقة تهتم بفريق احتياطي وليس بأفراد منفصلين، فالفريق الثاني للإدارة يدرّب ويعمل أيضاً ليحلّ من فترة لأخرى محل المديرين الأساسيين الذين يكوّنون الفريق الأول في هذا الاصطلاح.⁽³⁾

السابع: اللجان، وقد سبقت الإشارة إلى ذلك، فإن اللجنة وسيلة فعالة لتدريب أعضاء الإدارة، فإن اللجان تعتبر من الأدوات الممتازة التي تركز الاهتمام على العلاقات التنظيمية، وتساعد العضو على تصور عمليات كل وحدة تنظيمية رئيسية، وعلى التنسيق بين بعضها والبعض الآخر.⁽⁴⁾

الثامن: المقررات الدراسية، فقد يطلب من الإداري دراسة مقرر خاص ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة مما يساعد الإداري على تنمية قابلياته في كيفية الأخذ والعطاء وهذا يمكن أن يؤدي بصورة كتيبات أو ما أشبه ذلك.⁽⁵⁾

التاسع: الدورات الخاصة للدراسات التي تدرب الإداري على التقدم، وربما يكون ذلك بسبب تقدم العلم أو كيفية الإدارة في البلاد المتقدمة، أو أن المدير لم يدرس قدر الكفاءة مثلاً يكون خريج الثانوية، فيُعطى دروس الجامعة ولو بصورة مضغوطة، أو يُعطى دروساً أخلاقية.⁽¹⁾

(1) - نجم المحيمد الخرفان، نفس المرجع، ص 61.

(2) - نجم المحيمد الخرفان، المرجع السابق، ص 61.

(3) - نجم المحيمد الخرفان، المرجع السابق، ص 61.

(4) - نجم المحيمد الخرفان، المرجع السابق، ص 61.

(5) - عزة أبو شقدة، معتز سعيري، المرجع السابق، ص 43.

العاشر: المراقبة الدائمة لسير العمل نحو التنمية، بما يستلزم المراقبة ومن إعطاء المكافأة للمتفوق لكيفية المعاشرة مع الناس، فيما إذا كان مبتلى بالمعاشرة معهم كالمديرين في القاعدة إلى غير ذلك.⁽²⁾

أما مسرح التنمية، فهو كثير ومتعدد فيمكن أن يكون بملاحظة الغلاء أو الرخص (التضخم و التنزيل) أو التكاليف المنخفضة للإنتاج، أو التحسين في المبيعات أو الزيادة في الكميات، أو تحسين الاتصال بين أعضاء الإدارة أو المراقبة، عند حصول المناقشات غير الرسمية بين الموظفين، ودراسة أعمالهم، وتحليل المشكلات العرضية التي تؤثر على عمليات إدارة واحدة أو عدة إدارات والتي تتطلب الاهتمام الإداري، أو تقييم مدى ملائمة سياسات الشركة بصورة عامة في جانب من جوانبها ووحدة من وحداتها، أو اكتشاف بعض نقاط الضعف في الرؤساء مما يعرقل جهود المرؤوسين، مع اقتراح طرق العلاج، أو التعاون الأفضل بين أعضاء الإدارة وقيامهم بالعمل الموحد كأنهم فريق في مؤسسة واحدة، أو تشجيع المديرين على تقييم وتنمية مرؤوسيه، أو تشجيع ترقية المديرين المؤهلين، أو التعرف على أعضاء الإدارة الموضوعين في أماكن لا تناسبهم مع القيام بحركة التنقلات اللازمة للمصلحة المشتركة، أو تكثير الأعضاء مما يظهر منه أن الإدارة آخذة في التقدم، أو كثرة إقبال الناس على المنتجات والبضائع والخدمات، مع عدم كون ذلك لجهة ثانوية كانغلاق معمل آخر أو مدرسة أخرى أو ما أشبه وإلى غير ذلك من الآثار والنتائج التي تظهر بدليل (على قول المنطقيين) من التنمية الإدارية.⁽³⁾

(1) - نجم المحيمد الخرفان، المرجع السابق، ص 62.

(2) - رافيق مرسللي، المرجع السابق، ص 54.

(3) - رافيق مرسللي، المرجع السابق، ص 63.

المطلب الخامس: التنمية الإدارية بين المقومات والمعوقات.

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب وعلماء الإدارة، كما تعترض عملية التنمية الإدارية جملة من المعوقات، وسنقوم من خلال هذا المطلب بالحديث عن كل من مقومات التنمية الإدارية ومعوقات كل على حدا على النحو الآتي:

أولاً/ مقومات عملية التنمية الإدارية:

تقوم التنمية الإدارية على جملة من العناصر والمقومات التي تركز عليها لذلك وجب علينا التطرق إلى عناصر التنمية الإدارية، ثم الحديث عن أبرز مقومات التنمية الإدارية من أجل تعميق الفكرة لدى القارئ لهذه الظاهرة الإدارية على النحو الآتي:

أ - عناصر التنمية الإدارية:

هناك من الدارسين ممن يرى أن التنمية الإدارية تتألف من العناصر التالية⁽¹⁾ :

- 1 - التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.
- 2 - التخطيط السليم للعاملين بالإدارة.
- 3 - التدريب العلمي والعملي للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.
- 4 - توفير الإشراف والتوجيه والإرشاد والتحفيز المناسب للعمل الإداري.
- 5 - استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.
- 6 - توفير المناخ المناسب للعمل الإداري، وتهيئة الإمكانيات للتنقيف والتوعية المستمرة للعاملين في الإدارة.
- 7 - التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية، وربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقاً للتنمية الشاملة.⁽²⁾

(1) - عمار عوابدي، «علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية»، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مجلد 6، العدد 2، 1996، ص 11.

(2) - Leonardo White, *the future of government in the United states*, chicago: univ of chicago press, 1992, p 160.

ب - مقومات التنمية الإدارية:

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تسير عليها الأجهزة الإدارية يتطلب توافر المقومات الإدارية التالية (1) :

1- **العقيدة** : وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة، والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق، والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وضرورة التحلي بالأخلاق الإسلامية الحميدة والاسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية في المجتمعات الإسلامية.

2- **تطوير القوانين والأنظمة**: وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لا بد من دراسته ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملائمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث، ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقاً أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

3 - **تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات**: إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية ، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

4 - **تطوير وتنمية العاملين**: إن تحقيق التنمية الإدارية ، يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لا بد من انتهاز سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي.

(1) - محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 . القاهرة: دار الشرق للتوزيع ، 1984 ، ص 530.

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز على الجوانب الرئيسية التالية⁽¹⁾:

- 1- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
- 2- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته .
- 3- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.
- 4- التخطيط السليم للقوى العاملة.
- 5 - إتباع سياسات تشغيل واضحة.
- 6- التدريب المستمر للعاملين .
- 7- التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي .
- 8- توفير المناخ التنظيمي المناسب.

ثانياً/ عوائق التنمية الإدارية:

تعرض عملية التنمية الإدارية جملة من المعوقات المتعلقة بالبيئة الإدارية والاجتماعية وغيرها، مما يجعل من تحقيق الهدف المنشود صعب المنال، إلا أنه يمكن تحديد أهم المعوقات على النحو الآتي:

أ - البيئة الإدارية

1 - مشكل القيادات الإدارية:

- إن فاعلية الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة به تعتمد كلياً على فاعلية القيادة المبدعة القادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية، لذا فإن تنمية القيادات تصبح ضرورة ملحة والأقطار العربية تعاني بدرجات متفاوتة ندرة في القيادات الإدارية التي تساهم في إنجاح أنشطة التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعيين أشخاص لوظائف قيادية دون أن يمتلكوا الحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية التي تتطلبها مسؤوليات وظائفهم، كما أن التنمية الإدارية تتطلب بالضرورة إيجاد قيادات إدارية جديدة تختلف عن القيادات التقليدية، قيادات تتميز بالقدرة على تفهم الظروف الجديدة، وتتميز بالمرونة واتخاذ القرار السريع وهي قيادات تفتقر إليها الأقطار النامية، رغم الجهود المبذولة لتوفيرها⁽²⁾.

(1) - موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص 68.

(2) - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 137، 138 .

2 - فقدان الأصالة: وهذا يرجع إلى الاعتماد على الخبرة الأجنبية ، وتقبل منها مقترحا والتكنولوجيا دون أية مراجعة أو تطوير، ودونما اعتبار لاختلاف الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، مما يؤدي ذلك إلى التقليد الأعمى للدول المتقدمة، وبالتالي إلى إفشال خطط التنمية الإدارية.(1)

3 - التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة:

إذ أن هناك تدخلا غير مسؤول في عملية اتخاذ القرارات من الجماعات الإدارية والسياسية والفنية، والمؤثرة في عمليات التنمية الإدارية، مما يؤثر على مستوى قدرة الجهاز الإداري، وبالتالي الإدارية الجهاز الحكومي، حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزما والفنية ، لذا قد يجد الإداريون صعوبة في تبرير تلك القرارات(2).

4 - فقدان الخطة الشاملة:

إذ لا بد أن تتبنى الدولة إستراتيجية عامة للتنمية الإدارية، وأن تجد لها خطة شمولية تفصيلية تتضمن الأهداف والأسبقيات والمشاريع وجدولة تنفيذها، والفترة الزمنية التي تحكمها. كما لعبت الارتجالية والعشوائية في إجراء العمليات التنموية وحتى في التخطيط لها فتاهت الأهداف، ومرد ذلك إلى الجهل في إتباع منهجية البحث العلمي أو عدم الثقة بفعاليتها، إن غياب إستراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية أفقد الترابط بين أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية(3).

5 - النمو العشوائي لأجهزة الدولة:

حيث نمت الأجهزة والمؤسسات الحكومية نموا غير طبيعي تأثر بما هو موجود في الدولة المستعمرة سابقا ومحاكاة لما هو موجود منها باعتباره مؤشرا للتحضر ورمزا للتحديث والتطور، دون إتباع معايير تنظيمية موضوعية وقد يرجع ذلك النمو العشوائي لأجهزة الدولة لأسباب شخصية منها هيبة رجل الإدارة المتمثلة بحشره الموظفين في الأجهزة الإدارية دون مبرر عملي لتواجدهم أصلا ، وقد يتمثل ذلك في خلق وحدات جديدة، أو إعادة النظر في وحدات تنظيمية قائمة، أو استحداث و توسيع القائم منها.(4)

(1) - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 138، 139.

(2) - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، المرجع السابق، ص 139.

(3) - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، المرجع السابق ، ص 139، 140.

(4) - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 140، 141.

6 - عدم تفويض السلطات:

الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية والابتعاد عن إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

7 - نفشي البيروقراطية:

وعلى شكلها الجامد، والذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من اتساع مجال المشاركة الإدارية، وكذلك الميل للمركزية الإدارية غير المبررة، وحصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة، واستحواذ الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار المتخذ، دون الحلقات الأخرى القريبة لموقع الأحداث مما يؤثر على مضمون القرار المتخذ، ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.⁽²⁾

8 - الترهل الإداري:

وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات، الأمر الذي يتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين.⁽³⁾

9- الروتين وطول الإجراءات:

وقد يكون الروتين نمطا من إفرازات البيروقراطية، كما أن هناك من الإجراءات الروتينية التي يجب أن يمر بها التغيير في أنشطة التنمية الإدارية، تستغرق الزمن الطويل، والتعقيد، مما يسبب الفتور في حماس الداعين للإصلاح.⁽⁴⁾

كما قد يتم إلغاء وإبطاء عمليات التنمية الإدارية بحكم الإجراءات التي تفرضها لوائح وقوانين معينة أو اعتبارات سياسية، أو نتيجة الحصول على الموافقات من خلال مستويات بيروقراطية عديدة.

10 - ضعف أجهزة الخدمة المعنية بشؤون العاملين، وقلة الكفاءات العاملة:

فيها مع قلة التدريب الذي لابد أن يمروا فيه، ولذا فقد يكون من الاستحالة أن نأمل من هذه الكوادر الهزيلة غير المدربة القيام بتدريب العاملين، أو أداء عمليات التخطيط والتنظيم

(1) - موسى اللوزي ، المرجع السابق ، ص 68.

(2) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق ، ص 141.

(3) - موسى اللوزي، المرجع السابق ، ص 85.

(4) - زكي محمود هاشم، التطوير التنظيمي، عمان: د.د.ن، 1985 ، ص 26.

والتوجيه والرقابة في أنشطة التنمية الإدارية المختلفة، كما قد تفرض أنظمة الخدمة المدنية قيوداً على المديرين في المنظمات في مجال التعيين والترقية و التحفيز.⁽¹⁾

ب - البيئة الاجتماعية:

1 - في بناء المؤسسات يتم إنجاز الأعمال من خلال المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية لذا فإن إنجاز الأعمال على أسس قانونية، وفق اللوائح والإجراءات بعيداً عن العلاقات الشخصية وأواصر القرى في تطوير المنظمة أمراً يصعب تحقيقه في بعض الدول النامية، مما يجعل المؤسسات أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية، ولذا فإن تطبيق الإصلاح الإداري وتبني خطط التنمية الإدارية، لا يمكن أن يتم سليماً في مناخ كهذا.⁽²⁾

2 - أن الكثير من قرارات التنمية الإدارية في الدول النامية، قد تعرضت لضغوط سواء خلال صياغتها أو تنفيذها مردها تقاليد واعتبارات بيئية اجتماعية، ومن شأن هذه الضغوط أن تبعد قرارات التنمية الإدارية من الوصول لأهدافها لصالح أهداف جزئية، و لذا كان على بعض الدول النامية تفحص تلك الأفكار والتقاليد البيئية لغرض الاستجابة للإيجابي منها لتنميته وتطويره، والابتعاد عن السلبي منها الذي يفضل المكاسب الخاصة ويرجحها على المصالح العامة⁽³⁾.

3- كما أن محدودية وعي المواطنين والعاملين معاً، وضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع كانت من الأسباب الواضحة في عرقلة عملية التنمية الإدارية ، و أيضاً عدم احتضان بعض الدول النامية لعلمائها، و إتاحة فرص التقدم لهم، والاعتراف بقدراتهم وإبداعا وتقييم تلك الجهود تقيماً صحيحاً و عادلاً، أدى إلى حرمان مثل هذه الدول لكفاءات علمائها الذين فضلوا الهجرة إلى دول غربية فحرمت أوطانها من نخبة مزودة بالمعارف مدركة لعادات مجتمعاتها رغم أن أوطانها، أكثر حاجة إليها لقيادة مسير التنمية وبناء خططها والإدارية منها⁽⁴⁾.

ج - العاملون أنفسهم⁽⁵⁾:

1- غياب العلاقات الإنسانية والثقة بين الإدارة والعاملين.

- (1) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص 142.
- (2) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، نفس المرجع ، ص 142، 143.
- (3) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، نفس المرجع ، ص 143.
- (4) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، نفس المرجع ، ص 143.
- (5) - مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، نفس المرجع السابق الذكر، ص 135، 136.

- 2- كما يشكل مقاومة التغيير عائقاً آخر في طريقة التنمية الإدارية مرده:
- أ- أن هناك أناساً اعتادوا سلوك طريق معين، ويرفضون التغيير.
- ب - أنهم في قرارة أنفسهم لا يؤمنون بكفاءة من يقوم بالتغيير من مستشارين أو خبراء وهم في ظنهم لا يملكون خبراتهم.
- 3- عدم توافق اختصاصات العاملين مع متطلبات التنمية الإدارية.
- إذ تعاني الكثير من الدول العربية نقصاً في الكوادر الفنية الوسطى للقيام بمشاريعها التنموية.
- 4- انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.
- 5 - فقدان أنشطة التنمية الإدارية من وسائل موضوعية في تقييم العاملين.
- 6- كما تعاني الكثير من الدول النامية من نقص في المدربين المؤهلين، حيث تمثل عملية التدريب مدخلاً مهماً لعمليات التنمية الإدارية.
- د - النقص في الإمكانيات المادية و الفنية⁽¹⁾:**
- تعاني الكثير من الدول النامية صعوبات في طريق التنمية الإدارية مردها عدم توفر الموارد المالية والفنية والتكنولوجية و نذكر البعض منها في النقاط التالية :
- 1 - قد يؤدي عدم تشخيص أولويات العمل التنموي إلى تخصيص الموارد المالية، وعلى قلتها، في غير محلها وبذلك تعجز عن تنفيذ ما هو أكثر إلحاحاً من أنشطة التنمية الإدارية .
- 2- أما الدول الغنية من بين الدول النامية، وهو حال بعض الدول العربية فهي لا تعاني من نقص الأموال، بل إن مشاكلها منصبّة على قصور الكفاءات الوطنية، واعتمادها على كفاءات أجنبية .
- 3- كما قد تؤدي قدرة الدولة المالية إلى البذخ غير المبرر كمظهر للترف الإداري .
- 4 - إن هناك دولاً متعددة من بين الدول النامية لا تملك المال للحصول على التكنولوجيا المتقدمة فتعتمد على الدول المتقدمة .
- 5- أما الدول النامية الغنية، ومنها بعض الدول العربية، فإنها تعاني من سوء استعمال التكنولوجيا فقد تفتتت هذه الدول الوسائل التكنولوجية دون استخدامها، ولقد فاتت هذه الدول أن استخدام التكنولوجيا المتوسطة خير علاج لأوضاعها ، وإلاّ فإن ذلك لا يخرج عن كونه نوعاً من التبذير وعائقاً في طريق إنجاز مشاريعها.

(1) - مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 100، 103.

هذه هي بعض معوقات التنمية الإدارية في الدول النامية، ومنها بعض الدول فقيرها و غنيها، معوقات ليست خفية عن إدارتنا في الوطن العربي.

الفصل الثاني

الأخلاقيات الوظيفية والتنمية الإدارية

تمهيد:

يعتبر الفساد الإداري العائق الأول و المشكل الرئيسي أمام تحقيق عملية التنمية الإدارية و السبب الأكبر وراءه، هو التدهور الأخلاقي الذي أصبح يمثل حالة مرضية في الإدارات الحكومية و المنظمات الخاصة الربحية على حد سواء ، و التي أصبحنا نلمسها في حياتنا اليومية ، فالأخلاقيات الوظيفية و الالتزام بها من طرف القيادة الإدارية يؤدي بهم إلى دفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة و ذلك بالتزامهم بما هو مقرر في القوانين واللوائح الإدارية.

و نركز في هذا الفصل على العلاقة بين المتغيرين محط الدراسة : الأخلاقيات الوظيفية ، و التنمية الإدارية ، حيث نتطرق إلى المبحثين الآتيين :

المبحث الأول : معضلة التدهور الأخلاقي وانعكاساتها على التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة.

المبحث الثاني : سبل تحقيق التنمية الإدارية من خلال ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.

المبحث الأول: معضلة التدهور الأخلاقي وانعكاساتها على التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة.

إن السلبية و التصدع في عملية التنمية الإدارية ناتجة عن عدة أسباب لعل أهمها هو الانحطاط أو التدهور الأخلاقي الذي أصاب الوظيفة الإدارية ، و له عدة أسباب كانعدام الشفافية في سياسة الموارد البشرية و ضعف القيادة الإدارية و غيرها من العوامل التي تظهر لنا مظهر سلبي و خطير يتمثل في الفساد الإداري ، وهذا ما سنقوم بمعالجته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة وانعكاساتها على التنمية الإدارية.

إن تدهور الجانب الأخلاقي في العمل الإداري في المنظمات المعاصرة جعل من تحقيق التنمية الإدارية أمرا صعب التحقيق، ويعود تدهور الجانب الأخلاقي في العملية الإدارية إلى جملة من العوامل والأسباب هي على النحو الآتي⁽¹⁾:

- 1-النقص الواضح في شفافية القوانين والتنظيمات، الأمر الذي يخلق نوعا من الجهل لدى العون وعدم القدرة على تطبيق الأحكام القانونية التي تأتي بصيغ عامة مبهمة يعجز معها عن تطبيقها بالشكل الصحيح، مما قد يدفعه إلى اللامبالاة والتفاس عن أداء الخدمة، واستغلال ذلك للقيام بأعمال غير مشروعة.
- 2-منح سلطة تقديرية واسعة للأعوان، دون تزويدهم بالنصوص التطبيقية والمعلومة الدقيقة وهذا راجع إلى انعدام السياسة الإعلامية داخل الإدارات.
- 3-عدم إدخال الإعلام الآلي في مختلف مراحل التسيير، وبصفة عامة عدم إدخال التقنية في مجال الإدارة والتسيير.

(1) - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 23.

4- سياسة الموارد البشرية لا تضمن احترام الأخلاقيات لا من حيث⁽¹⁾:

أ- التوظيف:

غياب معايير انتقائية على أساسها يتم التأكد ولو بصورة ضمنية من نزاهة وإخلاص العون، كما أن الرئيس الإداري لا يراقب أخلاق العون في مرحلة التريص بل إن الترشح للمناصب و الوظائف يكون على أساس المواصفات التقنية فقط.

ب- التقييم:

يتم على أساس طريقة كلاسيكية، لا يتبني من خلاله مدى احترام الموظف لأخلاقيات مهنته، ولا عن استعداده للمساهمة في ترقيتها ضمن محيط عمله هذا الأمر يجعل من الصعب تكوين معطيات دقيقة عن الجانب الأخلاقي للمواطنين كما أن نتائج التقييم غالباً ما تكون مبنية على أسس ذاتية وعلاقات شخصية بين المسؤول والموظف أكثر منها على القواعد الموضوعية.

ج- التكوين:

خلال برامج التكوين المتبعة سواء قبل الالتحاق بالوظيفة العمومية أو فيما بعد الالتحاق، نلمس غياب مادة خاصة لتدريس الأخلاقيات المهنية وتلقيها للموظفين وكذا توعيتهم بخطورة المساس بها سواء على المستوى الشخصي أو في السلك الذين ينتمون إليه.

د- حركية المستخدمين:

تؤدي قلة تغيير مناصب الموظفين إلى وضعية تكون في غالب الأحيان مضادة للأخلاقيات المهنية إذا أخذنا بعين الاعتبار ما قد يشكل من علاقات عند البقاء في نفس المنصب لمدة طويلة.

5- عدم كفاية آليات الرقابة :

وظيفة الرقابة وظيفة حيوية في تسيير المرافق العمومية، القصد من وجودها ضمان التسيير الحسن للمرفق العام والأموال العامة، وكشف وردع كل الانحرافات، فمهما بلغت البلدان درجة الرقي والتمدن سيكون هناك دائماً أفراد ذوي نية سيئة ينبغي الاحتياط للأعمال الغير

(1) - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 24.

شرعية التي قد تصدر منهم، من هذا المنطلق فالرقابة على أعمال الموظفين العموميين حلقة هامة في أية إستراتيجية لترقية القواعد الأخلاقية.

فمثلا أن القانون الجزائري يكرس نوعين من الرقابة في قطاع الوظيف العمومي⁽¹⁾:

1- الرقابة الخارجية.

إن الصلاحيات المخولة لأجهزة الرقابة الخارجية تجعل منها ذات أهمية كبرى، لكن عملها لم يرتقي إلى المستوى المرجو، والذي يمكن إرجاعه إلى:

- غياب إستراتيجية وتفكير مشترك ومتكامل بين مجلس المحاسبة، المفتشية العامة للمالية والمفتشيات الوزارية.

- غياب إطار قانوني يرقى التعاون المشترك بين الأجهزة.

- نقص تخصص أعوان مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية خاصة وأن بعض الأسلاك لها خصوصياتها.

2- الرقابة الداخلية :

- الوسائل المتاحة للمفتشيات الوزارية غير كافية خاصة الوسائل البشرية.

- نقص دورات التكوين للأعوان المكلفين بالرقابة.

- عدم توفر هذه المفتشيات على مخططات عمل.

6- غياب الاهتمام بالجانب الاجتماعي وشروط العمل للموظف خاصة فيما يخص⁽²⁾ :
أ- ضعف الأجور.

ب- التكفل الاجتماعي "السكن، النقل، الإطعام، الخدمات الصحية"

ج- غياب محيط عمل محفز.

(1) -بو الصبعين زبيدة ، أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية،(مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاجتماعية ، 2009. ص 42، 61.

(2) - <http://www.startimes.com/?t=23071846>

ومن أجل التخلص من الأسباب التي تؤدي إلى تدهور أخلاقيات المهنة وتحسين هذه الأخلاقيات بما ينعكس بصورة ايجابية على عملية التنمية الإدارية لا بد من العمل بما يلي: (1)

1 - ترتبط أخلاقيات الإدارة بالخصائص الداخلية المميزة سواء للفرد أو للجماعة إذ تعبر هذه الخصائص عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروف ذلك الفرد أو تلك الجماعة وللمكونات الأصلية لكل منهم والخزان الاجتماعي والعمق الحضاري، لذا نلاحظ أن جميع الدول التي سارت في طريق التطور تحاول المحافظة على هويتها الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي وقد تجسد ذلك مبادئ الثقافة السامورائية في اليابان والتجربة الصينية من خلال الثقافة التي تعني الخصائص الداخلية الصينية وكذلك التجربة العربية التي تعتمد المخزون من القيم والمزايا العربية .

2- ترتبط الأخلاق بالقيم وتكون بمثابة القواعد التي تحكم السلوك كونه أخلاقياً أم غير أخلاقي وبذلك فالسلوك دالة القيم كما أن القيم ليست مطابقة للأخلاقيات بل تكون جزء من مذهب ديني أو مذهب سياسي أو مذهب أخلاقي أما القيم فهي ليست مذاهب وإن كانت لها أبعاد أخلاقية .

3- إن التحديات التي تواجه أخلاقيات الإدارة في التطبيق ناتجة عن مؤثرات داخلية وأخرى خارجية إذ لا تشكل التحديات الخارجية خطراً كبيراً على الأفراد كالذي تشكله التحديات التابعة من المنظمة نفسها ، الفصل بين السياسة والإدارة التي كانت قائمة في الكثير من المنظمات أدت إلى تكريس مبدأ حيادية أخلاق العاملين والتعامل معهم على أنهم عناصر قادرة على أن تتحلى عن معتقداتها ومبادئها والاندماج مع سياسات المنظمة التي يعملون بها النظر عن النتائج الأخلاقية المترتبة على مثل تلك السياسات .

4- لم تلق أخلاقيات الإدارة الاهتمام الكافي في اغلب المنظمات العربية مما يظهر في ضعف برامج التدريب على الأخلاق وتردد هذه المنظمات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال أخلاقيات الإدارة .

ومما سبق ذكره يمكن القول أن هنالك عدة أسباب أدت إلى تدهور الأخلاق الوظيفية في المنظمات المعاصرة ، حيث تصاب عملية التنمية الإدارية بمرض إداري خطير تتمثل أعراضه في بعض الصفات : كاستغلال السلطة الممنوحة للموظف الإداري ، و سياسة الموارد البشرية

(1) - أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في التقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية ، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، العراق، 2006 .

في التوظيف و التقييم و التكوين التي لا تحترم القيم الأخلاقية ، كل هذا يؤدي إلى فساد إداري يهدد استقرار المنظمة .

المطلب الثاني: مظاهر التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة.

لأخلاقيات الوظيفة جملة من المظاهر السلبية التي تدل تدهورها هي على النحو الآتي:
أولاً/الفساد الإداري⁽¹⁾:

الفساد الإداري: هو ظاهرة سلبية تنفشي داخل الأجهزة الإدارية لها أشكال عديدة تتحدد تلك الأشكال نتيجة للثقافة السائدة في المجتمع والمنظمة والنظام القيمي وتفتن بمظاهر متنوعة كالرشوة وعلاقات القرابة والوساطة والصدقة تنشأ بفعل مسببات مختلفة هدفها الأساس وغايتها الرئيسية إحداث انحراف في المسار الصحيح للجهاز الإداري لتحقيق أهداف غير مشروعة فردية أو جماعية ".وتوصف ظاهرة الفساد الإداري بأنها:

- 1- ظاهرة سيئة تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية .
 - 2- ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري .
 - 3- ظاهرة تنتج عن انحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرزات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور .
 - 4- ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي .
 - 5- ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة .
 - 6- ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة إن تكون هذه العوائد مالية .
- وبذلك فإن الفساد الإداري يعتبر من المظاهر الدالة على انحراف أخلاقيات الوظيفة في المنظمات المعاصرة .

(1) - ياسر خالد بركات الوائلي، الفساد الإداري.. مفهومه ومظاهره وأسبابه: مع إشارة إلى تجربة العراق في الفساد، نقلا

من الموقع الإلكتروني: <http://annabaa.org/nbahome/nba80/010.htm>

ثانياً/ السرقة واختلاس المال العام من خلال استغلال الوظيفة العامة: الاختلاس بشكل عام أي لغة يعني سلب الشيء بسرعة وسرية وهو في القانون الجزائي الاستيلاء على المال من قبل موظف يضع يده عليه.(1)

وعليه فإن السرقة واختلاس المال العام تعد من المظاهر السلبية التي تدل على تدهور أخلاقيات الوظيفة في المنظمات المعاصرة.

ثالثاً/ الانحرافات التنظيمية :

يقصد بالانحرافات التنظيمية تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وانتظامه وتعتبر من المظاهر الهامة لتدهور أخلاقيات الوظيفة، و نذكر منها :

1) عدم احترام وقت العمل:

هناك صور مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية القطاعات منها نظرة الموظف الحكومي إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم قطع من الساعات وكم بقي له حتى يعود إلى منزله بصرف النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل . أو بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته ، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي ، ولكنه لا يعمل ، فيكون قارئاً لجريدة ، أو مستقبلاً لزواره ، أو أنه ينتقل من مكتب إلى مكتب ، ومن إدارة إلى أخرى للحديث مع العاملين في مكان العمل لتبادل آخر الأخبار . وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية ، والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة .(2)

2) عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين ، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية مثلاً، أو تمييز في الترقيات

(1) - أبو عمر، جريمة اختلاس المال العام، نقلا من الموقع: <http://www.adelamer.com/vb/showthread.php?14848>

(2) - عنصر العمل في الإدارة ، نقلا من الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/tags> .

والحوافز . وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم ، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم .⁽¹⁾

(3) إفشاء أسرار العمل:

يقصد بهذه الظاهرة أن يقوم الموظف بإفشاء أسرار المنظمة أو الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها ، فيقوم الموظف بأن يطلع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم . فهو بهذا العمل يفقد هذه التقارير سريتها ويزيد من درجة الاحتكاك والنزاع بين العامل ورئيسه بشأن ما كتب في هذه التقارير . أو يدلي بعض الموظفين ببيانات خاطئة أو غير متأكدة بصحتها إلى مندوبي وسائل الإعلام والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة أو قد يقوم أيضاً بعض موظفي البنوك بأن يصرح للغير برقم مدخرات أحد الأفراد ، أو معلوماته المالية الخاصة .⁽²⁾

رابعاً/ تدهور أخلاقيات الوظيفة من منظور الانحرافات السلوكية:

(1) سوء استعمال السلطة:

قد يترك الموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر اختياره ما يراه محققاً للصالح العام ، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة وقام بالعمل تحقيقاً لباعث آخر كان تصرفه مشوباً بعيب الانحراف في استعمال السلطة . وقد يستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة . فقد يلجأ بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم من أجل احتفاظهم بمناصبهم ، فهو على استعداد لاتخاذ قرارات تعيين لمن هم أصحاب حظوة عند مسئول أكبر منهم ، أو يقوم المسئول باختيار الشخصية الضعيفة وليست القوية كمساعد أو نائب له حتى يمكن السيطرة عليه وبقائه في موقعه .⁽³⁾

(1) -جميعان ميخائيل ، الانحراف الإداري - أسبابه وطرق علاجه، القاهرة ، 1975 ، ص ص 43 ، 56.

(2) -أحمد الشميمري، الانحراف الوظيفي، نقلا من الموقع الإلكتروني: <https://www.google.dz/search?safe>

(3) - جميعان ميخائيل ، المرجع السابق ، ص ص 102 ، 114.

(3) المحسوبية:

ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج ، وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية ووسائلها المختلفة في تشريعاتها الخاصة عند التعيين في الوظائف الحكومية وغيرها (1).

(4) الوساطة:

يلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة الندب أو النقل أو الترقية أو العلاوة أو إرضاء رئيسه عليه في العمل، ويستخدم بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح . وتعد هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات النامية ، وفي عادات بعض هذه المجتمعات تنفسي إلى الحد الذي تعتبر حقاً لطالبيها ومن قصر في تقديمها كان مخروم المروءة.(2)

خامساً/ تدهور الأخلاقيات الوظيفية من منظور الانحرافات المالية :

ويقصد بالمخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات في: مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية عندما يحدث عدم موافاة هاته الأجهزة بالحسابات والمستندات الخاصة بالمنظمة أو عدم الرد على مناقضاته أو مكاتبته أو ما يطلبه من بيانات بدون مبرر أو عذر مقبول مما يعوق عمل هذا الجهاز ويؤثر على فاعليته . فإن هذا يعتبر انحرافاً إدارياً يرتكبه الموظف العام المسئول عن ذلك ، و أيضاً فرض المغارم من طرف الموظف من خلال استغلاله لسلطته الوظيفية لحسابه الشخصي و تكون هذه الظاهرة أكثر انتشاراً في الوظائف الحكومية ، و هنالك أيضاً متداول و هو الإسراف في استخدام المال العام من طرف المسؤولين و قد يأخذ أشكالاً و صوراً عديدة (3).

(1) - نادر احمد أبو شيخة ، الفساد في الحكومة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994 ، ص 53 ، 61.

(2) - نادر احمد أبو شيخة ، ، ص 61.

(3) - منقذ محمد داغر، "جرائم الفساد الإداري في الإدارة العامة العراقية وعلاقتها بالخصائص الفردية والتنظيمية لمرتكبيها ومنظماتهم للفترة (1992-1996)"، جامعة بغداد: المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد، 1997، ص 48،

سادسا/ تدهور أخلاقيات الوظيفة من منظور الانحرافات الجنائية:

ومن أكثرها ما يلي:

1) الرشوة:

هي داء خطير أصبح منتشرا و متداولاً في كل المستويات الإدارية في القطاع العام والخاص ، مما يؤدي إلى الإخلال بهيبة الوظيفة، و تؤدي الرشوة إلى إهدار مبدأ الخدمة العامة ونمو القطاع الخاص.

ونظراً لخطورة هذه الظاهرة فقد حرم الإسلام الرشوة ، قال الله تعالى : ﴿ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾⁽¹⁾ ، وقد روي عن النبي (صلى الله عليه و سلم) أنه قال: (لعن الله الراشي و المرتشي) رواه احمد بن منيع.

3 - التزوير:

ويمثل التزوير في المحررات الرسمية اعتداء غير مباشر على سلطة الدولة والإدارة والمنشأة التي يعبر عنها هذا النوع من المحررات ، فقد يحدث التزوير في أوراق توثيق أحد العقود ، أو في محاضر الجلسات أو الحكم ، أو يحدث في كشف الترقيات ، أو المرتبات والمكافآت والحوافز وغيرها.⁽²⁾

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن هناك جملة من المظاهر السلبية التي تدل على انهيار وتدهور أخلاقيات الوظيفة في المنظمات المعاصرة، منها الفساد الإداري والانحرافات التنظيمية والسلوكية والجنائية كالرشوة والمحسوبية واختلاس المال العام وعدم احترام وقت العمل وغيرها من المظاهر السلبية .

(1) -سورة البقرة، الآية(188).

(2) - نادر احمد أبو شيخة ، المرجع السابق ، ص ص 63- 71.

المطلب الثالث: الفساد الإداري كعائق لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة.

وقد وردت تعريفات عدة للفساد نوجز منها تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: "الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أغراض خاصة" وعرفته كذلك "هو خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة" (1)

ويعتبر الفساد الإداري كعائق لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة، نظرا لقدرته الكبيرة على تدمير الأسس الأخلاقية للموظفين وإهدار الطاقات المادية وتهديد المصالح العامة.

تعتبر أخلاقيات الإدارة من الضروريات بالنسبة للمؤسسات الحكومية، وهذا ليس فقط لجعلها الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتكور المهني وأداء الواجبات بطريقة فعالة، بل أيضا تساعد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، ولقد ساعد ذلك على مواجهة كل أنواع الفساد الإداري ، ولن يتحقق هذا الهدف إلا بتحقيق تغيير جوهري في النفوس والاتجاهات العقلية (2).

فمواجهة الفساد يجب أن يمر على ضرورة التغيير في العوامل الناعمة التي تمثل القيم والمبادئ والاستقامة والرقابة الذاتية ، قبل العوامل الصلبة التي تتمثل في النظم والهيكل والعقوبات وفي هذا السياق تلعب الأخلاقيات دورا مهم وفعال في مواجهة الفساد الإداري وذلك بتفعيل البعد الإنساني المتمثل في الالتزام بالقيم والمبادئ والأخلاقيات (3).

إن مكافحة الفساد أضحت من أولويات الحكومات لإدراكها بأن جهود التنمية كلها تذهب سدى وتهدر المال العام وتزيد الشعوب فقرا ومعاناة إذا لم يقع التصدي بحزم لهذه الآفة إن الوسائل المقترحة كتوفير الشفافية والمساءلة و ضمان المشاركة مع تكثيف الرقابة الداخلية والخارجية وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب مع ضمان استقلال السلطات التي من شأنها أن تحد من ظاهرة الفساد التي تفشت في الدول النامية بما فيها العالم العربي. كما يتجه

(1) - عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، (رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 102.

(2) - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المرجع السابق ، ص 2.

(3) - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المرجع السابق، ص 13.

التركيز على الجانب التثقيفي و التوعوي بالمدارس والجامعات ووسائل الإعلام للتنبيه لمخاطر الفساد ومكافحته إضافة إلى وضع آليات مناسبة لهذا الغرض⁽¹⁾

للفساد الإداري انعكاسات وأثار سلبية على الإدارة العمومية ومختلف الجوانب منها:

1 - تأثير الفساد على الجوانب الاقتصادية

يكون للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها مما يمكن أن يسهم في تدني إنتاجية الضرائب وبالتالي تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة ، أيضاً يرتبط الفساد بتزدي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستثمار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على تجميع الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع⁽²⁾.

2 - تأثير الفساد على النواحي السياسية .

إن الفساد يؤدي إلى إحلال المصالح الشخصية بدل المصالح العامة ويؤدي الفساد إلى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة بين الأحزاب المختلفة في سبيل تحقيق المصلحة الخاصة على المصلحة العامة إضافة إلى تأثيره كذلك على وسائل الإعلام المختلفة وتكيفها وضمن المتطلبات الخاصة للمفسدين وجعل أجهزة الإعلام بعيدة عن دورها في التوعية ومحاربة الفساد⁽³⁾.

(1) - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي ، القاهرة : المنظمة العربية، للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص 164.

(2) - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المرجع السابق، ص 164.

(3) - عمار هادي البلداوي، الفساد الإداري مفهوماً ومظاهراً و أسباباً و آثاراً ، نقلا من الموقع الالكتروني:

<http://www.hrdiscussion.com/hr48106.html>

وبذلك فإن للفساد الإداري تأثيرات سلبية ومرضية على النواحي الاقتصادية والسياسية للدولة، كما أن له تأثيرات سلبية على أخلاقيات المهنة والتنمية الإدارية، و تأسيسا على ما سبق ، تحاول الحكومات والإدارات مواجهة الفساد من خلال عدد من الممارسات هي⁽¹⁾:

- * إصدار مدونة أخلاقيات الإدارة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم التوجيهية من أجل الاستقامة في الوظيفة والارتقاء بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة.
- * إعداد برامج تدريبية في مجالات أخلاقيات الإدارة وحسب القطاعات ، وإلزام الموظفين العاملين بها، مما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة العامة والحد من الفساد الإداري.
- * التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين والحد منها.
- * إيجاد حوافز خاصة بأخلاقيات الإدارة علة مستوى القطاع العام كله، وعلى مستوى الأفراد وفي كل مؤسسة حكومية.

(1) - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق ، ص ص 250 - 251.

المطلب الرابع: أزمة القيادة الإدارية ودورها في التخلف الإداري والتدهور الأخلاقي في المنظمات.

القيادة هي فن القدرة و مهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس و إخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية، وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات و الخصائص التالية⁽¹⁾:

• **القدرة على حفز وتشجيع الآخرين** : يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني و الإخلاص في العمل و بالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط الانتقال إلى الأداء المرتفع.

• **القدرة على الاتصال**: أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة و فعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فان القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي و القدرة على التقدير و التبصر و الكلام المقنع

• **القدرة على الإقناع** : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها .

• **غرس الثقة في الآخرين**: يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد و نصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وانما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية فيجب أن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما و التحدث معه لان لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بأدبيتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا.

• **تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين**: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

• **القدرة على اتخاذ القرارات**: بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

(1) - ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، ط1 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003، ص 67، 72.

وقد تحدث أزمة في القيادة في المنظمة مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية تؤدي إلى التخلف الإداري وتدهور أخلاقيات الوظيفة. ومن مظاهر أزمة القيادة الإدارية ودورها في التخلف الإداري ما يلي⁽¹⁾:

1- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة: إن مشكل الوظيفة العامة في عصرنا في كون كبار الموظفين في أية حكومة يميلون إلى فكرة الاستئثار بالسلطة، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة بحيث ينفردون بالظهور على مسرح الأحداث، وهذه تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية وعدم الثقة في الغير والغرور، مما يفقد المرؤوسين الثقة في النفس والتهرب من المسؤولية .

2- التمسك بحرفية القوانين واللوائح، والتهرب من المسؤولية: وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شل الجهاز الإداري، كما أن جمود القوانين، وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات وغموضها، مما يدفع بالبيروقراطي إلى استغلال هذه النقاط لصالحه، وإظهار حرصه على تطبيق القوانين بدقة، في حين استخدامها حسب مزاجه ويقصد إظهار نفوذه وتحكمه في مصير المواطن.

3 - الإجراءات الروتينية: تمثل محورا هاما في التخلف الإداري .

4- تقليدية عمليات الإشراف والرقابة والمتابعة، وعدم الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

5- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات: وكان لها أثره السيئ في انتشار الرشوة والإهمال والمحاباة على حساب مصلحة العمل، ومصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من المواطنين.

6- الازدواجية والتداخل في الأعمال : بسبب غموض أهداف الجهاز الإداري، وعدم تحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين الجهاز الإداري واحتياجات المواطنين.

7- تتسم الإدارة باستخدام أسلوب المركزية في إدارة الأعمال: مما يعوق العملية الإدارية، ويظهر ذلك في عملية صنع القرارات، ويترتب على ذلك وجود تنازع بين مستويات التنظيم الإداري خاصة عند وضوح العلاقات في هذه المستويات.

(1) - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط 2، الجزائر: دار البصائر، 2008 ، ص 213، 214.

- 8- هناك محاولات للتطبيق العفوي اقتباسا لخبرات الآخرين من الدول المتقدمة تمثل اجترار وترقيع ملحوظ لا يتفق مع واقع التنظيم، مما يفقده أهدافه لعدم إمكانية تطويعه.
- 9- افتقار القيادة القادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد ومبتكر وبكفاءة قادرة على الانتقال إلى الأفضل، وتحقيق صالح العمل، فهي قيادة تفتقد الاستعداد والتعليم والتدريب وهي محاور أساسية للتنمية الإدارية، فإن غياب القيادة الإدارية الكفؤة، ووجود عناصر فاسدة في الجهاز الإداري عاجزة عن القيام بدورها، وغير مؤمنة بعملية التغيير والتطوير تؤدي إلى عرقلة عمليات التطوير الإداري.
- 10- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه: هذه إحدى الظواهر المنتشرة في معظم المؤسسات الإدارية بالدول النامية، وهكذا تتحول المشاورة إلى الاستشارة برئيس الاجتماع والانقياد إلى أوامره حتى ولو كانت لا تخدم أهداف المشروع.
- 11- المقربون والموظفون العاديون: إن كل موظف يدرك جيدا أن نجاحه في وظيفته يتوقف على مدى الدعم الذي يحصل عليه من رئيسه، وبذلك يؤثر كل هذا على عملية الأداء في الوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 12- تضخم الجهاز البيروقراطي: إن ظاهرة توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة وتثبيتهم في العمل قد جاءت بنتائج سلبية في مستوى الأداء، أو مستوى تبذير أموال الشعب بدون مردود.
- 13- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية: زاد من تفاقم المشاكل الإدارية، حيث أن صعوبة الاتصالات بين المسؤولين في القمة والقاعدة قد نتج عنها البطء في اتخاذ القرارات، وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وبالتالي عدم سلامة القرارات، والتوجيهات التي بدورها تؤثر على خدمة الصالح العام تأثيرا سلبيا⁽¹⁾.
- 14 - قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستشارة بأرائهم: إن هذا المشكل قد تسبب في بقاء معظم الدول النامية متخلفة، وهذا من شأنه أن يقضي على كل محاولات لمشاريع الإصلاح الإداري التي تعد في غالب الأحيان في ظروف صعبة، وبدون دراسات مستفيضة، وكاملة عن الموضوع.⁽²⁾

(1) - عمار بوحوش ، المرجع السابق ، ص 214.

(2) - زكي راتب غوشي، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة ، د.م.ن : مطبعة التوفيق ، 1983، ص 56.

15 - **الخوف من التغيير والتجديد:** فهما من أساسيات التنمية الإدارية في التنظيمات المختلفة، ويتضح هذا في عدم محاولة تطبيق نتائج الدراسات التجريبية التي اعتمدت على مناهج البحث العلمي في تطبيقها⁽¹⁾.

16- **عدم التطابق بين الاختصاصات للعاملين،** وطبيعة أعمالهم مما ينجر عنه ضعف كفاءة الأداء وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف النوعية المسطرة.⁽²⁾

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن لأزمة القيادة الإدارية دور سلبي في بروز ظاهرة التخلف الإداري وانهيار وتدهور أخلاقيات الوظيفة العامة، نتيجة بروز مظاهر سلبية منها عدم احترام أوقات العمل والفساد الإداري واختلاس المال العام، ويرجع ذلك إلى عدم قدرة القيادة الإدارية على لم شمل أعضاء التنظيم الإداري حول هدف محدد وفق خطة وإستراتيجية مرسومة، وعدم اتخاذ قرارات عقلانية ورشيده مما يجعل من مهمة تحقيق التنمية الإدارية أمرا صعب التحقيق على الصعيد العملي للدولة.

(1) - خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 58.

(2) - خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 217، 218.

المبحث الثاني: سبل تحقيق التنمية الإدارية من خلال ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.

إن الأخلاقيات الوظيفية تعتبر كآلية و أداة لتحقيق التنمية الإدارية، لأنها تدفع الموظفين إلى الالتزام بالقوانين و اللوائح الإدارية ، و تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة ، و أيضا تجعل القائد الإداري قدوة للعاملين يحثهم على الانضباط و عدم التسبب ، هذا كله ينقص و يقلص ممارسة الفساد الإداري في المنظمة و لا يكون ذلك إلا بتطبيق مبادئ الحكامة الإدارية عمليا و ترسيخ الأخلاق الايجابية في العمل، وهذا ما سنعالجه من خلال هذا المبحث على النحو الآتي.

المطلب الأول: الأخلاقيات الوظيفية كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات المعاصرة.

إن تعقد الأعمال وعولمتها أصبح موضوعاً لم يعد الصمت إزاءه ممكناً ولا بد أن تقابل رؤية الأعمال المستندة إلى المعايير الأحادية برؤية لا تسقط من حساباتها معايير الأخلاقيات الإدارية التي تقل أهمية عن معايير الربحية والكفاءة، إن كفاءة المنظمة تقع خارجها إذ أن الزبون مرآة الريح في حين داخل المنظمة إلا مركز الكلفة⁽¹⁾.

لقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الأقطار النامية إذا ما أريد لبرامج التنمية أن تنفذ فيما، فهذه الأقطار مولعة بالفساد الإداري للأسباب التاريخية والحضارية التي تعيشها، وبالرغم من عدم توفر الإحصاءات عن حجم هذه الظاهرة إلا انه بات من الواضح أن الممارسات ذات الصلة بالفساد الإداري تكتسب في الوقت الحاضر أهمية خاصة في البلدان النامية لما لها من آثار وانعكاسات سلبية خطيرة على الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تفنقر إليه غالبية مجتمعات الدول النامية ، واد من ظاهرة الفساد الإداري سيكون هدفاً وفي الوقت نفسه وسيلة للوصول إلى أهداف أخرى تتعلق بالقضاء أو التخفيف من حدة تلك الظاهرة لما لها من تأثير خطير وكبير على أداء العاملين في أجهزة الدولة من جهة وعلى رضا المواطنين من جهة أخرى⁽²⁾ .

(1) - أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، المرجع السابق، ص ص 7-8.

(2) -أسار فخري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 1.

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الأعمال، إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقديم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد حيث إن المواجهة الحقيقية للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات إن ما يكمن في النفوس والاتجاهات والضمان. إذن ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة القيم والمبادئ والاتجاهات، أي نقل مركز التأثير في مواجه الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية إلى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة - النوعية والمعيارية - إذن لا مناص من البعد الإنساني وإن المؤسسة بدون التزام نفساني حي شبيه بالفرد الخالي من الروح.⁽¹⁾

في هذا السياق يمكن أن تلعب أخلاقيات الوظيفة العامة دوراً فعالاً في إدارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط الفساد وحسب بل وإنها توجد ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد العاملين والمواطنين بالفخر والاعتزاز، إن دعم البعد الإنساني في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية لا بد أن يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة العامة أو الجمعيات المهنية القطاعية للموظفين الذي يعملون في قطاعات مثل السياحة ، الزراعة ، النفط، إن تفعيل الإبعاد التي تم الإشارة إليها أعلاه سوف يقلل من الآثار السلبية من الفساد الإداري الآتية⁽²⁾:

1- الأضرار بجودة البيئة الأساسية والخدمات العامة

(1) - صوفي إيمان و قوراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012.

(2) - سامية بعيبي و بريني ميلود، دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطويق الفساد الإداري -مدخل التحلي بأخلاقيات العمل ، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، ص 9، 11.

- 2- التأثير على الأداء الاقتصادي من خلال تشويه عناصر النفقات الحكومية .
- 3- يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية بسبب الخسارة والبعض في العائدات الحكومية وتأسيسا على ما سلف، تحاول الحكومات والإدارات مواجهة الفساد من خلال عدد من الممارسات هي (1):
- أ- إصدار مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم التوجيهية من أجل الاستقامة في الوظيفة والارتقاء بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة .
- ب- إعداد برامج تدريبية في مجالات أخلاقيات الوظيفة العامة وحسب القطاعات وإلزام الموظفين العاميين بها بما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة العامة والحد من أسباب ومظاهر الفساد .
- ج- التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين والحد منها.
- د- إيجاد حوافز خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى المؤسسات القطاع العام كله وعلى مستوى الأفراد في كل مؤسسة حكومية .
- هـ - لمكافحة هذه الظاهرة هناك أساليب ووسائل علاجية تلجأ إليها المؤسسة في حالة وجود انحرافات فعلية ومن أجل تقويم السلوك الوظيفي غير المرغوب فيه، ووسائل وقائية تستخدم من أجل تفادي وجود تلك الانحرافات والمخالفات.
- و - تجسد أخلاقيات العمل آداب الوظائف وواجباتها التي يجب على الموظفين احترامها والعمل بها وفي حالة العزوف عن ذلك يعتبر ذلك انحراف في السلوك الوظيفي يجب تقويمه.
- ز - تمثل ثقافة التطوير الذاتي اكتساب القيم والأخلاق الفاضلة وتحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مقبول.
- ح - تقوية العلاقة بين الأجهزة الإعلامية وأجهزة مكافحة الفساد الإداري والاستفادة من تجارب المؤسسات والهيئات العالمية في مكافحة هذه الظاهرة.

(1) - إسماعيل الشطي، داود خير الله وآخرون، " الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص 138.

ط - اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، تعاقب الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، واعتماد الكفاءة والتمتع بالأخلاق الفاضلة كمعيار أساسي في التوظيف أي تحقيق مبدأ " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" (1).

ي - القيادة هي التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم، لذلك فإن القائد يمكنه غرس أخلاق العمل في نفوس الموظفين ودفعهم نحو تطوير سلوكياتهم، وتغيير قيمهم وجعلها تتوافق مع القيم السائدة في المؤسسة. (2)

ك- العمل على وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين يستند إلى العدالة والحق والعقل والمنطق ويحكم القرارات الإدارية على جميع المستويات والذي قد يساعد على تخفيف الصراعات الداخلية. (3)

إن أخلاقيات الوظيفة العامة قد أصبحت حاجة ضرورية في مواجهة الفساد الإداري؛ تعبر عن المسؤولية المتعددة المستويات بدءاً من المسؤولية الذاتية على مستوى الفرد والمسؤولية الأخلاقية في الولاء للمثل والمسؤولية المهنية والمسؤولية العامة وصولاً إلى المسؤولية الوطنية والقومية و حتى المسؤولية الدولية .

(1) - إسماعيل الشطي، المرجع السابق ، ص 138

(2) - حسنين المحمدي بوادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، 2008، ص 13.

(3) - تحسين أحمد الطراونة، " أخلاقيات القرارات الإدارية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الثاني، 1990، ص ص

المطلب الثاني: الأخلاقيات القيادية وتأثيرها على أخلاق العاملين وعلاقتها بالتنمية الإدارية.

إن القيم والمثل والأخلاقيات تؤثر في السلوك تماما كما تؤثر المفاهيم العلمية والنظريات. و إن التحدي الكبير لمنظمتنا لا يكمن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية. ولا يتأتى ذلك إلا بدراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية وسلبية في وحدتنا الإدارية. ومن ثم فإن التعرف على وتبني القيم والمثل الأخلاقية الايجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وأعداد الإستراتيجية الفعالة لتنمية الالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها آما تطلبت الضرورة ذلك ، يضعنا على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور.⁽¹⁾

بما أننا نتحدث عن التطوير الذاتي فهذا أيضا ينطبق على القائد باعتباره فردا في المؤسسة لأن عملية تنمية الأفراد تبدأ من تطوير القائم بهذه العملية، وحتى يتمكن القائد من ذلك لا بد أن يكون :

1- القدوة الحسنة: يعد القائد المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين لذلك ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمروؤسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك الايجابي و ذلك انطلاقا من قول الله عز وجل: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا " ⁽²⁾

2 - مقيم للعدل والمساواة بين المرؤوسين: ينبغي على القائد أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه، وأن يخلص إدارته من المحسوبية والفساد الإداري وأن يدفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.⁽³⁾

(1) - رشيد عبد الحميد ومحمود الحياوي، أخلاقيات المهنة ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1984 ، ص ص 179-180.

(2) - الآية 21، سورة الأحزاب.

(3) - تحسين أحمد الطراونة، المرجع السابق، 1990 ، ص ص 141-144.

3 - محفز للموظفين وقادر على التعامل مع الإجهاد في العمل وتخفيف آثاره السلبية: وذلك باستخدام أساليب التأثير الاجتماعي وتحديد الأهداف بوضوح بقصد توجيه السلوك، أي اعتماد خطة محكمة تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

- تحديد أهم الحاجات لدى المرؤوسين أهدافهم الشخصية.
- إعطاء فرصة للتطوير من خلال ربطها بالحوافز خاصة المادية.
- منح المكافآت والحوافز بعدالة حسب الجهد المبذول من المرؤوس.
- التفكير السليم والاستعانة بالمبادئ الإدارية والقواعد الأخلاقية.
- إيجاد وظائف ذات معنى للمرؤوس ولها أهمية تجعله يلتزم بها اعتمادا على مبدأ الكفاءة
- تعزيز السلوك الايجابي للموظف.
- الحفاظ على السلامة والصحة الجسدية والنفسية وإدامة العلاقات الجيدة مع الآخرين.

5 - مديرا للصراع ونشر التوعية ضد الفساد الإداري بين الموظفين: يتحقق ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى وجود الصراعات وإيجاد حلول لها، ونشر ثقافة الإصلاح الإداري وتوعية الموظفين بضرورة التحلي بأخلاق العمل والابتعاد عن الانحرافات وغرس في نفوسهم حب العمل وإتقانه وزيادة ولائهم للمؤسسة.⁽²⁾

إن القادة التحويليين يكون أثرهم أدام من القادة التعامليين، وهذا لا ينفي اعتماد كلا النوعين على مدى التأثير في الآخرين فكل قائد يركز في ذلك على قوته التي تتأثر بعدة عوامل منها الدين والأعراف والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة والشخصية التي يتمتع به من جهة، وعلى أخلاقه من جهة أخرى، حيث يؤكد بعض الكتاب أن الإطار الأخلاقي للعمل يحدده القادة، وكلما استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية كلما انعكس ذلك إيجابيا على سلوك الموظفين لأن نشاط القائد مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته، فإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم والتحلي بأخلاق العمل، والعمل على

(1) - محمد محمد طاهر آل شابيير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية و التطبيق، ط1، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 1987 ، ص 97.

(2) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الأردن : دار الوراق ، 2005 ، ص 21.

توفير المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسين.⁽¹⁾

وإنما ما يفيدنا في هذا المجال أن هناك شبه اتفاق في مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على نوع الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الأخلاقي والتي تنحصر في⁽²⁾:

1- المساواة في المعاملة:

وهي قاعدة العدالة التي تتضمن عدم التمييز في المعاملة بين الناس على اختلاف ديانتهم وأجناسهم وألوانهم والبعد عن المحاباة والتميز وهذه القاعدة تتطلب تحليلاً دقيقاً لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة. ومحاولة تحقيق التوازن بينهما حتى لا تتحقق مصلحة طرف على حساب طرف آخر.

2- معاملة الآخرين بالطريقة التي يحبها الإنسان لنفسه:

وهذه القاعدة يمكن اعتبارها القاعدة الذهبية لمعايير السلوك الأخلاقي على مر العصور وفي مختلف المذاهب والديانات الإسلامية والمسيحية وغيرها.

3- الحرص على المصلحة العامة والولاء للوحدة الإدارية:

- دراسة جارهام جيل، والتي تحدث فيها عن القيادة والتطور الأخلاقي وسلوك المواطن في المنظمة، وتقرح بأن الأساليب المختلفة للقيادة تثير الأنواع المختلفة للدوافع بين التابعين والتي تساهم في النجاح التنظيمي. وتحدثت عن مراحل التطور الأخلاقي للقيادة وتوصلت إلى أن القيادة التي تهتم بمصالح الأتباع الشخصية ترتبط بالتطور الأخلاقي التقليدي والقيادة التي تركز على العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية المرتبطة بالتابعين تصف التطور الأخلاقي التقليدي للقيادة، ثم القيادة التي تركز على فرق العمل والتعاون والتحول إلى القيادة الخادمة والتي تشجع على الالتزام بمستوى عال من الأخلاق وتطبيق نزيه للمبادئ الأخلاقية العالمية لحل النزاعات الأخلاقية يدل على التطور الأخلاقي الحديث.⁽³⁾

(1) - حسنين المحمدي بوادي، المرجع السابق، ص 13.

(2) - المستشار رأفت عبد الرشيد، حقوق وحرقات الموظف العام، (ب،ب،ن): مؤسسة الطوبجي للتجارة و الطباعة والنشر، 2005

(3) - عرفات جبر، الأخلاقيات الوظيفية وأثرها على الأداء المؤسسي، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، 2011، ص 12.

وإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور (1) حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة.

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها. كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية، وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال. (2)

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن للأخلاقيات القيادية دور كبير في التأثير على أخلاق العاملين ودفعهم إلى بذل مجهوداتهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على وضعية المنظمة ويشجع ثقافة احترام العمل ومكافحة الفساد وتحقيق الجودة ومحاربة المظاهر السلبية للعمل الإداري، بما يحقق التنمية الإدارية ويرفع من أخلاقيات الوظيفة العامة .

(1) - أسار فخري عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 53.

(2) - معن وعد الله المعاضدي، المرجع السابق، ص 8.

المطلب الثالث: الأخلاقيات الوظيفية وانعكاساتها على معالجة أزمة العلاقة بين المواطن والإدارة.

- من أجل معالجة الاختلالات التي تمس الأخلاقيات الوظيفية وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، تقوم الإدارة باتخاذ جملة من الإجراءات منها ما يلي:

أ - اللجان الأخلاقية: في هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعدّ مسألة كافية، لذلك يصر إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، وتهدف هذه اللجان إلى ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي⁽¹⁾:

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

ب. المكاتب الأخلاقية: وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة

(1) - العنزي مؤيد و سعد الساعدي، "أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 3، 2002، ص ص 23- 27.

وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

ج. التدريب الأخلاقي: إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والتمسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية. وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم.⁽²⁾

د. آليات الإبلاغ: وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم. وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهيكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على المنظمة تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة ، ومجالس النواب والمحريين الصحفيين.⁽³⁾

لقد أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال ، فهو وفر إمكانية السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمدراء والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال والاستجابة لطلبات الزبائن، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا

(1) - السعيد مقدم، "الأخلاقيات في الوظيفة العمومية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، العدد 1، 1998، صص 7-11.

(2) - حسين عماد مكايي، أخلاقيات العمل الإعلامي: دراسة مقارنة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1994، صص 23-26.

(3) - محمد القاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 58.

باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعد الأخلاقية ، فاستعداد المنظمة لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه . فضلاً عما أتاحتها شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات ، والأعمال الافتراضية ، والساعات المرنة وسياسات الباب المفتوح ، كما أتاحت تكنولوجيا المعلومات الجديدة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة.(1)

ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحت كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إنفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمجالات أو مقومات بقائها ، وتتمثل تلك التصرفات بالآتي(2):

1. تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع المنظمات ، إذ نجد أن تلك الأسماء أقل وضوحاً في إطار الشبكة مما هي عليه في الحالة الاعتيادية .
2. التعاون مع منظمات أخرى من أجل تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت .
3. إقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت ، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية .
4. تبني أو الاستفادة من اللوحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقاله بعيدة عن ما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت .

وفي إطار ما سبق، يمكن القول أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعولمة في ميدان الأعمال، لا بد وأن يستلزم من المنظمات ولأغراض المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية

(1) - محمد القاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 71.

(2) - محمد رفاعي ، "دراسة السلبيات والأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام" ، مجلة التنمية الإدارية، العدد

1998، 45 صص 87- 93.

التهيؤ لذلك من خلال حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) لضمان تحقيق هدفي البقاء والاستمرار ولا شك أن قيام المنظمة بذلك سيضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة⁽¹⁾.

وفيما يأتي شرح لأهم المبادئ لتحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن⁽²⁾:

أولاً/ سهولة وسرعة المعاملات :

من حق المواطن :

- أن يتولى شؤونه العامة في كل الإدارات موظفون يتسمون بالكفاءة، الخلقية المهنية، الاحتراف، والاستقلالية عن المحسوبية السياسية، والإمام بكافة المراحل والإجراءات العائدة للمعاملات الإدارية التي تعنيه.
- إعلام إداري متعدد ومتنوع يساعد المواطنين على فهم آليات عمل الإدارات العامة على المستويين الوطني والمحلي ويحدّ من الفساد والتبعية.
- معاملات إدارية سهلة ومتدرجة في صعوبتها بحسب طبيعتها وأهميتها، بحيث يكون حجم المعطيات والمستندات المطلوبة متوازناً مع موضوع الطلب فلا تشكّل معاملات الحياة اليومية هدراً للوقت إلا في حدود دنيا.
- الحصول دون إبطاء على نسخة مصدّقة عن القرارات الإدارية الفردية التي تعنيه، للإطلاع على الحثثيات القانونية والأسس التي استندت عليها هذه القرارات. على أن لا ينتفي هذا الحق بسبب الظروف القاهرة أو الاستثنائية إلا ضمن حدود تُعيّن بحسب كل حالة.
- أن يشعر في تعامله اليومي مع الإدارات الرسمية بالكرامة والمساواة وعدم التمييز، وأنه ليس في وضع استعطاء خدمة أو ترلّف أو ابتزاز أو خضوع، مما يستوجب قيام الإدارة بتقييم أداء الموظفين خاصة لجهة طريقة تعاملهم مع المواطنين.
- توفير خدمات ذات نوعية جيدة في المجالات كافة تتسجم مع المعايير والمواصفات المعتمدة عالمياً لحماية المستهلك، لا سيما في مجال البيئة.

(1) - المستشار رأفت عبد الرشيد، المرجع السابق، ص 52.

(2) - المركز اللبناني من اجل المواطنة، نقلا عن الموقع الالكتروني :

.(2016/05/15) ، 2014/07/25. <https://lcaclebanon.wordpress.com/2014/07/25/250714>

على الإدارة واجب:

- تعليل القرارات الإدارية الفردية بصورة خطية، باستثناء الحالات ذات العلاقة بالدفاع الوطني والسياسة الخارجية وسير الإجراءات أمام المحاكم، وغيرها من الأمور المنصوص عنها في القوانين.

- جمع التشريعات المعمول بها وتصنيفها في مجموعات حسب مواضيعها وجعلها في متناول المواطنين.

- مكافحة البيروقراطية والروتين الإداري، عبر تبسيط المعاملات وترشيد كلفتها واختصار أعداد النماذج، والتخفيف من المستندات والوثائق والإفادات المطلوبة لإنهاء المعاملات، وتحديد مهلة لإنجاز مختلف مراحل هذه المعاملات، والعمل على التوسع في استعمال شبكة الإنترنت تسهياً لتقديم المعاملات إلى المواطنين والبتّ بها بسرعة.

- إنشاء مكاتب استقبال في الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات حيث تدعو الحاجة، لتأمين المعلومات اللازمة للمواطنين وربط هذه المكاتب عبر شبكة معلوماتية بحيث يمكن لأي مواطن الحصول على معلومات عن المعاملات الرسمية العائدة له في مختلف الإدارات.

ثانياً/ خليات الوظيفة العامة:**على الموظف:**

- أن يستوحي في عمله المصلحة العامة دون سواها، وأن يسهر على تطبيق القوانين و الأنظمة النافذة دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال .

- أن يضع خدمة المواطنين فوق مصالحه وارتباطاته الخاصة.

- أن ينجز معاملات المواطنين بسرعة ودقة ونزاهة ضمن حدود وظيفته.

- أن يتعامل مع المواطنين ضمن القوانين المراعية بتهذيب واحترام لحقوقهم وكراماتهم.

- أن يسهر على تأمين المساواة والموضوعية في التعامل مع المواطنين دون أي تحيز .

- أن يطلع المواطن المكلف بمعالجة ملفه أو طلبه على اسمه ووظيفته ورقم هاتف مكتبه وعنوانه في مركز عمله، كي يتسنى للمواطن مراجعته عند الحاجة.

ثالثاً/ خليات المواطنين: على المواطن واجب :

- التعاطي مع الموظفين باحترام وتهذيب على أساس أنهم يؤدون خدمة عامة تتطلب درجة عالية من المسؤولية وعدم اللجوء إلى استغلال النفوذ.

- فضح أية مخالفة أو عملية احتيال أو فساد حتى لا يكون متواطئاً في سوء أداء الإدارة العامة وهدر المال العام.

-المساهمة في تخفيف الأعباء المالية عن الإدارات العامة من خلال حرصه على الأملاك العامة والمال العام وحسن استعماله للمنشآت العامة، والمساهمة مع مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية ووسائل الإعلام في تعبئة الجهود للحول دون التعدي على الأملاك العامة.

رابعاً/ حقّ الإطّلاع، الشفافية ومحاربة الفساد :

للمواطن الحق في :

- الشفافية في كل ما يتعلق بإنفاق المال العام وذلك من خلال الإعلان عن أوجه هذا الإنفاق بواسطة وسائل الإعلام على اختلافها، والإطّلاع في موقع الإدارة المختصة على المعلومات ذات الطابع العام التي تتعلق بعملها ضمن القوانين وغير المشمولة بطابع السريّة.

- الإطّلاع على المعلومات والمعطيات الموجودة على شبكات المعلومات والتعليق عليها ومناقشتها. كما يحق للمواطن أن يعترض أو يصحّح أو يرفض نشر أي معلومات تتعلق به على الشبكة لأسباب مشروعة. كما يُحظّر على الإدارات والمؤسسات العامة أن تضع في قاعدة بياناتها الإلكترونية معطيات اسمية ذات طابع شخصي أو خاص دون موافقة صاحب العلاقة.

- الاعتراض على أي تكليف بضرية أو رسم إذا وجد فيه خطأ أو إجحافاً أو مخالفة، ويحق للمواطن الحصول على جواب على اعتراضه دون إبطاء في المهل المحددة ضمن القانون.

على الإدارة واجب:

- إحترام حقوق المستهلكين المستفيدين من الخدمات العامة (ماء، كهرباء، هاتف، مستشفيات ومدارس حكومية...) مع إتاحة المجال أن يتمثّل المستهلكون في جمعيات ولجان للتعبير عن رأيهم في نوعية الخدمات المقدّمة.

- إطلاع المواطنين، عند تقديمهم لطلب معلل، على الأعمال الحكومية بواسطة المعلومات الرسمية الموثوقة وبخاصة المعلومات الإحصائية المتوفرة، على أن لا تتصف بطابع السريّة وفي حدود القوانين والنصوص التنظيمية النافذة.

- توفير كل المعلومات للمحاكم في القضايا التي تخص المتقاضين والتعاون مع القضاء وعدم عرقلة مسيرته.

- نشر تقارير سنوية ونشرات إعلامية عن عمل الوزارات والإدارات الحكومية وإنجازاتها.

خامساً/ المساءلة والمشاركة والمحاسبة:

على الإدارة واجب:

- حماية الشاكين من مواطنين و موظفين من المضايقات والأعمال الانتقامية التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة لفضحهم أية مخالفات، وإشراك هيئات المجتمع المدني في مناقشة سياسات الإدارة العامة المتعلقة بهذه الهيئات قبل اعتمادها بشكل نهائي، ووضع نظام لتقديم مكافأة سنوية لعدد محدد من الموظفين المتميزين بالنسبة لتعاطيهم مع المواطنين.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية في الإدارة له تأثير و انعكاس ايجابي على أزمة العلاقة بين المواطن و الإدارة و تعالجها بحيث يلتزم كل طرف بحقوقه و واجباته اتجاه الآخر ، بما يساهم في تحقيق تنمية إدارية حقه ، حيث إن مبدأ أخلاقيات الوظيفة و الالتزام به في العمل الإداري يقضي على الأمراض السلبية المنتشرة في الإدارة المتمثلة في المحسوبية ، الرشوة ، المحاباة، شخصنة المناصب و غيرها من المظاهر التي تساهم في انتشار الفساد الإداري عامة .

المطلب الرابع: الحكامة الإدارية ومتطلبات الإدارة بالأخلاق وأثرها على التنمية الإدارية.

تعريف مفهوم الحكامة: يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكامه بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. و يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، يقوم على تدوير التراتبية وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا.⁽¹⁾

وتتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي (2) :

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره.
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه.
- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكّل كل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية

وتتمثل أهم مظاهر وأسس الحكامة الإدارية ومتطلبات الإدارة بالأخلاق في تحقيق التنمية الإدارية في تحقيق ما يلي:

(1) - <https://ar.wikibooks.org/wiki>

(2) - بريش عبد القادر، وحمود محمد، (البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية)، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية : جامعة فرحات عباس سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 2.

أ - هيمنة الأخلاق وجوانبها (1) :

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات، إلا أنه يتعين التعامل مع كل منهما على نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة الشركات تعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على ذاتها إنها الكيان الموجه للمؤسسة، وفي الواقع فكلمة "توجيه" (governance) بالإنجليزية مأخوذة عن كلمة في اليونانية، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة المؤسسات تعنى بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف والمحاسبة، وحيث أن تلك القيم تمثل أيضا مواضيع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات العمل، يمكننا أن نرى الترابط المباشر بين أخلاقيات العمل والحوكمة ورغم ذلك، وحوكمة الشركات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (مجموعة من القوانين الأخلاقية)، فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية: المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة، إلا إنه يمتد في نفس الوقت ليضم أبعادا عديدة أخرى.

الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة (2) :

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما يترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول في العالم وانهارت شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي. فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ولا جدال

(1) - جون سوليفان و ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2006 ، ص 12.

(2) - عشري عبد العليم مهران، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005، ص 463-464.

من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

لقد إتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمّر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.⁽¹⁾

إن الأخلاق والأبعاد الروحية ليست إطاراً أو ديكوراً للاقتصاد ولا حالة استثناء، بل هي الأصل في العملية الاقتصادية، فليست هناك أخلاق اقتصادية ولكن هناك اقتصاد أخلاقي، وتنزيل الأخلاق في الفضاء الاقتصادي يجعل منه فضاء إنسانياً محصناً ضد الرذيلة والمنكر والفساد والانحراف. وتبني الفرد والمجموعة والمؤسسة لهذا الميثاق الأخلاقي، يعتبر عنصر نجاح للعملية الاقتصادية في كل مستوياتها.⁽²⁾

* مبادئ المعايير الأخلاقية:⁽³⁾

- الإخلاص: حيث تبرز قيمة الإخلاص في القول والعمل ابتغاء وجه الله تعالى ورضاه، وبينه خالصة من جميع الأطراف في أسلوب الحوكمة.

- الأمانة: ويقصد بها مجال الحوكمة أن يكون المسؤولين وإدارة الشركة ومكاتب المحاسبة أمناء على ما لديهم من بيانات ومعلومات مع عدم تشويهه أو تحريف الحقائق أو التلاعب بها.

(1) - عشري عبد العليم مهران، نفس المرجع، ص 470.

(2) - خالد الطراولي، الأزمة المالية ومعالم البديل الإسلامي (المصفاة الأخلاقية)، من على الموقع الإلكتروني:

02/2009 ، أطلع عليه بتاريخ: 2016/04/15 ، (http://wasatiaonline.net/news/details.php?data_id=613،12)

(3) - صفاء محمد سرور، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي

الخامس، حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005، ص 292-295.

- العدالة: تحقيق العدل في حوكمة الشركات ويتضح ذلك في ضرورة تحقيقها بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة، وهو الأمر الذي يعمل على إتاحة الفرصة لكافة الأطراف للحصول على المعلومات الصحيحة.

- الشفافية: بكل ما تحمله من معاني الصدق والأمانة والشمول في المعلومات طالما أن هذه الأخيرة تمثل حقوقاً للأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة وهو الأمر الذي يستدعي تحقيق كاملة حتى يثق فيها هؤلاء الأطراف.

والشفافية مفهوم يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي⁽¹⁾:

أ- المساءلة: حيث أن الشفافية هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة.

ب - الأخلاقيات: الإدارة المسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً ليس لها ما تخشاه، خلافاً للإدارة الفاسدة وأن الشفافية هي ميزة للأولى اجتماعياً وأخلاقياً وتهديداً صارخاً للثانية؛ وهذه المعايير في مجموعها تزيد من فاعلية حوكمة الشركات.⁽²⁾

كما أن هناك حاجة إلى ميثاق لأخلاقيات الأعمال فقد اندفعت العلاقة بين موثيق الأخلاق والحوكمة لتبرز في المقدمة، كما أصدرت بورصة نيويورك بالولايات المتحدة مؤخراً قواعد جديدة لحوكمة الشركات، تضمنت قسماً يعدد متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، ومن هنا نجد أن هذه القواعد الجديدة تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها الخاصة بحوكمة الشركات، إذ ينص القسم العاشر من تلك القواعد على " يتعين على الشركات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسؤولين والموظفين كما يجب عليها الإفصاح فوراً عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح المديرين أو المسؤولين التنفيذيين" وقد جاء ذلك استجابة لما وقع بشركة "انرون" وغيرها من الشركات الكبرى الأخرى حيث قامت مجالس الإدارة بها بالتنازل عن ميثاق الأخلاق بالغ التطور مما كان السبب الرئيسي وراء الانهيار المالي الذي حدث أثناء أزمة شركة "انرون"، وما حدث في شركة "انرون" يوضح ما

(1) - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 24

(2) - جون سوليفان ألكسندر شكولنيكوف، مرجع سابق الذكر، ص 16.

يمكن أن يشكل إحدى العوامل الفاصلة في كافة المواثيق وليس فقط في تلك الخاصة بالأخلاق، فببساطة وجود ميثاق ليس كافياً بل يجب العمل به في الأنشطة اليومية.⁽¹⁾

وأدخلت لجنة مراقبة أعمال البورصة وغيرها من الأجهزة التنظيمية المزيد من التطورات على تلك الأحكام، وهي أحكام ومقتضيات يتعين النظر إليها على أنها بداية اتجاه جديد، كما يجب على الشركات ذاتها أن تنظر إلى المعايير الأخلاقية الخاصة بها وعلاقتها بالحوكمة، وأن تقارن تلك المعايير بالأحكام والمقتضيات التي وصفها بورصة نيويورك.⁽²⁾

و مما سبق ذكره في هذا المطالب يمكن القول أن الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية و المنظمات الخاصة الربحية أصبحت ضرورة في الوقت الراهن، و أصبح موضوع حوكمة الشركات مهما جدا في مجال الإدارة لان القطاع الخاص يعد كفاعل رئيسي في عملية الحكم الراشد ، و يبرز دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ترسيخ مبدأ أخلاقيات الوظيفة التي تقضي على مظاهر الفساد الإداري و تساهم في تحقيق السير الجيد للمؤسسة و تلبية حاجات المواطنين أو العملاء و غير ذلك ، من خلال آليات الحوكمة العديدة مثل الشفافية و الرقابة و المساءلة .

(1) - بريش عبد القادر، وحمود محمد، مرجع سابق الذكر، ص 50.

(2) - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص ص 152 - 150.

الخاتمة :

من خلال هاته الدراسة المتواضعة حول موضوع الأخلاقيات الوظيفية و تأثيرها في عملية التنمية الإدارية ، تطرقنا إلى عدة مفاهيم خاصة و عديدة بالنسبة للمتغيرين الرئيسيين من خلال الفصل الأول ، الذي أدركنا فيه مفاهيم أخلاقيات الوظيفة و أهدافها و أسباب الاهتمام بها و نظرتها في الفكر الإسلامي و الغربي على حد سواء ، حيث إن الخصائص و الأسس و المصادر التي تتميز بها تمكننا من تحقيق التنمية الإدارية ، و ذلك بإحداث التغيير الجذري في التعامل و القيم و المفاهيم التي رسخت لمدة طويلة في المجتمع و أفرزت تراكمات متشابهة و معقدة في مجال الأخلاق عموما ، من اجل ذلك لا بد من نجاح عملية التنمية الإدارية من خلال الاعتماد على مفاهيم أكثر تطورا و منطلقات فكرية حديثة ، فان محددات العلاقة بين مفهوم أخلاقيات الوظيفة و التنمية الإدارية هي نفسها مقومات هاته الأخيرة ، و قد تعترض عملية التنمية الإدارية جملة من المعوقات منها مشكل القيادات الإدارية و التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة و النمو العشوائي لأجهزة الدولة ، و فقدان الخطة الشاملة و غيرها من المشاكل التي تحد من تحقيق أهداف المنظمة .

و في صميم الدراسة حاولنا في الفصل الثاني الربط بين المتغيرين الرئيسيين و تحليلهما ، فتطرقنا إلى التدهور الأخلاقي للوظيفة الذي يعد معضلة كبيرة نتيجة انتشار مناخ الفساد الإداري الذي أصبحنا نلمسه في واقعنا من خلال عدة مظاهر كالرشوة و المحسوبية و المحاباة في الجهاز البيروقراطي و اختلاس المال العام و غيرها ، مما ينعكس بصورة سلبية على عملية التنمية الإدارية ، و يرجع هذا التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة إلى عدة أسباب كانهدام الشفافية و المساءلة ، و انعدام مبدأ الكفاءة في سياسة التوظيف في الموارد البشرية و غيرها من الأسباب التي تدل على الفساد الإداري ، كما تطرقنا إلى أزمة القيادة الإدارية و كيف ساهمت في خلق التخلف الإداري و من مظاهرها عدم الولاء للوظيفة بل للرؤساء ، و الازدواجية و التداخل في الأعمال بسبب غموض أهداف الجهاز الإداري في حد ذاته ، فالالتزام بمبادئ الوظيفة لدى القيادة الإدارية كالا اعتماد على مبدأ الكفاءة و الاستحقاق ، و نشر قيم العدل و المساواة بين الموظفين ، و جعل القائد قدوة حسنة للعمال و غيرها من المبادئ التي ذكرناها في البحث ، كما تساهم أخلاقيات الوظيفة و ترسيخها في الإدارة في معالجة أزمة

العلاقة بين المواطن و الإدارة و ذلك من خلال التزام كل طرف بحقوقه و واجباته اتجاه الآخر ،
بما يساهم في تحقيق تنمية إدارية رشيدة .

قائمة المراجع و المصادر :

(* المصادر :

- 1) القرآن الكريم .
- 2) السنة النبوية الشريفة.

(* المراجع المعتمدة :

أ - باللغة العربية:

أولاً/ الكتب:

- 1 أبو شيخة نادر احمد، الأسعد عبد اللطيف ، الرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، ط1 ، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1990.
- 2 أبو شيخة نادر أحمد، الفساد في الحكومة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،(ب،ب،ن) 1994.
- 3 ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية، (تحقيق أبي عبد الله على المغربي)، الكويت: دار الأرقم.
- 4 أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة ، ط1، القاهرة، (ب.د.ن)، 1993.
- 5 أوستن روبرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة: مكتبة غريب، (ب،س،ن).
- 6 آل شايبير الخاقاني محمد محمد طاهر ، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 1987.
- 7 البرعي محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة و القيادة في الإسلام ، الدمام: نادي المنطقة الشرقية الأدبي، 1994.
- 8 الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، د.ط، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

- 9 الدراجي جبار عبيد كاظم، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من جهة نظر الموظفي، العراق: جامعة سانت كليمنتس، 2011.
- 10 المطيري ثامر بن ملح - القيادة العليا والأداء، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 11 المعاضدي معن وعد الله ، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية أنموذج مقترح للمنظمات العربية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، (ب،س،ن).
- 12 الحياري رشيد ، عبد الحميد ومحمود ، أخلاقيات المهنة ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1984.
- 13 السلمي على ، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
- 14 السلمي على، تطور الفكر التنظيمي، ط1، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
- 15 الطبطبائي عادل، القانون الجديد للخدمة الوطنية في الكويت، الكويت: مطبعة جامعة الكويت، 1983.
- 16 الطيب حسن أبشر ، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية، ط1، لبنان: دار الحيل، 1982.
- 17 اللوزي موسى ، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 18 القيوتي محمد القاسم ، أخلاقيات الخدمة العامة أطر مقارنة، (ب،د،ن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (ب،س،ن).
- 19 العيغان الغامدي رحمة بنت محمد ، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، السعودية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الثاني، 1430/1429هـ.
- 20 إسماعيل الشطي، داود خير الله وآخرون، " الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية "، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2006.
- 21 بدوي عبد الرحمن ، الأخلاق النظرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 22 بوادي حسنين المحمدي ، الفساد الإداري لغة المصالح ، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية ، 2008.
- 23 بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط 2، الجزائر: دار البصائر، 2008.

- 24 بكار عبد الكريم، مدخل إلى التنمية المتكاملة "رؤية إسلامية"، ط1، دمشق: دار القلم، 1999.
- 25 جبر عرفات ، الأخلاقيات الوظيفية وأثرها على الأداء المؤسسي، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- 26 جوهري عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، ط1، القاهرة، دار المعارف، 1983.
- 27 دباس أحمد السلام، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإداري، (ب،ب،ن)، (ب،د،ن).
- 28 هاشم زكي محمود ، التطوير التنظيمي، عمان: (د.د.ن)، 1985.
- 29 زويلف مهدي حسن ، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
- 30 حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 31 حبيش فوزي، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (ب،س،ن).
- 32 حسين عماد مكاوي، أخلاقيات العمل الإعلامي: دراسة مقارنة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة: 1994.
- 33 كنيث كير نجان، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محد قاسم القديوتي)، عمان: الشركة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
- 34 ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 35 مقدم سعيد، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام. التأديبي للموظفين، (ط 1)، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 36 منتهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 37 مندل مارك ج، جوردان، وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، (ترجمة محمد حسنين)، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (ب،س،ن).

- 38 ميخائيل جميعان، الانحراف الإداري - أسبابه وطرق علاجه، القاهرة : 1975.
- 39 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2000.
- 40 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006.
- 41 سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 42 عبد الهادي حمدي أمين، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، ط1، (ب،ب،ن)، دار الفكر العربي، 1996.
- 43 عبود نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال، عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2005.
- 44 عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، ط 6 ، القاهرة: دار الشرق للتوزيع ، 1984.
- 45 رأفت عبد الرشيد، حقوق وحرريات الموظف العام، (ب،ب،ن)، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، 2005.
- 46 ربيع محمد محمود ، إسماعيل صبري مقلد وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، ج1، الكويت، جامعة الكويت، 1994.
- 47 توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة د .محمود عبد الحميد مرسي ود زهير نعيم الصباغ)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990.

ثانيا/ الدوريات والمجلات:

- 1 إبراهيم عبد اللطيف، «تحديث الإدارة العامة»، مجلة الإدارة، العدد 03، المجلد 24، يناير 1992.
- 2 الغامدي سعيد بن ناصر، «أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية»، السنة الخامسة والعشرون، العدد 242، العام 2010.
- 3 الكبسي عامر ، «القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية»، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 03، 1996.

- 4 المزاجي أحمد بن داود، «أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة»، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية الكويت، العدد 24، 1994.
- 5 العززي مؤيد، سعد الساعدي، «أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال» ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3)، (2002).
- 6 السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 82 ، 1994 ، ص 15.
- 7 الطراونة تحسين أحمد، «أخلاقيات القرارات الإدارية» ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الثاني، 1990.
- 8 أسار فخري عبد اللطيف، «أثر الأخلاقيات الوظيفية في التقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية»، العامة للإحصاء والأبحاث البنك المركزي العراقي، (ب،س،ن).
- 9 دباس أحمد عبد السلام ، «الإدارة أم التتميات»، مجلة الإداري، بيروت: (ب.ع)، 2006.
- 10 حاجي أنمار أمين ، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، العراق: جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، (ب،س،ن).
- 11 مقدم السعيد ، «الأخلاقيات في الوظيفة العمومية»، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، العدد 1، 1998.
- 12 عبد الستار أبو غدة ، «مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية»، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك -دبي الاسمي، دول الإمارات العربية المتحدة، 1997 .
- 13 عوابدي عمار ، «علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية» مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، مجلد 6، العدد 2 ، 1996.
- 14 رفاعي محمد «دراسة السلبيات والأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام» ، مجلة التنمية الإدارية، العدد 45 سنة 1998.
- 15 (___، ___)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي القاهرة: المنظمة العربية، للتنمية الإدارية ، 2008.
- 16 (___، ___)، «أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي»، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد رقم 00، 2015.

ثالثا/ الدراسات غير المنشورة:

- 1 الخرفان نجم المحيمد ، (التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام في سورية: دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب بسوريا، 1998.
- 2 بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة جامعة الجزائر 3، كلية علوم سياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011.
- 3 داغر منقذ محمد، جرائم الفساد الإداري في الإدارة العامة العراقية وعلاقتها بالخصائص الفردية والتنظيمية لمرتكبيها ومنظمااتهم للفترة (1992- 1996)، جامعة بغداد، المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد: 1997.
- 4 مرسلي رافيق ، (الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر: 2001-2011)، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011.
- 5 سيد علي ولد محمود محفوظ، الإدارة وإشكالية التنمية في موريتانيا دراسة مسار الإصلاح الإداري 1960-2000، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2002.
- 6 عباسي يزيد ، التنمية الإدارية وإدارة التنمية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب وعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2006.
- 7 عثمانة جياذ ، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 90-92، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية، 1995.
- 8 عزة أبو شقفة، معتر سعيدي، (أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس)، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- 9 فرج جبريل عبد القادر جبريل ، "الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والتنمية والديمقراطية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

10 ركاش جهيدة ، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008.

رابعاً/ الملتقيات:

- 1 العايب عبد الرحمن، (الحكومة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات)، ملتقى دولي ، جامعة عنابة ، 2009.
- 2 بريش عبد القادر، وحمود محمد، (البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية)، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بجامعة فرحات عباس سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
- 3 جون سوليفان ، ألكسندر شكولنيكوف، (أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات)، ورقة عمل مقدمة إلى مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006 .
- 4 عشري عبد العليم مهران، (الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة)، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي 10 سبتمبر - الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005.
- 5 صفاء محمد سرور، (دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات)، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي الخامس، 10 سبتمبر 2005 - حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005.
- 6 صوفي إيمان و قوراري مريم، (أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية)، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، يومي 06-07 ماي 2012.

خامسا/ المواقع الإلكترونية:

- 1- المركز اللبناني من اجل المواطنة، نقلا عن الموقع الالكتروني :
<https://lcaclebanon.wordpress.com/2014/07/25/250714>
- 2- (بدون كاتب)، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركائية، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية، نقلا من الموقع الالكتروني:
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- 3- إيثوبس تافارا وروبرت د. ستراهوتا ، تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية.
iipdigital.usembassy.gov/arabic
- 4- تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركائية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية ، نقلا من الموقع الالكتروني:
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- 5- أخلاقيات الوظيفة العامة، نقلا من الموقع الالكتروني:
<http://www.lawjo.net/vb/showthread.php?30910>.
- 6-سمية عبد الله، مفهوم الإصلاح الإداري متاح على:
www.elsyasi.com/article-detailed.aspx?
- 7-ماري س. جننايل، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركائية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية، نقلا من الموقع الالكتروني:
<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- 8- عبد الرحمان تيشوري، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، الحوار المتمدن، العدد 1421، 2006 متاح: www.ahawar.org
- 9- علي السلمي، المفاهيم والأسس الحديثة الإدارية، متاح على:
www.aradoportal.org-eg
- 10- حبيب احمد، التنمية الإدارية، متاح على:
<http://www.ahmedhabib0.net/ub/showthread.php>.
- 11- أكرم سالم، مداخل التطوير الإداري ومظاهره في الدول النامية، متاح على:
www.ahewar.org/debat/show.art.asp?

- 12 أحمد حبيب، ص 3. نقلا من الموقع الإلكتروني:
www.ahmedhabib.net/UB/showthread.php
- 13 ياسر خالد بركات الوائلي، الفساد الإداري.. مفهومه ومظاهره وأسبابه: مع إشارة إلى تجربة العراق في الفساد، نقلا من الموقع الإلكتروني:
<http://annabaa.org/nbahome/nba80/010.htm>
- 14 خالد الطراولي، الأزمة المالية ومعالم البديل الإسلامي (المصفاة الأخلاقية)، من على الموقع الإلكتروني:
http://wasatiaonline.net/news/details.php?data_id=613
- 15 أبو عمر جريمة اختلاس المال العام، نقلا من الموقع الإلكتروني:
<http://www.adelamer.com/vb/showthread.php?14848>
- 16 عنصر العمل في الإدارة، نقلا من الموقع:
<http://www.hrdiscussion.com/tags>
- 17 أحمد الشميمري، الانحراف الوظيفي، نقلا من الموقع الإلكتروني :
<https://www.google.dz/search?safe>
- 18 عمار هادي حسون، مفهومها ومظاهراً وإشكالا وأسبابا وأثارا ، نقلا من الموقع الإلكتروني:
<http://www.hrdiscussion.com/hr48106.ht>
- 19 <https://ar.wikipedia.org/wiki/>.

ب - المراجع الأجنبية:

- 1 A. Stark, **What Is The Matter With Business Ethics?** Harvard Business Review Bol. 71, No. 3, May-June 1993
- 2 cooper,t (ed), "**handbook of administrative ethics**", new York, marcel dekker, 1994
- 3 Friedman, M. (1970) "**The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**", The New York Times, September
- 4 graham, « **ethical guidelines for public administration :observation on rules of the game** », public administration review,vol34,no1,p:90-92
- 5 Harsanyi, J. (1996) "**Morality and Incentives**" in F. Farina F. Hahn, and S. Vanucci (eds) **Ethics, Rationality and Economic Behavior**, Oxford: Clarendon Press
- 6 **Islamic Finance in the UK**, Nov. 2007 by Michael Ainley.
- 7 Leonardo White, **the future of government in the United states**, chicago: univ of chicago press , 1992
- 8 malaysian :**management in the civil service, guid on total quality administration**,circularno of 1992
- 9 Mary C. Gentile, **International Business Consultant , Managers for the Future, Electronic Journal of the U.S. Department of State**, February 2005
- 10 MELTON FRIED MAN ,**CAPITALISM AND FREEDOM**,UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS,1962

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
[]	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري حول الأخلاقيات الوظيفية والتنمية الإدارية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والنظري حول الأخلاقيات الوظيفية
08	- مفهوم الأخلاقيات الوظيفية وأهدافها.
12	- الأخلاقيات الوظيفية بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي.
21	- أسباب الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.
28	- مصادر الأخلاقيات الوظيفية وأسسها.
30	- مداخل الأخلاقيات الوظيفية ونظرياتها.
34	المبحث الثاني : الإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية.
34	- مفهوم التنمية الإدارية وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها .
48	- خصائص التنمية الإدارية وأهدافها.
50	- المداخل النظرية المفسرة للتنمية الإدارية.
58	- أساليب التنمية الإدارية
61	- التنمية الإدارية بين المقومات والمعوقات.
الفصل الثاني: الأخلاقيات الوظيفية و التنمية الإدارية	
69	تمهيد
70	المبحث الأول : معضلة التدهور الأخلاقي وانعكاساتها على التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة.
70	أسباب التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة وانعكاساتها على التنمية الإدارية.
74	مظاهر التدهور الأخلاقي في المنظمات المعاصرة

فهرس المحتويات

79	الفساد الإداري كعائق لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات المعاصرة.
82	أزمة القيادة الإدارية ودورها في التخلف الإداري والتدهور الأخلاقي في المنظمات
86	المبحث الثاني : سبل تحقيق التنمية الإدارية من خلال ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.
86	الأخلاقيات الوظيفية كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات المعاصرة .
90	الأخلاقيات القيادية وتأثيرها على أخلاق العاملين وعلاقتها بالتنمية الإدارية.
94	الأخلاقيات الوظيفية وانعكاساتها على معالجة أزمة العلاقة بين المواطن والإدارة.
101	الحكامة الإدارية ومتطلبات الإدارة بالأخلاق وأثرها على التنمية الإدارية.
106	الخاتمة.
108	قائمة المصادر والمراجع.
//	فهرس المحتويات.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

