



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال

إعداد الدكتور: بوسعدية مسعود

أستاذ محاضر -ب-

قسم العلوم المالية والمحاسبة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس (LMD) شعبة العلوم المالية والمحاسبة

السنة الجامعية: 2026/2025

تقديم

تعتبر أخلاقيات الأعمال كمقياس يدرس لطلبة السنة الثانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة، وهو من أهم المقاييس على مستوى القسم، حيث يهتم المقياس بمختلف أخلاقيات الأعمال التي يجب أن يتحلى بها أي موظف وأيضا ماهي أهم الأخلاقيات المطلوبة حسب الوظيفة، وعليه تهدف المطبوعة إلى تنمية قدرات الطالب في مجال أخلاقيات الأعمال في الوظيفة، من خلال بيان مفهوم أخلاقيات الأعمال ومصادرها وطرق ترسيخها لدى الموارد البشرية مع التركيز على مفهوم الانضباط الوظيفي من وجهة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى، كما يكشف لنا بيان مدونة وقواعد السلوك الأخلاقي للموظف والفساد الإداري ضمن أخلاقيات الأعمال لكل مهنة من المهن، وقيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، حيث في نهاية تلقي الطالب لمحتوى المطبوعة سيكون متمكنا من:

- اكتساب أخلاقيات العمل وفهم دورها الإيجابي في الحد من ظاهرة الفساد.
 - معرفة خفايا ظاهرة الفساد وأضرارها، وسبل مكافحتها.
 - التعرف على قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات.
 - التزود بمفهوم وجوب الانضباط والالتزام الوظيفي والعوامل في أخلاقيات العمل من حيث المسؤولية والمصلحة العامة.
 - إدارة أنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية.
 - تعريف مدونة وقواعد السلوك والمبادئ العامة والمواد القانونية التي تحكم قواعد السلوك للموظف.
 - تحديد عواقب الأنشطة التجارية غير الأخلاقية على تنمية المجتمع.
- وحتى يكون الطالب قادراً على دراسة محتوى مادة أخلاقيات الأعمال، يجب عليه أن يكون ملماً بمكتسبات مقياس تسيير المؤسسة ومقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات.

الفهرس	
الصفحة	العنوان
01	تقديم
02	الفهرس
03	المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال
10	المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها
24	المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
32	المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة
36	المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية
41	المحور السادس: مدخل للفساد الإداري
50	المحور السابع: الفساد الإداري وطرق محاربه
57	المحور الثامن: مؤشرات الفساد والحوكمة
69	المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
89	المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال
90	المحور الحادي عشر: الجهود الوطنية والدولية لمكافحة الفساد، تجارب بعض الدول
103	قائمة المراجع

المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، وحلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات.

أولاً: تعريف أخلاقيات الأعمال

يقصد بمصطلح الأخلاق "Ethics" مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة، والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة، وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي Ethical Behavior جوانب تتعلق بصحة وسلامة الخيار وتبعده عن الخطأ والسوء، تتجسد الجوانب الأخلاقية بشكل واضح عند رؤيتها من خلال التأثر بالقوانين والخيار الحر للفرد، وتبرز المشكلة الأخلاقية Ethical Dilemma عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرّة أو نافعة للآخرين،¹ أما أخلاقيات العمل بالإنجليزية Work ethic عبارة عن قيمة تعتمد على العمل الجاد والاجتهاد، كما أنها تعبر عن الإيمان بفائدة العمل الأخلاقي، وعلى قدرته على تعزيز الشخصية.²

يرتكز مصطلح أخلاقيات الأعمال للمؤسسات على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وتتبنّى الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء، إذ هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام.³

¹ العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط02، دائر وائل، عمان، الأردن، 2008، ص82.

² سعد الله رشيد وآخرون، أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأدوات تقييمها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد10، 2019، ص63.

³ عبد الكريم سهام، تسوري بن تسوري بهية، أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد01، 2023، ص582.

تعبر أخلاقيات الأعمال عن: "الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقيات آخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة".

وتعرف كذلك أخلاقيات الأعمال على أنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما، وتضع محددات على قراراتها".¹

وللإشارة، يستعمل مصطلح أخلاقيات العمل أيضاً للدلالة على أخلاقيات المهنة، حيث يشير إلى الالتزام بمجموعة من القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل، كما يقصد به الدراسة المنهجية للاختيار الأخلاقي الذي يتم من خلاله تحديد ما هو صائب ومقبول في الممارسة المهنية، وتعبر أخلاقيات المهنة عن جملة من المبادئ والمعايير التي تعد أساساً لتوجيه السلوك المهني المرغوب لأفراد المهنة، والتي يلتزمون بالنقيد بها في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.

ثانياً: مراحل تطور أخلاقيات الأعمال

مرت أخلاقيات الأعمال بعدة مراحل:²

1- المرحلة قبل التقليدية: يلتزم العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر من أجل تجنب العقاب، أما الإدارة فتهتم بتحقيق الربح فقط، وبالتالي تتكون لدى الأفراد حالة من عدم الرضا لأنهم سيطيعون الأوامر فقط من أجل تجنب العقاب، ولذلك نجد هناك تدني في الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تشجيعهم على الابتكار واتخاذ القرار، مما ينعكس سلباً على أدائهم في المؤسسة ولا يهتمون إلا بمصالحهم الخاصة مما يرسم صورة سلبية عن المؤسسة تؤثر على أدائها ككل.

2- المرحلة التقليدية: يتصرف الفرد وفق ما تمليه عليه الأعراف والتقاليد، وكذلك وفق القيم التي تملئها ثقافة المنظمة مثل عدم السرقة والغش، كما يصبح يتصرف وفق ما يتوقع الآخرون منه كما يؤيد الأشخاص في هذه المرحلة القانون والنظم الاجتماعية، وتم الانتقال من الاعتماد بالمطلق على طاعة الأوامر إلى الاهتمام بالتقاليد.

¹ محمد زبير، حلبي سارة، أثر أخلاقيات الأعمال على المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 706.

² يحيى نعيمة، نحو تجسيد لمبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017، ص ص: 03-04.

3- المرحلة الحديثة: يتم العمل في هذه المرحلة بالاعتماد على مبادئ أخلاقية عالمية، مثل العدالة والمساواة وحقوق الآخرين، والأفراد مستعدون لخرق القواعد والانظمة التي تتعارض مع هذه المبادئ، ويتم انتقال المسؤولية والسلطة من القادة إلى المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرار وتدريبهم وتطوير قدراتهم، مما أدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من مستوى رضاهم، وزيادة الولاء للمنظمة التي ينتمي لها، وكذلك اهتمام المنظمة بالمصلحة العامة للمجتمع أو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ما يحسن كثيرا من صورة المنظمة في السوق.

ثالثا: خصائص أخلاقيات الأعمال

توجد مجموعة من الخصائص المميزة لأخلاقيات الأعمال للمؤسسات أثناء ممارسة نشاطاتها الاقتصادية:¹

- أخلاقيات الأعمال مجموعة المبادئ التي تحكم وتنظم سلوك رجال الأعمال والمؤسسات.
- أخلاقيات الأعمال علم وفن.
- أخلاقيات الأعمال تقوم باختبار مستمر للقواعد والمعايير الأخلاقية.
- تستند أخلاقيات الأعمال للمبادئ الدينية كالصدق وحسن السير وخدمة الأفراد.
- أخلاقيات الأعمال قائمة على أساس الواقع والعادات الاجتماعية السائدة في بيئة الأعمال.
- تدرس أخلاقيات الأعمال الأنشطة والقرارات المترتبة بالأفراد.
- تسمح أخلاقيات الأعمال بتحقيق الانسجام بين الأدوار المختلفة لرجال الأعمال، المواطنين، الزبائن المالكين والمسيرين.

¹ خرشي إسحاق، خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في أخلاقيات الأعمال للشركات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 159.

رابعاً: أهمية أخلاقيات الأعمال

تعطي أخلاقيات الأعمال أهمية كبيرة على عدة مستويات (الفرد، المجتمع، العمل):¹

1- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى الفرد:

- تساعد الفرد في بناء حياته وتشكيل شخصيته المهنية.
- المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة ويضبط سلوكه وتوجهاته.
- تمثل أحكاماً في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات.
- تعمل على رقابة الفرد من الانحراف وتدعم ثقته بنفسه بالمنظمة والمجتمع.
- تلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات عند الأفراد، ولها دوراً هاماً في حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد.

2- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى المجتمع:

- الاسهام في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقلل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرء ثمرة جهده، أو يلقي جزاء تقصيره.
- يدعم الالتزام بالأخلاق الرضا والاستقرار الاجتماعي بين غالبية الناس.
- توفير المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليتخذوا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.

3- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى العمل:

- يضع التصرف الأخلاقي المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية وغيرها.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.

¹ فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مجلة الإدارة والتنمية لبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص ص: 343-344.

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الانتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة صحة المعلومة.

خامسا: مبادئ أخلاقيات الأعمال

إن السلوك الأخلاقي هو وسيلة فعالة لتحسين مناخ العمل، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة وملائمة يجب أن يرتكز السلوك على المبادئ التالية:

- **الاستقلالية والموضوعية:** تعني أن يكون الأفراد في المنظمات محايدون وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم.

- **الأمانة والاستقامة:** التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون الأفراد منظماتهم محل ثقة العميل ويحفظو أسرارهم.

- **السرية المهنية:** وهي حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي، مما يزيد من ثقة الرؤساء به، وتعني حق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام.

- **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الأفراد بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي عليهم ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.¹

- **الاهتمام البيئي:** في عالم فيه الموارد محدودة، وقد تضررت الأنظمة البيئية بسبب الممارسات السابقة، وتغير المناخ، من المهم للغاية أن تكون على دراية بالتأثيرات البيئية للأعمال التجارية وأن تهتم بها، يجب تشجيع جميع الموظفين على اكتشاف الحلول للممارسات التي يمكن أن تزيد من الأضرار التي حدثت بالفعل والإبلاغ عنها.

¹ مشرور محمد الأمين وآخرون، **أخلاقيات الاعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، المحلد07، العدد02،

- القيادة: الجهد الواعي لاعتماد ودمج ومحاكاة المبادئ الأخرى، ذلك لتوجيه القرارات والسلوك في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية.
- المساءلة: تحمل نفسك والآخرين المسؤولية عن أفعالهم، الالتزام باتباع الممارسات الأخلاقية والتأكد من اتباع الآخرين للمبادئ التوجيهية الأخلاقية.
- احترام الآخرين: لتعزيز السلوك الأخلاقي والبيئات الأخلاقية في مكان العمل، يعد احترام الآخرين عنصراً بالغ الأهمية، الجميع يستحق الكرامة والخصوصية والمساواة والفرص والرحمة والتعاطف.
- احترام القوانين: يجب أن تشمل القيادة الأخلاقية تنفيذ جميع القوانين، إلا إذا كانت هناك منطقة رمادية قانونية، فيجب على القادة أن يخطئوا في الجانب القانوني بدلاً من استغلال هذه الفجوة.
- المسؤولية: تعزيز الملكية داخل المنظمة، والسماح للموظفين بأن يكونوا مسؤولين عن عملهم.
- الصدق: ويشمل ذلك جميع أفراد المنظمة في تعاملاتهم فيما بينهم وكذلك مع الزبائن، العملاء، الموردين، وكافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة فيما بينهم.
- الاحترام: ضروري جداً فالسلوك الأخلاقي يرتكز على الاحترام المتبادل بين الأطراف مما يخلق جواً يسوده الاحترام المتبادل.
- الاستفادة: ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع.
- العدالة: وتعني الاستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز أو محاباة لأي اعتبار كان من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات.
- الولاء: يجب أن تظهر القيادة السرية والالتزام تجاه موظفيها والشركة، حيث إن إلهام الولاء لدى الموظفين والإدارة يضمن التزامهم بأفضل الممارسات.¹

¹ شامي صليحة، أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 101.

سادسا: مستويات أخلاقيات الأعمال

بما أن أخلاقيات الأعمال هي جزء لا يتجزأ من البيئة الثقافية للمنظمة فهي إذن تؤثر على الفرد والمنظمة والاقتصاد لذلك تبرز مستوياتها:¹

- **على المستوى الفردي:** يتركز موضوع الأخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت مزروجة بالقيم الاخلاقية، والتي يؤديون بها أعمالهم، وتصرفاتهم تجاه مدراءهم وزملائهم وزبائن المنظمة.

- **على المستوى التنظيمي:** يؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من الأنشطة المختلفة، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء تجاه المنظمات الأخرى أو اتجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة، فإن لها كيان معنوي أو أخلاقي يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً.

- **على المستوى الاقتصادي:** تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المنظمات.

ونجد أنه عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي أين يصنع الأفراد المؤسسة؟ أم المؤسسة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال؟ وهذا ما حاول الباحثان "Tshuridu and Perryer" الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المؤسسة ففي هذه الحالة على المؤسسة أن توظف أفراداً أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المؤسسة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين بها.²

¹ دروم أحمد وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في تبنى المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص ص: 69-70.

² بعيرة فطوم، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص 48.

المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها

تعد أخلاقيات العمل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الأفراد والمؤسسات، فهي الإطار الذي يوجه السلوك المهني نحو النزاهة والالتزام والمسؤولية، وتستمد هذه الأخلاقيات مصادرها من جملة من العوامل، ومع تطور بيئات العمل وتزايد التحديات، برزت الحاجة إلى تنمية هذه الأخلاقيات بوسائل متعددة، ومن ثم فإن دراسة مصادر أخلاقيات العمل ووسائل تنميتها تمثل مدخلا أساسيا لفهم كيفية بناء بيئة عمل مسؤولة ومستدامة.

أولاً: مصادر أخلاقيات الأعمال

هناك مجموعة من المصادر التي تستند منها كافة المهن أخلاقيتها والتي تحكم السلوك الأخلاقي للفرد العامل، ويتفق العديد من الباحثين أن أهم هذه المصادر هي:¹

1- الدين: تعتبر الأديان السماوية المصدر الرئيسي للأخلاق عموماً، والتي يستقي منها الإنسان جميع تصرفاته وسلوكاته ومنهجه في الحياة، ويعد القرآن الكريم والسنة النبوية وأخلاق الصحابة من أهم مصادر الأخلاق للفرد وللموظف المسلم في الشريعة الإسلامية، والتي توجه سلوكياته سواء في القيام بواجباته أو في تعاملاته مع الآخرين، ومن أهم عناصر أركان الأخلاق المهنية في الإسلام نجد: الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه، المسؤولية في تحمل نتائج القرارات أمام الله والضمير والمجتمع، الجزاء على العمل ثواباً أو عقاباً.

2- الذات ورقابة الضمير: تعد محاسبة النفس من مصادر الالتزام الأخلاقي للفرد العامل، فهي تعد من أشكال الرقابة الذاتية التي يطبقها الفرد السوي على سلوكه الخاص، والذي يواجه الصراعات النفسية الحادة إذا ما حاول القيام بسلوكيات لا تتفق مع مبادئه الأخلاقية، أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية ولا يتأثر أو يعاني ضميره من ذلك ولا يحاسب ذاته.

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

¹ وراد فواد، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2019، ص ص: 15-16.

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

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

6-المصدر الإداري التنظيمي: يقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين وتشريعات وأنظمة، والتي تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتوجيه السلوك الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد واجبات وسلوكيات الموظف وحقوقه وكيفية سير العمل، وعلى الموظف الالتزام بها في تأديته لعمله، كالالتقيد بأوقات العمل الرسمية، والحضور في أماكن العمل لتأدية مهامه الوظيفية، وتخصيص وقت العمل لتنفيذ المهام الموكلة إليه بدون تأخير وبجودة عالية وبعادلة وشفافية وسرعة ولباقة، وعدم قبول أية هدية أو مكافأة أو عمولة أو خدمة بطريقة مباشرة أو بالوساطة والامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه المساس أو الإساءة إلى الجهة التي يعمل لديها، فالبيئة الإدارية التي تحدد أساليب العمل، وإجراءاته ومستوياته وتوفر قيادة إدارية كفؤة على جميع المستويات، لا بد وأن تؤمن بالديمقراطية والعدالة والمساواة والحوار المباشر، كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات وأدائها بدقة وسرعة وأمانة.¹

¹ حمدي باشا نادية، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2021، ص ص: 15-16.

ثانياً: وسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، وذلك إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناءً على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلتزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فكلما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال يؤثر على أداء الشركة، وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها، لذلك هناك بعض الآليات والضوابط لابد من تفعيلها في الشركات، نذكر منها:¹

1- تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية وإذا كان هذا المفهوم في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك في تنمية روح الأخلاق والمبادئ، فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها، هذه الرقابة تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم، ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل: تقوية الإيمان بالله والتقوى، تعزيز الحس الوطني، تحمل المسؤولية، الإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

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

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

¹ بلحاج فتحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2010. ص 216.

4-**القدوة الحسنة:** فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة فهم كذلك، وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني.

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

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

7-**عند التوظيف:** ادخال أخلاقيات المهنة في برامج المسابقات للدخول إلى الوظيفة، والتحقق بعد انتهاء فترة التريص من نزاهة الموظف واخلاصه.

8-**التكوين والتدريب:** تخصيص مقياس خاص بأخلاقيات المهنة وكذا أيام دراسية ومحاضرات للتوعية والتحسيس.¹

9-**انشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات:** تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنسيق وحسن انسجام الهياكل الإدارية، والسهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة.

10-**شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات:** من المهم أن تكون جميع الإجراءات الإدارية شفافة وواضحة ودقيقة ومحل اعلام لكل من يهمله الأمر، وأن يسمح القانون بحق الطعن في جميع القرارات على جميع المستويات.

12-**تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديها بأخلاق المهنة.

¹ حمية فاتح، محاضرات أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2024، ص ص: 02-06.

ثالثا: نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وتحديد اتجاهاته، وفيما يلي بعضا من هذه النظريات وهي¹:

1-نظرية المنفعة: رأى أوجده الفيلسوف "John Stuart Mill" في القرن التاسع عشر، ووفقا له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية، وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعا ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكبر عدد من الأفراد، ويشير كل من "Wheelen and Hunger" إلى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة عنها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع، المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة إدراك كل المنافع والتكاليف لأي قرار أو تصرف.

2-النظرية الفردية: وفقا لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياسا لجودة القرار، حيث يجد أن هذه النظرية تقوم على الإفراط في حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأطراف الأخرى.

3-نظرية الحقوق الأخلاقية: انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي "John Locke" والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل: حق العيش، الحرية في الرأي... الخ، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية، بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وأن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به، ويرى نجم عبود نجم أن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد بتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.

¹بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص: 28-29.

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار وهي¹:

- الحق في حرية القبول: يجب أن لا يعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعاملون بها.
- حق الخصوصية: للأفراد الحرية في الخصوصية، ولهم الحق في مراقبة المعلومات التي تخص حياتهم الشخصية.
- حق الحرية في الالتزام: قد يتمتع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية أو الأخلاقية.
- الحق في إبداء الرأي: يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين.
- حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية.
- حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم للمخاطر أو انتهاك لصحتهم وسلامتهم.

وقد يؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو المنظمات قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم مبررين ذلك بالحرية أو الحقوق.

4-نظرية العدالة: وفقا لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقا لقواعد قانونية، وهناك ثلاثة أشكال للعدالة هي²:

- العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذا تساوت الكفاءات والمهارات، وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- العدالة الإجرائية: وتعني مستوى ودرجة ووضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في المنظمة واستقرار وحيادية ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة.
- العدالة التعويضية: بموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على تكلفة الأضرار التي يتعرضون لها، وأن لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها.

¹ المرجع نفسه، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 30.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها R.M.Fulmer وهي¹:

1-النظرية التجريبية: تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

2-النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات 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.

3-نظرية الحدس: 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، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

4-نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

والجدول التالي يعرض مزايا النظريات السابقة وعيوبها:

العيوب	المزايا	النظرية
- يصعب جعلها مقياساً كمياً. - تحقيق المنفعة يجب أن يتم حتى ولو كان ذلك انتهاكاً للمعايير والقيم الأخلاقية.	- تتناغم مع تعظيم الربحية. - تحقيق أقصى قدر من المنفعة لأكبر عدد من الأشخاص.	المنفعة
- يشوب هذه النظرية الكثير من الأتانية في تفضيل الذات وتحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين.	- تعزيز مصالح الأفراد على المدى البعيد.	الفردية
- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد.	- احترام حقوق الآخرين وحمايتهم.	الحقوق

¹المرجع نفسه، ص ص: 30-31.

<p>- قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.</p>	<p>- تحمي الفرد من الضرر والخطر. - تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.</p>	<p>الأخلاقية</p>
<p>- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية. - قد تتسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.</p>	<p>- تختم بتوزيع عادل ومنصف للموارد. - تحقيق العدالة والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد والتكلفة عند اتخاذ القرارات.</p>	<p>العدالة</p>
<p>- إخضاع الأخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعداً مادياً ينحني بعيداً عن طابعها الروحي. - إخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد لا يكون صحيحاً في جميع الأحوال.</p>	<p>- إن التجارب الإنسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي واللا أخلاقي.</p>	<p>التجريبية</p>
<p>- إن العقل المستقيم فقط هو الذي يحدد ما هو صائب وما هو خاطئ، وقد يتاح المجال لأن يتصرف الفرد وفقاً لما يراه مناسباً له في كل الحالات بحجة العقل والمنطق.</p>	<p>- إن العقل وحده هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.</p>	<p>العقلانية</p>
<p>- لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقاً في جميع الحالات.</p>	<p>- يمتلك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.</p>	<p>الحدس</p>
<p>- قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية.</p>	<p>- إن السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وأن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد للإنسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح.</p>	<p>الوحي</p>

المصدر: بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص:

رابعاً: أساسيات أخلاقيات الأعمال

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاء تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل، فقد نجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها، ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناءً على لائحة أو ميثاق توضح أساسيات أخلاقيات العمل من منظور المنظمة، بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وأن تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، نذكر منها:¹

- عدم وجود تضاد في المصالح "Conflict of Interest" مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشاراً لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مرد للشركة التي أعمل بها.

- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة، فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض، لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.

- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً للأطفال وتعيق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالباً ما يشتمل على "Child Labor – UNICEF" تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.

- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعمامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة التعليم ببواطن الأمور، فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة، ولا أن يخبر أحداً بذلك للاستفادة من هذه المعلومة لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعمامة وبالتالي أحل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم، هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن.

¹ بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص ص 214-216.

- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح سحب البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره، وعدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.

- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط، أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى مرده من العمل.

- عدم تقاضي رشوة.

- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل، فلا يمكنك أن ترفض شخصاً لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد، وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.

- عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناءً على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم للوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل، ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية، هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس، هذا الأمر يقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستمرون في هذه الشركات، لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك، هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم، ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.

- الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.

- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.
- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
- عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

وتلعب أخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في معالجة أو تقليل الفساد الإداري، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفسائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر، فالفساد الإداري هو نزعة شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير والعدالة مع قيم النشر والرديلة وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة، لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من أثارها السلبية، ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه لابد من: إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم، أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا، التخلص من المعوقات الإدارية، تقويم ومكافأة الموظف الأمين.

خامسا: المشكلات الأساسية في أخلاقيات الأعمال عند منظمات الأعمال

إن التطور في مفهوم أخلاقيات العمل لا يعني أن المنظمات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية، حيث أن التزايد في المأزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده، كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العملية، ويمكن إجمال هذه المشكلات والصعوبات فيما يلي:¹

1- إختلاط المفاهيم: حيث أن مفهوم أخلاقيات الأعمال يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الإدارة لأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وفي هذا يقول "روبرت أوستن" أن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراد فاسدين وهم يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركة الأعمال، مؤسسة الورث، الأردن، 2005، ص ص: 21-37.

2- الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة - كما هي معلنة - وبين السلوك الإداري: فأخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا أي ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الاخلاقية لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلا كذلك الحال فإن العبرة ليست بما تصدره المنظمات من لوائح جميلة من القيم الاخلاقية، وما يصرح به المديرون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم، وإنما العبرة تتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية.

3- الصعوبات المرتبطة بعلاقة الإدارة بالكفاية الإدارية: فالأولى تبدو في أكثر الأحيان قيوداً على الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل مؤشراً جيداً على تعظيم الربح، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملاً يعزز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

4- الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية: فمن التبسيط أن توضع المسائل الاخلاقية كلها بتصنيف أبيض (أخلاقي) وأسود (لا أخلاقي)، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة أعقد من ذلك بكثير في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة، وتصارع المصالح للأطراف المختلفة من جهة أخرى.

5- الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين: تضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية، فالمديرون في عالم الاعمال اليوم لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية ولقد أكدت إحدى الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم وخلاف ذلك كانت قيم رجال الدين التي جاءت فيها القيم الدينية، فالاجتماعية، ثم الجمالية بالمراتب الأولى، ولتأتي القيم الاقتصادية في المرتبة الاخيرة في السلم القيمي.

والجدول الآتي يوضح ترتيب القيم لديهم:

الترتيب	المديرون التنفيذيون	رجال الدين
01	القيم الاقتصادية	القيم الدينية
02	النظرية	الاجتماعية
03	السياسية	الجمالية
04	الدينية	السياسية
05	الجمالية	النظرية
06	الاجتماعية	الاقتصادية

سادسا: ركائز أخلاقيات الأعمال

تتفق الدراسات المرتبطة بأخلاقيات الأعمال في أي شركة أنها مبنية على تفاعل بين المبادئ الأخلاقية على مستوى الأفراد، والشركة وعلى مستوى القيادة الإدارية، وهي وفقا لما يلي:¹

1-مبادئ للشركات:

- أن تضع كل شركة مدونة أخلاقية رسمية وإطلاع العاملين عليها.
- تسمية لجنة الأخلاق في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيرة.
- تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد موظف الشركة المحيرة.
- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للشركة.
- انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.
- وضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للشركة.
- حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن عمل الشركة.

¹ طلبة عادل، مقدم خالد، تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال أخلاق الاعمال لدى الموظفين، مجلة التواصل، المجلد 26، العدد خاص، 2020، ص ص: 234-235.

- المبادرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها.

2-مبادئ للمديرين:

- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح.
- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع.
- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها.
- التحديد للمنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد الموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة.
- العمل وفق أوليات مصلحة المجتمع أولاً، ومصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.
- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.
- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.
- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق.

3-مبادئ للعاملين:

- مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة، يجب العمل وفق أوليات؛ مصلحة المجتمع أولاً، ومصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.
- عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية للشركة.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأعلى والزملاء والمرؤوسين.
- إنشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله.

المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

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

أولاً: تعريف المدونة الأخلاقية:

تعرف المدونة الأخلاقية على أنها: "وثيقة رسمية تصدرها المنظمة تحدد القيم والمبادئ التي يجب على جميع أفراد المنظمة الالتزام بها، وهي بمثابة دليل عملي يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف المختلفة، وضمان التزام المنظمة بالقوانين والأعراف الاجتماعية".¹

كما تعرف المدونة الأخلاقية كذلك بأنها: "بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة".²

ثانياً: مواصفات المدونة الأخلاقية

تتميز مدونة أخلاقيات المهنة بمجموعة من العناصر، من أهمها نجد:

- الاختصار والتركيز: يظهر في العرض في صورة عبارات محكمة موجزة.
- السهولة والوضوح: تكون النصوص مفهومة لمنسوبي المهنة، والمستفيدين منها.
- الشمول والتصنيف: يستوعب الميثاق التخصصات التابعة للمهنة، كما يصنف الميثاق إلى أقسام وأبواب تتعلق بالشرائح المختلفة.
- الخلقية والعلمية: تشتمل المواثيق عن الدلالة على الأخلاق بمفهومها العام، ودلالاتها الإنسانية والمجتمعية، مع ربطها بطبيعة المهنة أو الوظيفة.

¹ عبايدية يوسف، محاضرات في أخلاقيات الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2025، ص 27.

² بودراع أمنية، مرجع سابق، ص 41.

- **الالتزام والعقوبات:** يوضح الميثاق الالتزامات المهنية تجاه شرف المهنة وزملاء المهنة، إضافة إلى المنظمات القائمة على شؤون المهنة، فضلاً عن المستفيدين من المهنة بكل أطرافهم على مستوى الفرد والمجتمع والدولة.
- **التوازن والتكامل:** الميثاق تذكر ما لمنسوبي المهنة من الحقوق، وما يسمح لهم به من الممارسات، وفي الوقت نفسه تكمل الصورة ببيان واجباتهم تجاه المستفيدين.
- **المعيارية والمنهجية:** تحدد الميثاق بشيء من الدقة لمواصفات الأخلاقية والمهنية المطلوبة، وذلك بشكل معياري يمكن ضبطه وقياسه، ويضاف إلى ذلك تشتمل الميثاق على الطريقة المنهجية التي يتم بها الحكم على وجود الالتزام أو المخالفة.

ثالثاً: المدونة الأخلاقية الفعالة

للمدونة الاخلاقية عدة خصائص تجعلها فعالة وناجعة وهي:

- **وضوح وشفافية:** أن تكون المدونة مكتوبة بلغة واضحة ومباشرة، وتغطي الجوانب المهمة للسلوك المهني.
- **شمولية:** أن تشمل المدونة جميع الموظفين على جميع المستويات، بغض النظر عن وظائفهم أو مواقعهم.
- **التطبيق العملي:** يجب أن تكون المدونة قابلة للتطبيق في الحياة العملية، وأن تتضمن أمثلة واقعية.
- **التواصل المستمر:** يجب التواصل مع الموظفين بشكل مستمر حول المدونة، وتوفير فرص للتدريب والتوعية.
- **آليات الرقابة والمتابعة:** يجب وضع آليات للرقابة على تطبيق المدونة، والتحقق في أي مخالفات.

رابعاً: أنواع المدونة الاخلاقية¹

1- الميثاق الأخلاقي الطموح:

- يعتبر الميثاق الطموح وثيقة تتضمن معايير وقيم أخلاقية عالية وطموحة.
- يهدف الميثاق الطموح إلى تعزيز الشفافية والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب عمل المؤسسة.

¹ حجار مبروكة، **محاضرات أخلاقيات الأعمال**، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2024، ص 04-05.

- يعتبر الميثاق الطموح جزءاً من رؤية وقيم المؤسسة ويعكس التزامها بمعايير أخلاقية مرتفعة.

2-الميثاق الأخلاقي التوجيهي:

- يعتبر الميثاق التوجيهي وثيقة تحتوي على إرشادات وتوجيهات محددة للموظفين حول السلوك الأخلاقي المتوقع في العمل.

- يغطي الميثاق التوجيهي مجموعة من الموضوعات الأخلاقية الشائعة مثل النزاهة والاحترام.

- يهدف الميثاق التوجيهي إلى توجيه السلوك اليومي للموظفين.

الفرق بين الميثاق الأخلاقي التوجيهي والميثاق الأخلاقي الطموح

الميثاق الأخلاقي الطموح	الميثاق الأخلاقي التوجيهي	النوع المعايير
- قيم أخلاقية عالية وعامة دون التفصيل في الإرشادات الخاصة.	- إرشادات وتوجيهات محددة وتفصيلية.	المستوى العام
- تعزيز القيم الاخلاقية العامة ورؤية المؤسسة.	- يهدف إلى توجيه سلوك الموظف في الحياة اليومية في العمل.	الغرض
- رؤية طويلة المدى.	- تطبيقه على نطاق أوسع في الحياة اليومية للموظفين، قد يتغير بشكل دوري.	المدى الزمني
- التأثير على المدى البعيد.	- التأثير المباشر على سلوك الموظفين في العمل اليومي.	التأثير

خامساً: مراحل إعداد مدونة أخلاقية

إعداد المدونة تتضمن عدة مراحل، وهذه المراحل قد تختلف قليلاً حسب نوع المؤسسة وطبيعتها.¹

- الهدف: إن تحديد أهداف أي مدونة يتم بناءً على تقييم للمخاطر الأخلاقية السائدة أو المتوقعة.

¹ حجار مبروكة، مرجع سابق، ص 05.

- الصيغة: هل تكون المدونة توجيهية أم طموحة، أم خليط بينهما.
- الصياغة: عند الوصول إلى هذه المرحلة يتوجب مراعاة النقاط التالية: الوضوح، الحيادية، الموضوعية، التجدد، مراعاة الثقافة، الحقوق، القوانين، الشعار... الخ.
- المحتوى: التعبير عنها كتابة، القيم، المعايير، العقوبات... الخ.
- النبرة: وهي الأسلوب الذي يكتب به الميثاق، حيث تتراوح النبرة من تحذيرية إلى إجبارية.
- التطبيق: ضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها.

سادسا: أهمية المدونة الأخلاقية¹

تلعب المدونة الأخلاقية دوراً حيوياً بالنسبة للموظف والمؤسسة، حيث تعتبر أداة هامة تساهم في بناء بيئة عمل صحية ومزدهرة.

1- أهمية المدونة الأخلاقية للموظف

- توجيه السلوك: توفر المدونة إطاراً واضحاً للموظفين حول السلوك المناسب والغير مناسب في بيئة العمل.
- تقوية القيم: تعزز المدونة قيماً مثل: النزاهة والاحترام والتعاون والعدالة والتسامح، التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
- تحديد التوقعات: تساعد المدونة في تحديد توقعات الشركة بالنسبة للموظفين والسلوكيات المرغوبة فيهم.
- تعزيز الثقة: يؤدي الالتزام بالمدونة إلى بناء ثقة الموظفين ببعض البعض وبالإدارة، مما يعزز التعاون والأداء الجماعي.
- تعزيز السمعة: يساهم التصرف بموجب المدونة في بناء سمعة الموظف وسمعة المؤسسة ككل، مما يؤثر إيجاباً على العلاقات مع العملاء والشركاء والمجتمع.

¹ حجار مبروكة، مرجع سابق، ص02.

2- أهمية المدونة الأخلاقية للمؤسسة

- توفر المدونة الأخلاقية إطاراً قيماً يساعد في بناء الثقة بين العملاء والمؤسسة.
- يساعد الالتزام بالمدونة الأخلاقية في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.
- توفر المدونة الأخلاقية إطاراً لتوجيه القرارات والسلوكيات بما يعزز التوازن بين مصالح الشركة ومصالح الجماعة والبيئة.
- تساهم المدونة الأخلاقية في تعزيز الالتزام بالقوانين والتنظيمات القانونية، مما يقلل من مخاطر العقوبات القانونية والمخاطر.
- تطبيق المدونة الأخلاقية بشكل صارم يعزز التشغيل الفعال للمؤسسة، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل دائم.

سابعاً: وظائف المدونة الأخلاقية¹

- تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ضلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام، حيث أن هذه المدونة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين العاملين والشركة وزيائنها.
- أن المدونة تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فهي تجنب الإدارة والعاملين من سوء التصرف الأخلاقي، وتعطيهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق وحالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها جل الشركات.
- تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد عمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية لكي لا تضل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني.

¹ صرصار فاطمة زهرة، أثر أخلاقيات الأعمال في مواجهة الفساد الإداري، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 12 العدد 02، 2023، ص 178.

- تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية الى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط الأعلى، حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه مدونة.

- تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة.

ثامنا: مبادئ المدونة الأخلاقية

- احترام قانون العمل.

- الحيادية أي تصرف الموظف بالحياد اتجاه تحقيق المصالح العامة عند اتخاذ القرارات.

- النزاهة في العمل.

- الاجتهاد من أجل تحسين الإنتاجية واستخدام الكفاءة القصوي.

- الاقتصاد والفعالية.

تاسعا: القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية

لكي لا تتحول المدونة الى مجرد وثيقة يجب تبني مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية و الالتزام بها.

- أدرس ماذا يفعل الآخرون: وهذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلا وبالقيم السائدة في قطاع الاعمال.

- لا تفعلها كلها بنفسك: أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين وأن يتم تقييمها من طرفهم.

- تحقيق الدعم عن طريق المشاركة: فالمديرين يجب أن ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك.

- تقديم التشجيع والحوافز: تقديم المنح والحوافز والمزايا يساعد لتحقيق المعايير والقيم التي تدعو لها المدونة.

- تجديد المدونة: بالتعديل الدوري الضروري حسب الانتقادات المقدمة اليها وهذا حتى تحافظ على أهميتها وتعطي معناً للالتزام بها.

عاشرا: تجارب عملية على المدونة الأخلاقية

بالتأكيد هناك العديد من التجارب العملية التي تظهر أهمية المدونة الأخلاقية في الشركات.¹

1-قطاع التكنولوجيا

- آبل: تشتهر آبل بتركيزها على الخصوصية وأمن البيانات للمستخدمين، مدونتهم الأخلاقية تحدد بوضوح المعايير التي يجب اتباعها في التعامل مع بيانات المستخدمين، وتضمن عدم استخدامها لأغراض غير مشروعة.

- مايكروسوفت: وضعت مايكروسوفت مدونة أخلاقية شاملة تغطي مجموعة واسعة من القضايا، بما في ذلك التنوع والشمول والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

2-قطاع الصناعة

- شركات السيارات: تضع شركات السيارات الكبرى مدونات أخلاقية صارمة لضمان سلامة المنتجات وتقليل التأثير البيئي، كما تتضمن هذه المدونات قواعد صارمة بشأن ظروف العمل في المصانع.

- شركات الطاقة: تعمل شركات الطاقة على تطوير مدونات أخلاقية تركز على الاستدامة والطاقة المتجددة، وتحدد المعايير البيئية والاجتماعية التي يجب اتباعها في عمليات الإنتاج.

3-القطاع المالي

- المصارف: تضع المصارف مدونات أخلاقية صارمة لمنع الاحتيال وغسيل الأموال، وتضمن التعامل العادل مع العملاء.

¹ عبايدية يوسف، مرجع سابق، ص31.

- البورصة: التداول في البورصة مرتبط بنظام اخلاقي يشمل السماسرة ولجان البورصة وعمليات الشراء والبيع للأوراق المالية من سندات وأسهم.

حيث أن هذه التجارب العملية لشركات رائدة تمثل في حد ذاتها مصادر الميثاق اخلاقي وذلك من خلال:¹

- دراسة الحالات الناجحة: يمكن للشركات دراسة الحالات الناجحة للشركات الأخرى التي طبقت مدونات أخلاقية بنجاح، وتحديد العوامل التي ساهمت في نجاحها.

- تكييف المدونة: يمكن للشركات تكييف مدوناتها الأخلاقية لتناسب طبيعة أعمالها وثقافتها المؤسسية.

- المشاركة والتفاعل: يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع المدونة وتقديم اقتراحات لتحسينها.

- التدريب المستمر: يجب توفير برامج تدريب مستمرة للموظفين حول المدونة الأخلاقية، وتحديثها بانتظام.

- التقييم المستمر: يجب تقييم فعالية المدونة بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة.

¹ عبايدية يوسف، مرجع سابق، ص32.

المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة¹

إن أخلاقيات الأعمال في المنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي لمختلف الأنشطة والإدارات، حتى تكون القرارات المتخذة ذات بعد سلوكي إيجابي، ولا تنعكس سلباً على مصالح أي من الفئات والأطراف التي تتعامل معها المنظمة، وبتعبير آخر، يمكن البحث عن هذا السلوك الأخلاقي للمنظمة من خلال الآليات ومناهج الأعمال المعمول بها داخلها على مستوى الأنشطة والوظائف المتعددة التي تكون هيكلها التنظيمي.

أولاً: أخلاقيات الأعمال في الوظيفة المالية

إن تطبيق أخلاقيات الأعمال في الوظائف المالية يعتبر أمراً بالغ الأهمية نظراً للمسؤوليات المالية الكبيرة وتأثيرها على الشركة والمستثمرين والمجتمع بشكل عام، والآتي نقاط يمكن أن تحقق العمل الأخلاقي للوظيفة:

- **النزاهة والشفافية:** يجب على العاملين في المالية أن يتصرفوا بنزاهة وشفافية تامة وتقديم المعلومات المالية بدقة وصدق دون إخفاء أو تلاعب.

- **الامتثال للقوانين والتنظيمات المالية:** ضرورة الامتثال لجميع القوانين والتنظيمات المالية المعمول بها، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتقارير المالية والضرائب والمعاملات المالية.

- **حماية المعلومات السرية والخصوصية:** يجب الحفاظ على سرية المعلومات المالية والشخصية للعملاء والشركة، وعدم الكشف عنها إلا بموجب إذن صريح.

- **التعلم المستمر وتطوير المهارات:** يجب على المهنيين في مختلف الوظائف أن يسعوا للتعلم المستمر وتطوير مهاراتهم، بما في ذلك فهم التطورات الجديدة في المالية والقوانين والتنظيمات.

- **الابتعاد عن الرشاوى والفساد:** يجب على المهنيين الامتناع عن قبول أو تقديم الرشاوى أو المزايا غير المشروعة، والتصدي لأي محاولة للفساد.

¹ بن محمد إيمان، محاضرات أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024، ص ص: 02-04.

- التبليغ عن المخالفات: يجب على جميع العمال تبني ميزة الإبلاغ عن أي مخالفات أو سلوك غير أخلاقي يتم ملاحظته، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ثانيا: أخلاقيات الأعمال في وظيفة الموارد البشرية

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

- العدالة والمساواة في التوظيف: يجب أن يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارة دون أي تمييز أو تحيز أي عوامل أخرى غير متعلقة بالأداء الوظيفي.

- احترام خصوصية الموظفين: يجب على قسم الموارد البشرية الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للموظفين، وعدم الكشف عنها إلا بموافقة مسبقة من الموظفين.

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة: ينبغي أن يتم التأكد من توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي مخاطر محتملة.

- توفير فرص التطوير والتدريب: العمل على توفير فرص التطوير المهني والتدريب للموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل مستمر.

- تعزيز التواصل والشفافية: ضرورة تعزيز التواصل الفعال مع الموظفين وتوفير المعلومات بشكل شفاف حول السياسات والإجراءات والفرص المتاحة.

- الامتثال للقوانين والتنظيمات العمالية: ضرورة الامتثال لجميع القوانين والتنظيمات العمالية المعمول بها، وضمان تطبيقها بشكل صحيح داخل المؤسسة.

ثالثا: أخلاقيات الاعمال في وظيفة الانتاج

تطبيق أخلاقيات العمل في وظيفة الإنتاج يشمل الالتزام بالسلامة والجودة والاحترام والمسؤولية الاجتماعية والامتثال للقوانين، مما يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية وناجحة، ويمكن ذلك من خلال:

- **سلامة العمال والبيئة:** يجب أن يكون الحفاظ على سلامة العمال والحفاظ على البيئة جزءاً أساسياً من أخلاقيات العمل في الإنتاج، يتطلب هذا توفير معدات وأدوات عمل آمنة وتطبيق إجراءات السلامة اللازمة.

- **جودة المنتج والممارسات الصحيحة:** ضرورة العمل بأعلى معايير الجودة والدقة في عمليات الإنتاج من خلال اتباع إجراءات العمل الصحيحة وتحقيق المواصفات المطلوبة للمنتج.

- **الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية:** المتعلقة بالعمل والصناعة والسلامة والبيئة.

- **تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** ينبغي أن تتخذ الشركة إجراءات للحد من تأثير عمليات الإنتاج على البيئة والمجتمع المحلي من خلال استخدام موارد مستدامة وتبني ممارسات إنتاج صديقة للبيئة.

- **تحفيز الإبداع والابتكار:** يمكن تعزيز الأخلاقيات في الإنتاج من خلال تشجيع العمال على الإبداع والابتكار في عمليات الإنتاج، مع تقديم المكافآت والتقدير للأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين العمليات.

- **مراقبة الجودة والمساءلة:** يجب أن تكون هناك آليات لمراقبة جودة المنتج والعمليات، واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح أي انحرافات عن المعايير المطلوبة.

رابعا: أخلاقيات الأعمال في الوظيفة التموينية

يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك الشرف والنزاهة في الممارسات التجارية والمسؤولية الاجتماعية واحترام العملاء والشركاء التجاريين من خلال:

- **النزاهة في الممارسات التجارية:** يجب أن تكون جميع الممارسات التجارية شفافة ونزيهة، مع تجنب أي شكل من أشكال الفساد أو التلاعب أو التحايل في العقود والمعاملات.

- الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية: ذات الصلة بالعمليات التموينية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالسلامة الغذائية وحماية المستهلكين.
- جودة المنتج والخدمة: من خلال العمل بأعلى معايير الجودة في توفير المنتجات والخدمات وضمان تقديمها بشكل سليم وصحيح للعملاء.
- الاحترام والتعاون مع الموردين: يجب أن يتم التعامل مع الموردين بأخلاقية واحترام، مع الالتزام بالعقود وتقدير دورهم في سلسلة التوريد.
- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تكون الشركة على علم بتأثير أنشطتها على المجتمع المحلي والبيئة، والعمل على تقديم المساهمة الإيجابية وتحقيق التنمية المستدامة.
- حماية البيئة من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التأثير البيئي لعملياتهم، وتحفيز استخدام موارد متجددة وتبنى الممارسات البيئية المستدامة.

خامسا: أخلاقيات الأعمال في الوظيفة التجارية والتسويقية

يكون من خلال اتباع معايير السلوك الأخلاقي والمعايير المهنية العالية في التعامل مع العملاء والشركاء التجاريين والموظفين، فتطبيق أخلاقيات الأعمال في الوظيفة التجارية والتسويقية يتطلب الالتزام بالصدق والشفافية وتوفير قيمة حقيقية للعملاء، والاحترام في التعامل مع الجميع، والامتثال للقوانين واللوائح والتحسين المستمر للأداء والممارسات.

المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها المديرين من مختلف المستويات الإدارية، حيث أن كل نشاط من هذه الأنشطة يرأسه مدير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل يمارس عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة في أهميتها والتي لا تخلو من تأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المنظمة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى إصدار أحكام وعمل خيارات وتوزيع موارد وإنجاز أهداف، وأن مجمل هذه القضايا تقع في إطارها ممارسات ذات بعد أخلاقي الأمر الذي ينبغي مراعاته لكي تكون الإدارة فاعلة سواءً على المستوى الإنساني الاجتماعي أو التكنولوجي الفني.

أولاً: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التخطيط

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

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

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

كما يجب أن تكون الأخلاق والقيم مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن يكون توزيع الموارد في إطار الموازنة عادل لا موضوعيا بعيدا عن التميز.

ثانيا: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم

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

- عدم استخدام القوة بشكل تعسفي أو ممارسة المهام لتفريز المكانة الشخصية للمدراء على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع، كما يجب على المدراء أن يتحملوا مسؤولياتهم بصدق وعدل وأمانة ونزاهة، والسماع للرأي المعارض والنقد الموضوعي البناء.

- معالجة الصراعات وأساليب فض النزاع ومعالجة الأزمات في إطار مسؤول وموضوعي بعيدا عن التحيز والتكتلات وإعاقة العمل.

- ضرورة تأسيس هيئات ولجان في الهيكل التنظيمي تقوم كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، بحيث تستطيع رسم صورة اجتماعية إيجابية للمنظمة وتكون هذه الصورة معبرة عن حقيقة العمل في المنظمة.

- اهتمام المنظمة بالتنظيم غير الرسمي الذي يمكن أن يشكل عوائق وشلل على أسس مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة فرص المحسوبية والوساطة، في حين أن اهتمام إدارة المنظمة بإيجاد مواقف واضحة وصحيحة تجاه هذا التنظيم غير الرسمي تجعل منه مدخلا لتطوير الأداء والعمل.

- ضرورة أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا على المجتمع، وفي إطار هذا النظام المفتوح، تتفاعل العناصر التنظيمية من هياكل ومهام وعمليات مع باقي العناصر الأخرى من الأفراد والتكنولوجيا والثقافة، لكي تأخذ أهداف المنظمة صيغة مقبولة من مختلف أفراد المجتمع وأصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

- يتضح من أن الاتصالات في منظمات الأعمال الحديثة الداخلية منها والخارجية تحمل العديد من المهام والعناصر التي لا تخلو من تحمل مسؤوليات اجتماعية وأخلاقية، حيث أن نظام الاتصالات داخل منظمات الأعمال الحديثة يتطلب التزاماً أخلاقياً، سواء من قبل المرسل أو القناة المعتمدة لإيصال الرسالة أو الجهات مستقبلية الرسالة.

- يظهر الدور الأخلاقي والاجتماعي للسلوك التنظيمي في تقوية الولاء للمنظمة، فالقرارات ذات الإطار الأخلاقي السليم تشجع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية على الولاء المتزايد للمنظمة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي لها.

- تتضح مسؤولية المنظمة بشكل جلي عبر الاهتمام بمناخ تنظيمي صحي يتصف بالمرونة والاهتمام بأشكال استخدام السلطة وكذلك الاهتمام بأمن العاملين والتي تعزز الأداء في المنظمة.¹

ثالثاً: أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه

الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف.

1- القيادة: تعتبر القيادة من أدوات التوجيه فعالية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التألف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، والقيادة تعبر عن علاقة الشخص بشخص آخر، أي هنا العلاقة القائمة بين الرئيس بمرؤوسيه ورؤسائه، لذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين ومن أهم سمات القائد الملتزم أخلاقياً ما يأتي:

¹ زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص: 87-89.

- احترام العاملين والالتزام بجوانب العمل الكفؤة كالعدالة والصدق وصدق التعامل، والقيام لتقييم العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ربط نظام الحوافز بمعايير موضوعية، والعمل على حسم الصراعات الحاصلة في المنظمة من خلال تعامل المنظمة الواعي والإيجابي المتسم بالعدالة وعدم التحيز.

- العمل على الحصول على أقصى حد من الرضا الوظيفي حيث ينعكس ذلك على الأداء المنظمي مستقبلا.

- الاهتمام ببناء القيادة البديلة لغرض استمرارية عمل المنظمة ونقل السلطة بأسلوب سلس ومرن.

2-التحفيز: من المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير، حيث أن السلوك الانساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في الحياة اليومية مهمة الإدارة في مجال التحفيز هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة انتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الأفراد في هذا الإطار يمكن أن تلعب الأجر دوراً فعالاً وذلك كما يأتي:

- أن ينسجم برنامج التحفيز ونظام الأجر مع ثقافة المنظمة وقيمتها وأهدافها التي تقدر العاملين وتعتبر رأس المال البشري كعنصر فاعل في الأداء، وكذا التحفيز والأجر بالمتغيرات الأخرى في المنظمة، كالأفكار الإبداعية والتطويرية للعمال.

- وعي المنظمة كون نظام الأجر يتكامل مع بقية وظائف الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتكوين وتقييم الأداء، مما يخرج نظام الأجر من كونه حلقة منعزلة عن الأنشطة المهمة الممارسة داخل المنظمة.

- ضرورة انتهاج العدالة والديمقراطية في نظام الأجر، والعمل على استمرار دراسة إيجابيات وسلبيات أنظمة الأجر والرواتب لغرض تطويرها وتنقيحها.

رابعاً: أخلاقيات الأعمال في وظيفة الرقابة

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

- ينبغي أن تشمل الأنظمة الرقابية إجراءات متعددة يتعلق بعضها بالجوانب الفنية وبعضها الآخر بالجوانب السلوكية والذاتية للعاملين وذلك لإحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات.

- يفترض في النظام الرقابي أن يعني جوانب الاستقلالية والحرية وأن يبتعد عن القهر والخوف والاستبداد، لذلك فإن أنظمة الرقابة الحديثة تنمي روح النقد والإبداع والحوار والنقاش.

- يجب أن لا ينظر إلى النظام الرقابي بمنظور ضيق وخاصة في العمليات الكبرى في منظمات الأعمال والتي يكون فيها الخطأ مكلفاً على الصعيد الإنساني والبيئي، فلا يعقل أن تقلل شركات الطيران من تكاليف نظام الرقابة من خلال تخفيض عمليات الصيانة إلى حدودها الدنيا.

- كل خلل في النظام الرقابي سيكون له أثر سلبي على الروح المعنوية للعاملين أو العلاقة مع الزبائن أو مع جهات أخرى، وهذه كلها تؤثر سلباً على النظرة الاجتماعية للمنظمة وتحملها لمسؤولياتها تجاه هذه الأطراف.¹

¹ زروقي يحي، مرجع سابق، ص ص: 89-91.

المحور السادس: مدخل للفساد الإداري

أولاً: تعريف الفساد الإداري

يعرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه: "استخدام الوظيفة لتحقيق منافع خاصة أو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة والرسمية من أجل تحقيق مصلحة خاصة".¹

كما تم تعريفه على أنه: السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية.²

ثانياً: خصائص الفساد الإداري³

- الفساد الإداري يمثل سوء استخدام المال أو الملكية العامة.
- تتم عملية الفساد بين طرفين أو أكثر مع تميزها بعامل السرية والالتزام والمصلحة المتبادلة بين أطراف العملية.
- التضحية بالمصلحة العامة لغرض الاستفادة الشخصية.
- عدم احترام قاعدة القانون فوق الجميع نتيجة تطبيقه فقط على البعض وفي حالات معينة وترك البعض الآخر.
- تشكل أعمال الفساد خرقاً وانتهاكاً لأنماط الواجب والمسؤولية.
- تفاعل الفساد وتكيفه مع الظروف والمتغيرات المحيطة به يجعلها مناخاً وبيئة مشجعة للنمو، فالتسيب وعدم الانضباط في العالم مع ضعف الإنتاجية وإهدار الوقت وغيرها من المشاكل الإدارية كلها عوامل تشكل بيئة ملائمة للفساد كونها تحفز طالبي الخدمات للبحث عن من يساعدهم ولو بطرق غير مشروعة.

¹ شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص 140.

² شراد وافية، مرجع سابق، ص 140.

³ قوسام بركنو، الفساد الإداري في الجماعات المحلية وتداعياته السلبية على تحقيق التنمية المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 05،

2012، ص 241.

- تباين أنماط الفساد وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها.
- تكون ممارسة الفساد الإداري بشكل سري كونه مخالف للقوانين وحتى للقيم الاجتماعية ويسعى ممارسو الفساد الى اخفاء كل الدلائل على وجوده ويحرصون على ان تبدو معاملاتهم عادية.
- الفساد سريع الانتشار خصوصاً إذا كان صادراً من مسؤولين كبار، حيث يتم الضغط على باقي الجهاز من الاعلى الى الاسفل في نفس الادارة او بالتوازي بين عدة ادارات.
- يبدأ الفساد الإداري من الموظف العام الذي يمكن ان يكون موظفاً بسيطاً او اطاراً سامياً، ويصل الى أطراف أخرى غالباً عن طريق اشخاص وسطاء قد لا يعرف بعضهم بعضاً الا ان المصلحة تجمعهم.
- يسعى المستفيدون من الفساد الإداري الى اخفاء عائلاتهم المادية بشكل لا يجعل منهم محل شبهة.
- ينجم عن ممارسة الفساد الإداري في الادارة العامة ممارسات سيئة كتأخير انجاز المعاملات والتذرع بغياب المسؤول والبيروقراطية مما يؤثر على مستوى الخدمات الذي تقدمه الإدارة العامة للمواطن.

ثالثاً: أنواع الفساد الإداري¹

- 1- الفساد الإداري المنظم وغير المنظم:** تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية كثرت أو قلت فقد يمارسه هذا الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي ويطرق غير منهجية يسهل اكتشافها، أما الفساد المنظم فعادة ما يرقى إلى جرائم منظمة ازدادت بفعل تعقد الظاهرة الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- فساد القمة، الفساد المؤسسي، الفساد البيروقراطي:** فساد القمة والجهات الرئاسية والشرعية في دولة ما وعادة ما ينتشر هذا النمط من الفساد في الانظمة الديكتاتورية التي يغلب عليها النمط الفردي للحكم أو سياسة الحزب الواحد دون معارضة الفساد المؤسسي إذا كانت مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة هشة وغير مؤطرة بسلوكيات أخلاقية جيدة ومسئولة فيها يمكن أن يمارسوا مختلف أشكال الفساد من نهب وسلب وتشير تجارب بعض الدول إلى أن جهاز الدولة نفسه أصبح مؤسسة للفساد، الفساد البيروقراطي هذا النمط يمكن أن يكون محدداً أو يمارس على نطاق واسع في ظل انتشار ثقافة الفساد والنمط السياسي الديكتاتوري.

¹ شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص ص: 142-143.

3- الفساد الصغير والفساد الكبير: تمثل حالة الفساد الكبير الظاهرة الأكثر خطورة حيث يقوم السياسيون وكبار المسؤولين بتخصيص الموارد العامة للاستخدامات الخاصة وتنتشر مظاهر اختلاس أموال الدولة ورشاوي الصفقات الكبيرة، أما الفساد الصغير فإنه يمثل حالات الفساد والتي تمارس من قبل الموظفين كالرشاوي.

4- الفساد الجزئي والفساد الشامل: الفساد الجزئي هو ممارسة محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات المنظمات بذاتها، أما الفساد الشامل فهو ممارسات واسعة النطاق وعلى مستوى أغلب أو كل الدوائر والمؤسسات حيث أنه يرتبط بشيوع ثقافة الفساد في الدولة بأكملها.

5- الفساد حسب الطبيعة: في نطاق هذا المدخل يمكن تصنيف الفساد إلى العديد من الاصناف كالفساد السياسي والثقافي والقيمي والحضاري والاقتصادي والإداري وغيرها، وكذلك الفساد الوظيفي الذي يمثل بالمحسوبية ومخالفة القوانين، وكذلك الفساد الاجتماعي الذي يظهر من خلال انعدام الولاء والإخلاص والتفاني في العمل وعدم احترام حقوق الآخرين وعدم المبالاة وغيرها.

رابعاً: مظاهر الفساد الإداري

من الصعب تحديد مظاهر الفساد الإداري لاختلاف ممارسيه افراد او جماعات أو مؤسسات ولاختلاف الاهداف المرجوة من وراء ممارسته اهداف مادية أو معنوية أو سياسية او غيرها، الا انه يمكن حصر مظاهر الفساد الإداري في النقاط التالية:¹

- **الثراء غير المشروع من خلال الرشوة:** المقصود بالرشوة هو حصول الموظف العام على منافع مادية لأجل القيام بعمل مخالف لأصول مهنته بل وأحياناً القيام بمهنته أساساً.

- **التسيب الإداري:** ان انتشار الرشوة يسبب التراخي في أداء الواجب المهني للموظف المفروض عليه قانوناً بموجب مهامه وصلاحياته، فيصبح عدم احترام مواعيت الدوام أمراً روتينياً، وإداء المهام دون مقابل أمراً صعباً.

- **اهدار المال العام:** يعد من أخطر مظاهر الفساد الإداري على الإطلاق، فإهدار المال العام أدى إلى إنتهاك وافلاس الكثير من المؤسسات الحكومية، والاضرار بالمقدرات الوطنية للبلاد، وتدمير الاقتصاد الوطني.

¹ حامدي معمر، طاسي نور الهدى، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الحد من الفساد الإداري، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 1362.

- انتشار المحاباة والمحسوبية: تتجم عن استغلال المنصب العمومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومقربيه، فهو فساد عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار لإعطاء حق من يستحق لمن لا يستحق.
- التزوير: يقصد به التلاعب بالوثائق الرسمية وبالأختام والتوقيعات لأجل منح مزايا غير مستحقة أو إعفاءات ضريبية أو جمركية مما يسبب ضررا بالغا للاقتصاد الوطني لعدم تمكن الحكومة من تحصيل مستحقاتها.
- الاحتيال: هو شكل من أشكال الفساد يتضمن نوعا من الغش أو الخداع أو التحايل، حيث يعرف بأنه: الاستيلاء على مال منقول مملوك للغير وذلك باستعمال طرق احتيالية من شأنها إيهام الناس بوجود مشروع كاذب أو واقعة مزورة، أو أحداث الأمل بحصول ربح وهمي، أو باتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة، وقد تتم عملية الاحتيال بين الأفراد وبعضهم البعض، وقد تتم بواسطة مسؤولين سياسيين أو موظفي الحكومة.
- الابتزاز: التهديد بالإضرار أو الإضرار الفعلي بشخص ما أو بممتلكاته أو بسمعته أو بأحد أفراد عائلته، بهدف الحصول على الأموال أو الخدمات من هذا الشخص بشكل غير قانوني، كما يحصل في إدارات الجمارك والضرائب وعرف هذا الشكل انتشارا كبيرا خاصة في الآونة الأخيرة.
- قبول العمولات غير المشروعة: مظهر آخر من مظاهر الفساد وهو أخذ العمولات المقدمة للمسؤولين، الذين بأيديهم صلاحية توقيع العقود نيابة عن المؤسسات الحكومية التي يمثلونها وتخولهم مراكزهم الوظيفية التوقيع نيابة عنها الصفقات التجارية وعقود الإنشاءات والمقاولات، وعقود التوريد والتصدير... الخ، حيث يقومون بأخذ نسبة مئوية أو مبلغ من قيمة الصفقة أو العقد، ويتم دفع العمولة إما للظفر بالعقد أو الصفقة، أو لتفضيل صاحب العمولة الأعلى على سواه، أو للحصول على مزايا تزيد من الأرباح.

خامسا: أسباب الفساد الإداري

توجد العديد من الأسباب للفساد الإداري، منها:¹

1- الأسباب الاقتصادية

- تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية، يؤدي بالأفراد إلى تقديم رشايي للمسؤولين من أجل تخطي القواعد والنظم والإجراءات العامة.
- غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة الذي ينعكس على مستوى وبنية الاقتصاد الوطني.
- الكتمان والاحتكار وقلة المحاسبة فكلما تمتع الموظفون الحكوميون والسياسيون بدرجة أعلى من الكتمان والسرية وبدرجة أقل من المحاسبة زادت من احتمالية حدوث الفساد.
- انخفاض مستويات الأجور الحكومية مما يحفز الموظفين على استغلال مناصبهم لتحسين دخلهم عن طريق عمليات الفساد كقبول الرشايي.
- تضخم الجهاز الإداري الذي من شأنه أن يعقد الإجراءات الإدارية، ويضعف التواصل مع المواطنين، كما يعتبر هدراً لموارد الدولة وذلك لأن حجم القطاع العمومي يفوق احتياجاته.
- انعدام المنافسة حيث يكون لدى الشركات المنتجة والعاملة في السوق الاحتكاري حافزاً لكسب رضا الحكومة.
- اتساع رقعة الاقتصاد الغير رسمي الذي يشمل معاملات غير ظاهرة التي تعتبر محلاً واسعاً لتحقيق الربح الغير مشروع.

2- الأسباب الإدارية

- غياب المساءلة وتمتع الموظفين بالحرية الكاملة في التصرف.

¹ عمروش نبيلة، العلاقة بين آليات الحوكمة ومستوى جودة الإفصاح ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2025، ص86.

- ضعف الرواتب والأجور.
- تهاون أجهزة الدولة في معالجة قضايا الفساد الإداري، وتنفيذ العقوبات التي تردع كل منحرف.
- قصور وعيوب في الهيكل التنظيمي كازدواجية الاختصاصات التي تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤوليات.
- غموض اللوائح والقوانين الإدارية وعدم وضوحها.
- ظهور الفساد لدى القيادات وفي الإدارة العليا مما يسهل من مأمورية انتشار الفساد وتضخمه.
- ضعف الاهتمام بمعايير اختيار المديرين والموظفين.

3- الأسباب السياسية:

- ضعف الحكومات الذي يؤدي إلى تنمية الفساد (غياب الشفافية، قصور الرقابة على أنشطة الدولة، انتشار البيروقراطية، تدني مستويات الديمقراطية).
- عدم اهتمام القيادة السياسية بمحاربة الفساد، فباعتبارهم قدوة لا بد أن يكونوا سباقين في مكافحة الفساد، والمشكل الأكبر عندما يشترك هؤلاء في عمليات الفساد أو يتسترون عليها لأقاربهم أو أصدقائهم، لذا لا يتوقع أن يفعل الموظفون العاديون ما لا يفعله رؤسائهم.
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات الثلاثة التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي والذي يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة.
- تمتع المسؤولين الحكوميين بالحرية الواسعة في التصرف وبالقليل من المساءلة.
- انتقال الفساد بين الدول من خلال شبكات دولية كشركات متعددة الجنسيات التي تستخدم أساليب الفساد الإداري من أجل تحقيق مصالحها الخاصة في دول عديدة عبر العالم.

4- الأسباب الاجتماعية، الثقافية والقانونية

- نمط العلاقات والأعراف والوعي بين أفراد المجتمع.

- ارتفاع مستويات الفقر والجهل والتخلف والبطالة.

- قلة معاقبة المفسدين، وضعف الدور الرقابي الذي يقوم به الجمهور المتلقي للخدمة.

سادسا: آثار الفساد الإداري

هناك العديد من الآثار التي تتجر عن الفساد الإداري، منها:¹

1- الآثار السياسية للفساد الإداري

- **عدم الاستقرار السياسي:** ويظهر ذلك جلياً واضحاً في الدول المرتبطة بالقروض الخارجية، فهي تكون ملزمة بتنفيذ شرط جزاء، وفي حين الإخلال به يؤثر على الدولة بفقدان سيادتها، من خلال تحكم وتدخل الدول المقرضة بسيادة تلك الدول، كما يقوم المفسدون باستخدام القروض في مشاريع لا علاقة لها بالتنمية، أو يتم توجيهها إلى حسابات خاصة بالناخب السياسية.

- **إضعاف قوة الدولة:** وهنا تصبح الدولة منكشفة أمام القوى الخارجية، وعدم القدرة على المساومة مع الشركات الدولية، مما يعطي فرصة التعامل لهذه المؤسسات بعقود غير متوازية مع المسؤولين الكبار في تلك الدول، كما أن في حالة عدم استمرار نظام الحكم في هذه الدول لا يكون من مصلحة الدول الأخرى أن تقيم معها علاقات بعيدة المدى، ويترتب على ذلك أن الفساد يسيئ بسمعة الدولة، ويحد من فرص الحصول على المساعدات المالية، مما ينعكس سلباً على خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- **افتقار العقلانية للمسؤولين الحكوميين الفاسدين في اتخاذ القرارات السياسية:** وهذا ناتج عن ارتكاز السلطة في قمة هرم الدولة والغياب التام للقانون، مما يؤثر بشكل سلبي في عملية اتخاذ القرار السياسي، دون الاستفادة من أجهزة البحث التي من شأنها توفير معلومات شاملة عما تواجهه الدولة في مجال محدد، وعن عواقبها التي تؤثر سلباً على سمعة الدولة وتعرضها للعقوبات الدولية.

¹ الزينة سعيد الغضوي، المسجد ودوره في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات، مجلة الحق، العدد 13، 2024، ص ص: 583-584.

2- الآثار الاقتصادية للفساد الإداري

- تأثيره على النمو الاقتصادي: والمتمثل في خفض معدلات الاستثمار المحلي والأجنبي، فالمستثمر يقوم بتجنب البيئة المتفشي بها الفساد لتجنب دفع الرشاوى، وذلك يقلل من معدلات الاستثمار، وعليه يتم خفض الطلب، بما يؤثر ذلك على معدل النمو الاقتصادي بالانخفاض.

- تشويه الأسواق وسوء تخصيص الموارد: فنتيجة لضعف قدرة الحكومة في فرض الرقابة اللازمة لتصحيح أخطاء السوق، فإن ذلك يؤثر سلباً على الحكومة بفقدان سيطرتها الرقابية، وتشويه الشكل العام للوظائف الحكومية، وذلك من خلال عدم تحقيق العدالة في التوظيف والترقية، فلا تتم وفقاً للكفاءة بل وفقاً للمحسوبية.

- تقليل الإيرادات العامة: ويكون ذلك بزيادة النفقات العامة عن طريق التهرب من دفع الضرائب، أو بمحاولة الحصول على الإعفاءات الضريبية، بطرق غير مشروعة، كما أن زيادة تكلفة بناء المشروعات، يؤثر بشكل سلبي على الموازنة العامة للدولة، وبهذا قد لا تستطيع الحكومة أن تقوم بممارسة سياساتها المالية بالشكل السليم.

3- الآثار الاجتماعية للفساد الإداري

يؤدي الفساد الإداري بالأجهزة الإدارية إلى صنع علاقة سيئة بين طبقة الموظفين ورؤسائهم في العمل، وكذلك تؤثر هذه العلاقة على الرؤساء باستبدالهم للسلطة، وبالتالي تتركز سلطة اتخاذ القرار في قلة من الأفراد، مما يؤدي إلى صعوبة مواجهة مشاكل العمل وعرقلة سيره، وهذا ما نلاحظه في الدول النامية.

يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى هجرة ذوي الخبرة والكفاءة من الدول الفقيرة إلى الدول المتقدمة، وهذا يؤدي إلى انعدام الكفاءة الإدارية في الدول النامية، فقد يتوقف نجاح الإدارة في أي دولة على توافر الخصائص والمؤهلات ومراعاة الموضوعية عند التعيين.

سابعاً: أنواع الانحرافات المرتبطة بالفساد الإداري ودرجتها¹

- **الانحرافات التنظيمية:** تتمثل المخالفات المرتكبة من قبل الموظف في الأفعال التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمهام الوظيفية التي يضطلع بها، ومن أبرز صورها الامتناع عن أداء العمل أو أدائه دون الدقة والأمانة المطلوبتين، وعدم الالتزام بأوقات العمل المحددة، ومخالفة أوامر الرؤساء وعدم الامتثال لتوجيهاتهم، إضافة إلى إفشاء أسرار العمل، وضعف التعاون مع الزملاء داخل بيئة العمل.

- **الانحرافات السلوكية:** ترتبط هذه المخالفات بالسلوك الشخصي غير السوي للموظف، حيث تتمثل في عدم التقيد بالحصول على الترخيص من السلطة التي يتبع لها، ولا سيما فيما يتعلق بأداء أعمال لصالح الغير أو ممارسة وظيفة أو نشاط آخر قد يترتب عليه الإضرار بالواجبات الوظيفية أو التأثير سلباً في أدائها.

- **الانحرافات المالية:** تتمثل هذه الفئة من المخالفات في الأفعال التي يرتكبها الموظف والمتصلة بالجوانب المالية، حيث تشمل مخالفة الأحكام والقواعد المالية السارية، وعدم الالتزام باللوائح والتنظيمات المرتبطة بقانون الوظيفة العامة، ولا سيما تلك المتعلقة بتنظيم الصفقات العمومية، كما قد تتجلى في التسبب في ضياع حقوق مالية للدولة نتيجة الإهمال أو التقصير في أداء الواجبات الوظيفية.

- **الانحرافات الجنائية:** قد تتخذ بعض الانحرافات الوظيفية طابعاً جنائياً يتجاوز نطاق المسؤولية التأديبية ليجعل أحكام المسؤولية الجزائية، مما قد يؤدي إلى المتابعة القضائية وفرض عقوبات قد تصل إلى السجن، ومن أبرز هذه الجرائم الرشوة، والاختلاس، والتزوير واستعمال المزور، والسرقعة، إضافة إلى بعض الجرائم المخلة بالأخلاق.

¹ حمدي باشا نادية، مرجع سابق، ص ص: 53-57.

المحور السابع: الفساد الإداري وطرق محاربتة

أولاً: وسائل مواجهة الفساد الإداري

تختلف الطرق المستعملة في محاربة الفساد المالي والإداري باختلاف الدولة ونوع الفساد الأكثر انتشاراً، فالآلية المستعملة في دولة معينة قد لا تصلح لدولة أخرى، ومن بين أهم الآليات المستعملة نجد:

1- المحاسبة: خضوع كل من يتولى مناصباً عاماً للمساءلة القانونية والإدارية والمحاسبية، فلا بد من إخضاع المسؤولين الذين يشغلون قمة الهرم الوظيفي للسلطة التشريعية التي تقوم بمراقبة أعمالهم، ومن ثم خضوعهم للمحاسبة.

2- المسؤولية: هي تحمل الفرد نتائج أفعاله وعواقب ما يصدر عنه من تقصير، من قبل الجهة المسؤولة عن الرقابة والإشراف والتزام المسؤول بتنفيذ الجزاء الواقع عليه لما تسببه من ضرر.

3- المساءلة: إلزام المسؤولين المنتخبين، أو المعيّنين بالوظائف العامة بتقديم تقارير بطريقة دورية تبين نتائج الأعمال التي قاموا بها، ومدى قدرتهم على تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات الوافية عن أعمال الإدارات العامة.

4- الشفافية: فالشفافية هي الوضوح وهي خلاف السرية، فهي جسر يعبر عن التواصل بين الحكومة والأفراد، مما يتيح الفرصة لتمكين الجمهور من الاطلاع على كيفية إدارة شؤون الدولة، والوضوح داخل منظمات ومؤسسات الدولة، وكذلك علانية الإجراءات والأهداف، والبعد عن التضليل في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وعلانية إجراءات الدولة تجاه قضايا الفساد الإداري من قبل مؤسسات الدولة، وفئات المجتمع.

5- الرقابة: هي التحقق من سير الأعمال، وفقاً للقواعد الموضوعة التي يجب اتباعها، ومعرفة نقاط الضعف والقصور وسرعة علاجها، فالرقابة هي قوة وسلطة ومراقبة وتقييم وتعديل.

6- النزاهة: النزاهة من القيم الأخلاقية المتعلقة بالأمانة، ويعد غياب النزاهة عائقاً لعملية التنمية والتقدم، وبهذا أصبح من الضروري تعزيز قيمة النزاهة داخل مؤسسات الدولة؛ وذلك بالتغلب على ما يعتريها من فساد، وأما النزاهة بالنسبة للموظف العام، فإنها تعد واجباً وظيفياً، والتزاماً بالأمانة والاستقامة، وهذا الواجب يفرض التصدي

للقيام بأعباء الوظيفة العامة، والتي أصبحت مع التطور الكبير لدور الدولة ذات تأثير وفاعلية على سلطة الحكم، وعنصراً هاماً لدعم الاستقرار والتقدم.

7- وضع العقوبات: لابد من وجود رادع لهذه الظاهرة، وذلك بأن تكون هنالك عقوبات قاسية لمرتكبي الفساد، على أن تكون هذه العقوبة رادعة.

8- محاولة تحسين مستوى الدخل.¹

9- حماية الموظف العام من الأوامر غير المشروعة: يتعرض الموظف لمجموعة من الضغوطات، خاصة من الرؤساء لتمرير بعض المعاملات غير المشروعة، لذلك يتوجب على المشرع وضع مجموعة من القوانين التي تهدف إلى حماية الموظف العام من الرؤساء في حالة ما إذا رفض اتباع التعليمات غير المشروعة الموجهة إليه، فالقوانين يجب صياغتها بحيث أن تسمح للموظف مناقشة الرئيس في مسألة الأوامر المناقضة والمخالفة، إضافة لذلك يجب على الدول أن تقدم حمايتها للموظف في حالة تعرضه للتهديد أو أي اعتداء جسدي أو نفسي عند أداء وظيفته.

10- تفعيل القوانين وبناء جهاز قضائي مستقل: العدل أساس الحكم، وبناء جهاز وسلطة قضائية تقوم على العدل وتنفيذ قوة الردع على مرتكبي الفساد يساهم وبشكل كبير جداً في محاربة الفساد المالي والإداري، فيقين الموظف بوجود الردع القوي في حالة قيامه بأي شكل من أشكال الفساد يؤدي به بالعدول والتوقف فوراً عن ارتكابه لهذه الجريمة، ومن جهة أخرى لابد من السلطة التنفيذية احترام أحكام السلطة القضائية.

11- تطوير دور الإعلام والرقابة للهيئات: يعتبر الإعلام السلطة الرابعة في البلد، وعليه يمكن القول أن الإعلام سلاح ذو حدين، فإذا كانت هيئات الإعلام تتميز بالنزاهة والشفافية والقوة في الطرح، ستساهم في إبراز بؤر الفساد وتساعد الجهاز القضائي في الكشف عن مختلف جرائم الفساد، ومنه فإن الدول التي تسعى إلى مكافحة الفساد تقوم بتطوير أجهزة الإعلام وزيادة الحرية لدى رجال الإعلام وتركهم للعمل أكثر، كما تقوم الدولة كذلك بزيادة دور الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد ومنحها قوة أكثر في العمل وذلك من خلال فتح ملفات الفساد ونشرها وتفعيلها أمام الهيئات المختصة وخصوصاً القضاء.

¹ الزينة سعيد الغضوي، مرجع سابق، ص 585.

12- الإصلاح الإداري والمالي: وهذا من خلال تفعيل القوانين وإصلاح النظام القانوني، كإلغاء التشريعات التي كانت تخدم المفسدين وإعادة هيكلة الإداري حسب الضوابط والقوانين وعصرنتها بإحداث قوانين الخدمة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذا تحسين الوضع المالي والاقتصادي والمعاشي وتوفير الحياة الكريمة لبناء مجتمع متكامل.

13- تفعيل دور المنظمات: يجب إعطاء الدور الحقيقي لمنظمة المجتمع المدني والمنظمات التربوية والدينية، في تفعيل الجوانب الروحية والتربوية التي تشجع على الاستقامة واستشعار الرقابة الإلهية، والسلوك الجيد للموظف داخل عمله وخارجه، سواء في القطاع العام والقطاع الخاص¹.

أما من منظور الإدارات الحديثة فإن مكافحة الفساد تتم وفق الآليات التالية:²

- إدارة الذات: هذا عن طريق الاستفادة القصوى من وقت العامل في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته، فاستغلال الوقت في تحقيق الرغبات والأهداف يبعد النفس عن الشبهات وسبل الفساد.
- إدارة التغيير: التغيير الأمثل للعمال هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.
- إدارة الأزمات: وهذا عن طريق تكوين فريق متكامل يهدف إلى القضاء على الفساد وحل المشكلات المصاحبة له.
- الإدارة بالأهداف: التأكيد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، وتحقيق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- إدارة الاتصالات: وهذا عن طريق تبادل المعلومات ووجهات النظر وتشجيع تبادل الأسئلة والأفكار المطروحة بين الموظفين مهما كانت مستوياتهم، وقبول النقد البناء والسعي من إصلاح الذات ونصح الغير.
- الإدارة بالمشاركة: المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع، فيجب على كل فرد في المؤسسة أن يكون له رأي مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المؤسسة ويتولد له الولاء والحرص عليها.

¹ بشيري عبد العليم، أثر التدقيق المحاسبي والجباي في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023، ص: 59-60.

² المرجع نفسه، ص60.

- إدارة الجودة: تسعى دائما إلى التحسين المستمر سواء للسلع والخدمات وكذا مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية: عن طريق التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ثانيا: الحلول المقترحة للحد من ظاهرة الفساد الإداري، وطرق الوقاية منه

لقد نخر هذا الفساد مفاصل الدولة، وأعاق جهود التنمية، ويجب الوقوف إزاء هذه الظاهرة الخطيرة بكل قوة؛ ويجب أن تتكاثف الجهود لغرض تجميمها وانخفاض آثارها السلبية؛ لذلك توجد العديد من الركائز الأساسية للوقاية، أو لمعالجة هذه الظاهرة يجب أن تتمثل في الآتي:¹

- ضرورة البدء باجتثاث الفساد السياسي لأنه فساد يخفي وراءه حالات فساد اقتصادي واجتماعي ومؤسسي.
- تعدد أصناف الفساد وأشكاله، الإداري فأسبابه كثيرة، وممارسيه كثر، وهذا الأمر لا بد فيه من معرفة هذه الجوانب بهدف وضع معالجة ناجحة له.
- شمولية ظاهرة الفساد، حيث أصبحت هذه الظاهرة تواجه مختلف الأفراد والمجتمعات والأمم والدول، لذا ينبغي تفعيل آليات دولية لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة، وربما تكون منظمة الشفافية الدولية، وإجراءات صندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة، أحد الأذرع المهمة التي تساعد في القضاء على الفساد الإداري على المستوى الدولي.

¹ الزينة سعيد الغضوي، مرجع سابق، ص 586.

ثالثا: أساليب تحقيق أخلاقيات الأعمال لمواجهة الفساد الإداري

أثبتت الكثير من الدراسات الحديثة أن غياب معايير أخلاق العمل يعتبر أول الأسباب المباشرة في تفشي ظاهرة الفساد الإداري، لاشك أن مواجهة الفساد الإداري عملية صعبة تتطلب جهود عظيمة وخطا وإجراءات مضادة لفساد طويلة الأجل، فيما يأتي هذه الأساليب:¹

1- الأمانة والنزاهة والشفافية: أي اختيار القيادات النزيهة وحرصها على تقديم المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة، فقد وضعت الأمم المتحدة اتفاقية لمكافحة الفساد سنة 2003 تضمن بعض المبادئ الأساسية لمحاربة ظاهرة الفساد، ومن هذه المبادئ ما نصت عليه المادة 13 من الاتفاقية هو تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتشجيع مساعدة الناس فيها.

2- الالتزام والولاء الوطنيين: حيث أن الوظيفة العامة تمثل ضربا من الخدمة الوطنية وتجسد الولاء الوطني.

3- تدعيم الطابع المهني في الوظيفة العامة: إن الوظيفة العامة هي مهنة للموظفين وهذا يعود على الأقل إلى أن الموظف الذي يميل إلى البقاء في الوظيفة العامة لمدة أطول.

4- تفعيل مدونات أخلاقيات العمل: اعتبر المشرع الجزائري مدونات سلوك أحد التدابير الوقائية من الفساد ليس محض الصدفة وإنما هو اعتبار مؤسس على حقائق واقعية.

5- تحديد شروط أخلاقية في الاختيار والتعيين والترقية: ففي ظل تفشي الفساد خاصة الإدارات العامة، البدء من التطرق إلى معايير التوظيف من مساواة وكفاءة، ثم معرفة الأسس التي تركز عليها النزاهة الوظيفية، لنتوصل في الأخير إلى معرفة العلاقة الطردية التي تربط أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري، وذلك من خلال تبني مبادئ التوظيف النزيهة واعتماد معايير معتمد عليها دوليا.

6- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية: حيث تعد من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وخاصة الخدماتية منها، وذلك لأن الإجراءات الطويلة والمعقدة تؤدي إلى الفساد نتيجة لإجبار المواطنين على دفع الرشاوي إلى الموظفين الذين يتولون انجاز معاملاتهم لقناعة هؤلاء بأن عدم الدفع سيؤدي إلى تأخير انجاز معاملاتهم أو حتى ضياعها داخل الدائرة، ومعالجة مثل هذه الحالات لا بد من دراسة القوانين

¹ صرصار فاطمة زهرة، مرجع سابق، ص ص: 181-183.

والانظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة، والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوى للموظفين.

7-التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات العمل: وتحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة، وتحسين إجراءات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، والإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول.

8-اعتماد الرقابة الصارمة في مواجهة الفساد الإداري: البدء من أحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن موجداتهم الثابتة والمتداولة عن طريق التصريح بالامتلاكات غيرها من آليات، بواسطة وضع قواعد لسلوك موظفي الدولة وإعلانها من حين لآخر ليطلع عليها المواطنون حتى يكون بإمكانهم الحكم بأنفسهم فيما إذا كان هناك خروج من قبل الموظفين على هذه القاعدة والسلوك المطلوب.

9-محاسبة موظفي الدول: إن ضعف أو انعدام الرقابة والمحاسبة على موظفي الدولة يؤدي إلى انتشار وتفشي الفساد بينهم، والى استعمالهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحيتهم والعبث بأموال الدولة من ناحية واستغلال المواطنين من جهة أخرى، وهنا لابد من تشخيص وتحديد الأشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري المعني، والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عبرة للآخرين.

10-قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد المالي والإداري: بوضع لوائح تضمن المنظمات النزيفة والمنظمات ذات الفضائح الأخلاقية، توجه الإنذارات بالإلغاء إلى المؤسسات ذات الممارسات الفاسدة من أجل إصلاح أوضاعها، وتعزيز دور وسائل الإعلام في الكشف عن الفساد والإداري.

11-نشر التعليم وتوعية المواطنين: إن جهل ال-مواطنين وعدم معرفتهم بحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز معاملاتهم، وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها ولمعالجة هذا الوضع لابد من نشر التعليم والدورات أو الوعي الاجتماع بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم وبما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى المواطنين، وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة وتوجيه المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري وصولا إلى تفتيتها والقضاء عليها.

12-تقويم ومكافأة الموظف الأمين: في ظل الفساد المتفشي في الأجهزة الحكومية نجد الموظف الأمين لا يلقى التقدير والاحترام والدعم، بل يصبح في مأزق ويتلقى الاهانات والسخرية من الكثرة الفاسدة والمنظومات المنحرفة

بسبب أمانته واجتهاده وإخلاصه واجتهاده، بل قد يصل الأمر إلى تعرضه إلى العقوبة أو الجزاء لأنه أمين ونزيه، وهنا العلاج إلا بدعم وإسناد الموظف الأمين وتقديم الحوافز المناسبة له، وتقويمه واعتباره مثالا وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرون ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الإدارية الفاسدة.

13-إعادة النظر في ظروف أوضاع العاملين برفع مستوى الأجور والمرتبات: إن انخفاض مستوى الرواتب والأجور المدفوعة لموظفي الدولة يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وخصوصا إذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته، فإن ذلك سيدفعه للبحث عن مصادر أخرى لأجل زيادة دخله لتوفير متطلبات الحياة.

14-التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية العامة، انتشار وحدات رقابية مع تنظيم عمليات اتخاذ القرارات وتطوير نظم المساءلة.

المحور الثامن: مؤشرات الفساد والحوكمة

هناك عدد من المؤسسات على مستوى العالم تهتم بقياس ظاهرة الفساد الإداري من خلال تطوير مؤشرات كمية، تستند في معظمها على استقصاء آراء الخبراء من انطباعاتهم، ومن واقع ممارساتهم العملية، حول مدى تفشي الفساد في مختلف الدول، وتقييم فعالية السياسات التي وضعت لمكافحة الفساد، وتعديلها بناءً على النتائج المتوصل إليها، وهذا من خلال المساءلة والمحاسبة وقياس النجاح والإخفاق، حيث تقسم هذه المؤشرات إلى مقاييس لقياس الفساد ومقاييس لقياس مكافحة الفساد.

أولاً: مؤشرات قياس الفساد

1- أهداف وضع مؤشرات لقياس الفساد

- لتقييم انتشار الفساد وجهود مكافحته.
- لوضع السياسات المناسبة وتعديلها.
- المسائلة والمحاسبة وقياس النجاح والإخفاق.

2- صعوبات قياس الفساد

- صعوبات في تحديد وقياس تكلفة الفساد.
- تنوع أشكال الفساد (رشوة، متاجرة بالنفوذ؛ إثراء غير مشروع...الخ).
- تشعب ممارسات الفساد (كل الميادين، كل الشرائح).

3- طبيعة البيانات المتعلقة بالفساد

3-1- البيانات تختلف من حيث شكلها:

- البيانات تكون كمية (عدد، مبلغ، نسبة...الخ)
- البيانات تكون نوعية (تعبير لغوي).
- البيانات قد تكون مختلطة (كمية ونوعية).

3-2- البيانات تختلف من حيث مضمونها وما تمثله:

- بيانات المدركات: انطباعات وآراء عادة عبر سبر الآراء، مثل: مؤشر الشفافية العالمية لدافعي الرشوة.
- البيانات التجريبية: تتعلق بتجربة أو معرفة معيشة للمواطن وتجمع خاصة عن طريق سبر الآراء والمقابلات المباشرة، مثل: مسوحات ضحايا الجريمة.
- التقييمات الخارجية: بيانات يتم التقاطها عن طريق الترتيب وإعطاء الدرجات، تجمع في العادة من خبراء في الميدان وأيضاً من المواطنين، ينظر إليها على أساس أنها تقييمات قائمة على أدلة "للفساد والحوكمة، تصلح خاصة كأداة قياس الظواهر الداخلية، مثل: تقييم نظام النزاهة الوطني لمنظمة الشفافية".
- البيانات الإدارية: صادرة عن مؤسسات الدولة بخصوص نشاطها، تساعد على الإصلاح والتغيير، البت في مصداقيتها يتطلب أصناف أخرى من البيانات.
- البيانات الهجينة: ويكون فيها أكثر من صنف من البيانات بصورة صريحة أو ضمنية.

مؤشرات قياس الفساد

المؤشر	مضمونه	طريق جمع البيانات
مؤشر مدركات الفساد CPI لمنظمة الشفافية الدولية	يهدف هذا المؤشر إلى تقييم إدراك الخبراء لمستويات الفساد في القطاع العام في الدول المختلفة، حيث يعمل على تقييم وترتيب الدول طبقاً لدرجة إدراك وجود الفساد بين المسؤولين والسياسيين فيها، وهو مؤشر مركب يعتمد على بيانات ذات صلة بالفساد عن آخر عام، يتم جمعها عن طريق استبيانات متخصصة، وقامت بها مؤسسات مختلفة ومستقلة وحسنة السمعة، كما أنه يعكس آراء أصحاب الأعمال والمحللين والمختصين والخبراء من نفس الدولة الجاري تقييمها ومن جميع أنحاء العالم، ويمكن التعبير عن درجة الدولة على مؤشر مدركات الفساد بمجموعة النقاط التي تحزها على مقياس يتراوح بين 0-10، حيث يشير الرقم 0 إلى وجود	-المسح من خلال استطلاع رأي أو مدرك أو تجربة لأصناف مختلف (مواطنين - مسؤولين) -الطريقة ناجعة وواسعة النطاق لكنها تطرح إشكالية المصداقية ومكلفة.

	مستويات عالية من الفساد في الدولة، ويشير الرقم 10 إلى أن البلد نظيف من الفساد.	
استطلاع آراء عينة عشوائية تمثيلية من العامة من الرجال والنساء التي تزيد أعمارهم عن 15 سنة.	يقيس هذا المؤشر آراء واتجاهات وتجارب عامة الناس مع الفساد، حيث يتم استقصاء آراء الناس حول القطاعات العامة التي تعتبر أكثر فساداً، ورأيهم حول تطوير مستويات الفساد في المدى القريب، فضلاً عن أداء حكومتهم في ما تقوم به من أجل مكافحة الفساد، ويبحث المقياس أيضاً في تجارب المواطنين مع الرشوة، وتقديم معلومات عن مدى الطلب منهم لدفع رشاوى عند الاتصال بمختلف مقدمي الخدمات العمومية.	مؤشر الفساد العالمي GCB لمنظمة الشفافية الدولية
المسح من خلال سؤال كبار المدراء التنفيذيون في الشركات المستهدفة حول احتمال قيام الشركات الأجنبية من البلدان التي لديهم معاملات تجارية معها بالتعامل بالرشوة عند ممارسة الأعمال التجارية في بلدانهم.	يركز هذا المؤشر بشكل خاص على الرشاوى الدولية التي تدفع من قبل القطاع الخاص عند ممارسته للأعمال التجارية في الخارج، أي أنه يبين مدى استخدام الشركات العالمية للرشوة كوسيلة للدخول إلى الأسواق في غير بلدانها الأصلية، يغطي المؤشر جميع البلدان الرئيسية مثل مجموعة العشرين، كونها تمثل أكبر الاقتصاديات في معدل التبادل التجاري والاستثمار الخارجي، ويتم من خلال هذا المؤشر تصنيف البلدان واحتساب النقاط التي تحرزها على مقياس من 0-10، بحيث تمثل الدرجة 10 بأن الشركات في تلك الدولة لم تكن منخرطة تماماً في الرشوة عند ممارستها الأعمال التجارية في الخارج، في حين تشير الدرجة 0 إلى ممارسة الرشوة بشكل دائم عند قيام شركات تلك الدولة بالأعمال التجارية في الخارج.	مؤشر دافعي الرشوة BPI لمنظمة الشفافية الدولية
تستند المؤشرات الستة على أكثر من 30 مصدراً للبيانات التي تبلغ عن تصورات	يعكس هذا المؤشر -ممتعلقة بمدى ممارسة السلطة العامة التحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة فضلاً عن "الاستيلاء على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة،	مؤشر ضبط الفساد

البنك الدولي	<p>ويندرج هذا المؤشر ضمن مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) الذي يعده البنك الدولي منذ 1996 بناءً على مؤشرات مجمعة لستة أبعاد واسعة للحوكمة هي: التعبير والمساءلة الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب، فعالية الحكومة الجودة التنظيمية، حكم القانون، والسيطرة على الفساد تتراوح قيمة المؤشر بين (2.5) إلى (2.5) والنتائج المرتفعة تعني "مستوى منخفض للفساد والنتائج المنخفضة تعني "مستوى مرتفع للفساد".</p>	<p>الحوكمة لعدد كبير من المشاركين في الاستقصاء وتقييمات الخبراء (العالم)، ويتم جمع هذه البيانات من معاهد المسح ومراكز الفكر والمنظمات غير الحكومية والدولية وشركات القطاع الخاص.</p>
---------------------	--	--

المصدر: حمدي باشا نادية، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العموم المالية والمحاسبة، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2021، ص ص: 79-80.

ثانيا: الحوكمة الرشيدة للمنظمات من أجل مكافحة الفساد

أصبح لحوكمة الشركات أهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، فقد تزايد اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بهذا الموضوع نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وانهيار الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا، فهذه الأحداث جعلت الخبراء من أكاديميين وممارسين يواجهون جهودهم نحو دراسة مختلف جوانب حوكمة الشركات، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة للأفراد والشركات واقتصاديات الدول.¹

¹ الطاهر العماري، ابراهيم زروقي، دور حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، ص 57.

1- مفهوم حوكمة الشركات

الحوكمة لغة: مشتقة من الفعل حكم يحكم حكماً، ويقال شخصاً حكيماً أي صار حكيمًا، وهو أن تصدر أفعاله وأقواله عن روية ورأي سديد، وحكم الشيء أي منعه من الفساد. أما إصطلاحاً فقد وردت العديد من المبادرات لتعريفها من أهمها التعريف الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) سنة 2010 والتي عرفت الحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".¹

مصطلح الحوكمة (Governance) يعود أصله إلى الفعل اليوناني القديم (Kybernein) المشتق من كلمة (Kybernao) بمعنى الشخص الذي يوجه ويناور بالسفينة، حيث يعد صدور تقرير لجنة كادبوري (Cadbury Committee) الانطلاقة الحقيقية للاهتمام بالمفهوم الحديث للحوكمة، حيث تم تعريف حوكمة الشركات في جملة بسيطة ومحكمة لاقت صيتاً وشهرة عالمية: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تراقب الشركات وتدار".²

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها: كمجلس الإدارة والمساهمين، وذوي المصلحة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء".³

كما عرف أيضاً بأنه: "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والملك وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".⁴

¹ هشام مزهود، مريم كلاش، تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة ميله، المجلد 03، العدد 04، 2020، ص93.

² كموش عبد الحميد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص24.

³ عبد المجيد كموش، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2019، ص90.

⁴ رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013، ص75.

2- أهمية حوكمة الشركات

- برزت حوكمة الشركات كنظام متكامل يسعى لاستعادة وتعزيز أواصر الثقة بين مختلف الأطراف الدولية والمؤسسية والفردية، وعليه فإن أهمية حوكمة الشركات تتمثل أساساً فيما يلي:¹
- حوكمة الشركات مستمدة من الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات، فهناك برزت الحاجة إلى وضع إجراءات رقابية مناسبة تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة.
 - بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، ومورديها، ودائنيها وغيرهم، حيث تساهم هذه الثقة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - حماية جميع الأطراف ذات المصلحة.
 - الرفع من أداء وكفاءة الشركات من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المديرين ومجالس الإدارة والمساهمين.
 - تخفيض تكلفة رأس المال، الأمر الذي يجعل الشركة أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين.
 - تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، إضافة إلى خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مما يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن من خلال استخدام النظام الحمائي والوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء.
 - النظر إلى الشركة كمواطن جيد، من خلال تحمل مسؤوليتها الاجتماعية أمام المجتمع الذي تعمل فيه.

¹ كموش عبد الحميد، مرجع سابق، ص 24.

3- مبادئ حوكمة الشركات

تتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية، فضلاً عن استقرار الاقتصاد، كما حظيت مبادرة حوكمة الشركات بدعم من حكومات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في السنوات الأخيرة، وحرصت المنظمات الدولية إلى إصدار مبادئ لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، ومن أهم هذه المنظمات نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي أصدرت خمسة مبادئ سنة 1999، وتم تعديلها سنة 2004 بإضافة مبدأ سادس، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يكون إطار حوكمة الشركات ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل أي نزاهة السوق، وقادراً على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح، أي أن يكون هذا الإطار متوافقاً مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

2-حفظ حقوق جميع المساهمين باعتبارهم أصحاب حقوق الملكية: جاء هذا المبدأ لحماية حقوق المساهمين في الشركة، وذلك من خلال المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة والحصول على حصة من أرباح الشركة، والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب، وكذلك حقهم في نقل وتحويل ملكية الأسهم.

3-المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: جاء هذا المبدأ لتشجيع الاستثمار الأجنبي وتأكيد ثقة المستثمرين، من خلال تمتع المساهمين في نفس الفئة من حقوق التصويت وكذلك حقهم في الحصول على نفس المعلومات المتعلقة بالشركة حتى لا يتمكن استغلال حقوقهم وسلبها منهم.

4-دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، وكذلك تشجيعهم للتعاون في مجال خلق الثروة، وخلق فرص عمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

¹ فضيلة بن شهيدة، محمد رضاني، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات، مجلة دفاتر بواكس، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص ص: 41-42.

5- الإفصاح والشفافية: ينص هذا المبدأ لتحقيق الإفصاح الكافي وفي الوقت المناسب بشأن المسائل التي تمس الشركة، ومن بينها: الوضع المالي، الأداء، ملكية الأغلبية وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، ومرتباتهم، وحوافزهم، وأسلوب حوكمة الشركات المطبق.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: يقع هذا المبدأ الجديد على عاتق الإدارة، جملة من المسؤوليات، منها: مراقبة المديرين التنفيذيين، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين، العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة بين المساهمين، وضع استراتيجية الشركة والتأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للشركة وأنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، الامتثال للقوانين والتعليمات.

4- أبعاد حوكمة الشركات

يشتمل مفهوم حوكمة الشركات على العديد من الأبعاد الهدف منها ضبط وتنظيم أداء الشركات لخدمة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن حصر هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1- البعد الإشرافي: يتعلق هذا البعد بتدعيم الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية أي إعطائه صلاحيات واسعة في مساءلة ومحاسبة الإدارة عن أعمالها.

2- البعد الرقابي: أي تدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم الرقابة يتضمن نظم الرقابة والمراجعة الداخلية، أما على المستوى الخارجي فيشمل القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وتوسيع نطاق ومسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.

3- البعد الأخلاقي: يتعلق الأمر بنشر المبادئ الأخلاقية من أمانة ونزاهة في أداء الواجبات المهنية عن طريق توسيع ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات.

4- الاتصال وحفظ التوازن: يتم الاتصال وحفظ التوازن بتصميم وتنظيم العلاقات في الشركة ممثلة في العلاقة بين المساهمين والمسيرين من جهة، والعلاقة مع الأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، فيجب أن يحكم الإخلاص (الموثوقية) العلاقة بين إدارة الشركة

¹ بوجمعة قويدري قوشبخ وآخرون، حوكمة الشركات ودورها في تنشيط سوق الأوراق المالية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص: 144-145.

وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمال، وأن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.

5-المساءلة: تتحقق المساءلة والإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونياً مساءلة الشركة.

6- الإفصاح والشفافية

ثالثاً: مؤشرات قياس الفساد في إطار مبادئ الحوكمة "الشفافية، المساءلة، والنزاهة"

تمكن هذه المؤشرات من قياس فعالية مجهودات مكافحة الفساد التي تبذلها الدول من خلال الاستراتيجيات المختلفة التي تستعملها في ذلك، وتعتبر قيم "الشفافية والمساءلة والنزاهة" الدعائم الأساسية التي ترجح بشكل كبير غياب الفساد أو محدوديته في هذه الدول، فالشفافية تقيس إتاحة المعلومة وفاعلية الحق في الوصول إليها، وكذلك الوضوح في طرق تسيير القطاع العام كما تقيس المساءلة درجة استجابة القطاع العام لحاجة أو طلبات المواطنين للحصول على معطيات كافية حول إدارة الشأن العام وكذلك تقيس إمكانية تسليط الجزاء في حالة نتائج سلبية، أما النزاهة فتقيس فاعلية مكونات الحوكمة في منع الفساد، ويمكن الإشارة لأهم المؤشرات المستخدمة في مكافحة الفساد في الجدول الموالي:

مؤشرات قياس الفساد في إطار مبادئ الحوكمة "الشفافية، المساءلة، والنزاهة"

المؤشر	مضمونه	طريقة جمع البيانات	موضوع القياس
المؤشر العالمي للبيانات المفتوحة لشبكة الإنترنت العالمية	تهدف مبادرة البيانات المفتوحة إلى تعزيز الانفتاح والشفافية في الفضاء العام، حيث يهدف مقياس البيانات المفتوحة إلى الكشف عن الانتشار الحقيقي لمبادرات البيانات المفتوحة حول العالم كما يحل الاتجاهات العالمية ويقدم بيانات مقارنة حول البلدان والمناطق، وعليه فإن المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها المبادرة هي أن تكون البيانات المفتوحة حق	-استطلاع الخبراء. -مسح حكومي مبسط للتقييم.	نتائج الإفصاح الاستباقي، الموارد والقدرات الإدارية، تأثيرات البيانات المفتوحة.

		للجميع، وأن تكون من البيانات التي يحتاجها الناس ويمكنهم استخدامها بسهولة.	(بارومتر)
تقييم الشفافية والمشاركة في الموازنة.	<p>- مسح الخبراء.</p> <p>- توفير معلومات حول المالية العامة.</p> <p>- إنشاء تحالفات ودعم تبين ممارسات والمعايير الدولية في إعداد الموازنة العامة التي تتميز بشفافية ومشاركة.</p>	<p>مسح الموازنة المفتوحة ومؤشر الموازنة المفتوحة الصادرين عن منظمة الشراكة الدولية للموازنات</p> <p>مسح الموازنة المفتوحة هو تحليل ومسح شامل لتقييم ما إذا كانت الحكومات المركزية في بعض دول العالم تقدم للناس معلومات عن الموازنة وتتيح الفرصة للمشاركة في مراحل إعدادها، وهو المسح المستقل الوحيد الذي ينفذ في عدة دول بشأن شفافية الموازنة في العالم، ولتسهيل قياس الالتزام العام لدى البلدان التي يشملها المسح بالشفافية والسماح بإجراء مقارنات بين هذه البلدان، طورت منظمة الشراكة الدولية للموازنات اعتماداً على المسح مؤشر الموازنة المفتوحة، ويعطي المؤشر درجة لكل بلد بناءً على المعلومات التي تتيحها هذه الدول للعموم خلال عملية إعداد الموازنة.</p>	
جودة الحوكمة في قطاعات النفط والغاز والتعدين، بما في ذلك الإجراءات المؤسسية والقانونية والضمانات ومراقبة الجودة.	<p>- مسح الخبراء.</p> <p>- دراسات حالة.</p>	<p>- يقيم المؤشر السياسات والممارسات التي تستخدمها السلطات الحوكمة صناعات النفط والغاز والتعدين في بلادها حيث يقيس المؤشر حسن إدارة الموارد الطبيعية في 81 بلداً تنتج 82% من النفط في العالم، و78% من الغاز، ونسبة كبيرة من المعادن، بما في ذلك 72% من جميع النحاس، ويعطي المؤشر نتيجة مركبة لكل تقييم وهذا باستخدام نتائج ثلاثة مكونات للمؤشر:</p> <p>- تحقيق القيمة حوكمة منح أو إسناد حقوق</p>	<p>مؤشر حوكمة الموارد لمعهد حوكمة الموارد الطبيعية</p>

		<p>الإستخراج، والتتقيب والإنتاج والحماية البيئية وتحصيل الدخل والمؤسسات المملوكة للدولة.</p> <p>إدارة الدخل ووضع الموازنات الوطنية وتقاسم دخل الموارد على المستوى دون الوطني وصناديق الثروة السيادية.</p> <p>-البيئة التمكينية للبلاد وهذا استنادا إلى أبحاث مسبقة بشأن قياس السياق الأوسع للحكومة، بما في ذلك الاستماع إلى الآراء (مدى قدرة مواطني البلدان على المشاركة في اختيار حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية الاجتماع وحرية الإعلام) وسيادة القانون، ومكافحة الفساد والبيانات المفتوحة.</p>	
<p>مدى توفر الأدوات والآليات الفاعلة لمنع الفساد في قطاع الدفاع كالرقابة البرلمانية القوية، التمكن من إجراء المساءلة، ووصول الجمهور إلى المعلومات المتعلقة بالموازنات والمشتريات الدفاعية.</p>	-	<p>يعتبر هذا المؤشر أول مؤشر متخصص في قياس كيفية قيام الحكومات بمنع ومكافحة الفساد في مجال الدفاع، حيث بين هذا المؤشر أن الدول ذات الأدوات الرقابية الضعيفة على هذا القطاع تتضمن ثلثي كبار مستوردي الأسلحة ونصف كبار الدول المصدرة للأسلحة في العالم.</p>	<p>مؤشر برنامج الدفاع والأمن الصادر عن منظمة الشفافية الدولية</p>
<p>السياسات والتدابير التي تتخذها الشركات لمكافحة الرشوة والفساد.</p>	<p>-دراسة حالة للحصول على معلومات</p>	<p>يمثل تقرير TRAC المسح الذي تجريه منظمة الشفافية الدولية للممارسات التي تقوم بها الشركات للتصدي لظاهرة الفساد كالشفافية في الإبلاغ عن مكافحة الفساد.</p>	<p>مؤشر الشفافية في تقارير الشركات</p>

TRAC	<p>ومن خلال التقرير يتم تقييم نحو 500 من الشركات العالمية الرائدة لبيان السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها ونظم الإدارة المطبقة فيها لمكافحة الفساد. ويستند التقرير على أساس أن الكشف عن تدابير مكافحة هو المفتاح لتحسين شفافية الشركات وهذا بدوره يعزز الحوكمة الجيدة للشركات ويهدف تقرير TRAC لتشجيع الشركات على اعتماد التدابير اللازمة للحد من الممارسات الفاسدة، ولتعزيز مستويات النزاهة المتبعة والإبلاغ عن حالات الفساد.</p>	المطلوبة من مواقع الشركات وتقاريرها السنوية ثم تحويل النتائج إلى تصنيفات للبلاد والقطاع الصناعي.
------	--	--

المصدر: حمدي باشا نادية، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العوم المالية والمحاسبة، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2021، ص ص: 81-83.

المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت الأخلاقيات أحد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال، وأصبحت تفرض نفسها بقوة مع بروز ظاهرة الفساد بأنواعها واستفحالها على جميع الأصعدة، وأصبح عالم المال والأعمال مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يوفق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وجمع الثروة وتوزيعها، فلم يعد بوسع أي مؤسسة اقتصادية أن تهمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها.

كما أن أخلاقيات الأعمال تتبع من أخلاقيات المجتمع، وذلك لأن الأعمال لا تقوم بمعزل عن المحيط بل هي بيئة متفاعلة بين المنظمة ووسطها، وعلى هذا الأساس لا يمكن الحديث عن أخلاقيات الأعمال دون الحديث عن المسؤولية الاجتماعية، حيث أن كلا المفهومين يتضمن المفهوم الآخر، فتطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي بالضرورة إلى تبني شؤون المجتمع أي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالظهور عندما بدأت بعض الشركات بالعمل على تحسين ظروف العمل الداخلية لديها، إضافة إلى قيامها بتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعائلاتهم، غير أن المفهوم حديثاً أصبح أكثر عمقا وشمولا، ويركز على جميع الجوانب المتعلقة بتحسين نوعية الحياة بشكل عام، وتوفير الاستقرار الاجتماعي، وزيادة التكافل الاجتماعي، والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز.

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرف (keith davis) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "الأخذ بعين الاعتبار القضايا التي تتجاوز البعد الاقتصادي والفني والقانوني للمؤسسة، فهي التزام المؤسسة بتقييم أثار قراراتها على النظام الاجتماعي الخارجي بالطريقة التي ستحقق من خلالها عوائد اجتماعية بالإضافة إلى المكاسب والأهداف الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون أي لا تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا إذا كان هناك توافق مع الحد الأدنى من متطلبات القانون لأن هذا هو ما يفعله

المواطن الصالح،¹ وقد أكد الباحث على أن القرارات والإجراءات المسؤولة اجتماعيا يمكن تبريرها بالمكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي سداد سلوكها المسؤول اجتماعيا".²

ويرى (carroll) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل: "تسيير العمل التجاري للمؤسسة بطريقة تكون مربحة اقتصاديا، ملتزمة قانونيا، داعمة اجتماعيا وأخلاقيا، وأن تكون مسؤولا يعني أن الربحية وتطبيق القانون هي شروط أساسية قبل كل شيء لمناقشة القضايا الأخلاقية للمؤسسة، وإلى حد تدعم هذه المؤسسة المجتمع الذي تعمل فيه بمساهمات من الوقت والمال والموهبة، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية حسب (carroll) تتكون من أربع أبعاد: اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية".³

وعرفها كذلك (مجلس الأعمال العالي للتنمية المستدامة) على أنها: "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".⁴

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية فوائد كبيرة تعود على المؤسسة والمجتمع والدولة على حد سواء ما يسمح بتجسيد وتعزيز مكانتها في محيط وجودها، ويمكن إظهار هذه الأهمية وفق ما يلي:

2-1- بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لها ولدى العملاء والعاملين والحكومة، وهذا ما يزيد في الأداء والمردودات الإيجابية لها ولكل الأطراف ذات المصلحة معها.

¹ Keith Davis, The Case for and against Business Assumption of Social Respon-sibilities, The Academy of Management Journal, Vol 16, N 02, 1973, P13.

² United Nations publication, From corporate social responsibility to corporate sustainability, studies in trade and investment, 2013, p13.

³ Archie B. Carroll, corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, business society, Vol 38, N 03, 1999, P286.

⁴ حسين عبد المطلب الأسرج، مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإسلام، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، مطبوعات KIE، 2018، ص24.

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، والمحافظة على العملاء ذلك لأنها توفر لهم الشعور بالأمن والأمان والسلامة، والذي يحقق ذلك هو إمداد هؤلاء بالمعلومات الصحيحة والدقيقة.
- خلق التوازن بين المؤسسة والعاملين لدعم آليات التجديد والابتكار، وزيادة قدرتها على الاحتفاظ بذوي الكفاءات واستقطاب قوة عاملة أكثر كفاءة.¹
- تسهيل الحصول على الائتمان البنكي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك، ومن بين هذه المؤشرات مؤشر (داو جونز للاستدامة، 1999) والذي يعني بترتيب المؤسسات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للاعتبارات الاجتماعية والبيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعترض لها هذه المؤسسات أثناء ممارسة نشاطها.
- يساهم التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.²
- ارتفاع الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن المسؤولية الاجتماعية تضمن لها ثقافة الإبداع، جذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين، دعم الأداء المالي، وهذه العوامل مجتمعة نتيجتها السمعة الطيبة للمؤسسة.³

2-2- بالنسبة للمجتمع

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة وغيرهم.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

¹ مقدود وهيبة، المسؤولية الاجتماعية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 313.

² مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص: 43-44.

³ صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز، عمان، الأردن، 2015، ص 31.

- زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.¹

2-3- بالنسبة للدولة

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والثقافية والاجتماعية.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب إدراك المؤسسات بأهمية الإسهام العادل والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.
- الإسهام في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غالبا غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا، بعيدا عن تحمل المؤسسات الخاصة دورها في هذا المجال.²

3-مجالات المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة مجالات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتم ذكرها فيما يلي:³

- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المدني:** ذلك من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل على المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية.

- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين:** تتمثل في تقديم منتجات بأسعار ونوعية مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، التزام المؤسسات بالتطوير المستمر للمنتجات.

¹ بورغدة حسين، مساعدي عماد، دور استراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 563.

² لحيمر ابراهيم، التسويق، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2016، ص 131.

³ حميدي زقاي، رماس محمد أمين، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، 2018، ص: 10-11.

- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: تتمثل في حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين: تتضمن احترام قوانين العمل، ضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر وحقوقه النقابية وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي وحوادث العمل، إصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، تقديم المنح والمكافآت.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يعد نموذج (Carroll) أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة، وهو من بين الرواد والباحثين الإداريين والاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد وهي (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري) والتي حددها بشكل هرمي¹، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

- **البعد الاقتصادي:** يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة للمحافظة على البيئة، إذ تملك المؤسسة التي تطبق نظام الإدارة البيئية إطاراً لتوازن وتكامل الاهتمامات الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية، وكسب مزايا اقتصادية وبيئية.²
- **البعد القانوني:** ويقوم على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر التي يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات بشكل يعزز الارتقاء للعلاقة مع المستهلك ومع العاملين، وكذلك منع الأضرار التي قد تلحق بالبيئة.³

¹ محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مطبعة جامعة دمشق، دار المالين، سوريا، 2014، ص 21.

² وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص 24.

³ أحمد عبد الحفيظ، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، المجلد 07، العدد 01، 2019، ص 184.

- **البعد الأخلاقي:** بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين، فهذه السلوكات هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت، وتعمل جنب إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية.¹

- **البعد الخيري:** يمثل هذا البعد قمة الهرم، ويعني أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة، وهي عادة مبادرات طوعية غير ملزمة على المؤسسة، تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن وغيرها، ولا تتوخى إدارة المؤسسات من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.²

ثالثاً: العلاقات المتبادلة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

تزامن الاهتمام بالحوكمة مع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والذي بدأ منذ وقت طويل ولكن بشكل تدريجي، واللذين يدخلان ضمن معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، وفي هذا الإطار اتسع مفهوم المسؤولية للشركات ليشمل الاجتماعية وحقوق الإنسان والبيئية المحلية والعالمية، حيث أصبحت الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات محل اهتمام كبير للمنظمات الدولية والحكومات وأسواق المال حيث أنشئت لهما منظمات خاصة، كما أدت عمليات تسرب النفط الكارثية وسوء معاملة العمال إلى مطالبة الرأي العام بمزيد من الشفافية والإفصاح بشأن الحوكمة وسلوك الشركات المسؤولة اجتماعياً.

كما ويشير كل من (Marsiglia & Falautano) إلى تقدم مبادرات جيدة للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بشكل تدريجي وبصفة خيرية لرأسمالية الشركات، إلى الاستراتيجيات الأصيلة التي تهدف من خلالها إلى استعادة ثقة العملاء والمجتمع بشكل عام وتعزيز السمعة، وغالباً ما يتم استخدام المفهومين واللذين يبدوان مترادفان ظاهرياً فقط، ففي حين أن الحوكمة تعني (تحمل المسؤولية عن)، فإن المسؤولية الاجتماعية تعني

¹ خالد قاشي، رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار أسامة، نبلاء، عمان، الأردن، 2018، ص39.

² أبو بكر بوسالم، الأبعاد العملية للمصارف الإسلامية في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص04.

(الآخذ بالحسبان أو تحسين القدرة على تحمل المسؤولية من المخاوف الجديدة)، وبالتالي فالمنطقة التي يرتبط فيها المفهوم هي كيفية جعل شروط (الربح) و (المواطنة الصالحة للشركات) متوافقان.¹

ومن خلال مفهومي الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات نجد من الواضح أن هناك تداخل بين تصميم المفهومين، فكلاهما يدعوا الشركات إلى الوفاء بمسؤوليتها الائتمانية والأخلاقية لأصحاب المصلحة وبناء رأس المال الاجتماعي، وبالتالي فكلا المفهومين يستمدان طاقتهما من نفس المصادر (الشفافية والمسؤولية والأمانة).²

رابعاً: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن أخلاقيات الأعمال، حيث لا شك في أن هناك علاقة قوية بينهما، ولكن ما نوع هذه العلاقة بينهما.

لقد أشار **Kirrane** الى انه هناك تماثل بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الأعمال، أما **Daft** فقد أوضح بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل سلبي او ايجابي على الآخرين، في حين وصف **Wehrich and Koontz** أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول او صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم والإجراءات التنظيمية وأصحاب المصالح دوراً

¹ Marsiglia, E., & Falautano, I. **Corporate Social Responsibility and Sustainability Challenges for a Banc Assurance Company**. the Geneva Papers (the Geneva Papers 2005, p487.

² جلابة علي، بن عمارة منصور، **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات**، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص ص: 132-134.

أساسيا في تحديده، وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الاجتماعية، فالمسؤوليات الاجتماعية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل الحماية رفاهية المكونات الأساسية، فإدراك المسؤوليات الاجتماعية للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بان الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بأرباح طويلة المدى.¹

وبالتالي فإنه توجد علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينيات القرن العشرين في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينيات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الأعمال إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة، ومنه يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينيات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الأعمال عموما.²

خامسا: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات

اندفعت العلاقة بين ميثاق الأخلاق والحوكمة مؤخرا فقد أصدرت بورصة نيويورك بالولايات المتحدة قواعد جديدة لحوكمة المؤسسات تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها الخاصة بحوكمة المؤسسات، إذ ينص القسم العاشر من تلك القواعد على أنه يتعين على المؤسسات المقيدة إقرار ميثاق السلوكيات وأخلاقيات العمل، والإفصاح عنه للمديرين والمسؤولين والموظفين كما يجب عليها الإفصاح فوراً عن أية تنازلات، وقد جاء ذلك

¹ سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص 110.

² فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 345.

استجابة لما وقع بشركة "أنرون" وغيرها من الشركات الكبرى الأخرى، حيث قامت مجالس الإدارة بالتنازل عن ميثاق الأخلاق بالغ التطور مما كان السبب الرئيسي وراء الانهيار المالي الذي حدث أثناء أزمة شركة أنرون.

وأدخلت اللجنة 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 المؤسسات ذاتها أن تنظر إلى المعايير الأخلاقية الخاصة بها وعلاقتها بالحوكمة، وأن تقارن تلك المعايير بالأحكام والمقتضيات التي وصفتها بورصة نيويورك.

لقد تطورت الأخلاقيات الخاصة بالعمل وتوسعت قضايا الأعمال في العقود العديدة الماضية، وتطورت المواثيق الأخلاقية لتصبح مستندات واسعة النطاق تتناول العديد من القضايا لكي تسلك النهج الأخلاقي، مثل مواثيق خاصة بسلسلة التوريد مواثيق المشتري ومواثيق الوكيل ومواثيق القطاع المصرفي، إضافة إلى دليل السلوك الأخلاقي الذي يركز على التزام العاملين بالقيم الأخلاقية والنزاهة، التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، والتأكيد على أن يعمل العاملين على حماية معلومات المؤسسة وضمان سريتها، مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على علاقات المؤسسة.

سادسا: مصفوفة أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

هي عبارة عن جدول أو مخطط يوضح العلاقة بين مبادئ أخلاقيات الأعمال، ومبادئ الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتساعد هذه المصفوفة في تحديد كيف يمكن للشركات تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية.

1- أهمية المصفوفة

- **التحسين المستمر:** تساعد المصفوفة الشركات على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في مجال أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

- **بناء الثقة:** تساعد المصفوفة على بناء الثقة مع العملاء والمستثمرين والموظفين والمجتمع المحلي.

- **الحد من المخاطر:** تساعد المصفوفة على تحديد المخاطر المحتملة بسلوك غير أخلاقي أو ممارسات حوكمة ضعيفة.

- الالتزام بالقوانين والمعايير: تساعد المصفوفة الشركات على الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الدولية.
- تحسين الأداء المالي: في المدى الطويل، يمكن أن تؤدي الممارسات الأخلاقية والحوكمة الرشيدة إلى تحسين الأداء المالي للشركات.

2- أبعاد المصفوفة

- أخلاقيات الأعمال: تشكل القيم الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة: مثل: الصدق، النزاهة، العدالة، المساواة.
- الحوكمة: تشمل الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار والإشراف والرقابة في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية: تشمل التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة والمجتمع المحلي.

العناصر	البعد
الصدق، النزاهة، العدالة، المساواة، احترام حقوق الإنسان، حماية البيئة.	أخلاقيات الأعمال
الشفافية، المساءلة، الفصل بين السلطات، حماية حقوق المساهمين، مكافحة الفساد.	الحوكمة
حماية البيئة، المساهمة في التنمية المجتمعية، دعم التعليم، حقوق العمال.	المسؤولية الاجتماعية

3- كيفية استخدام المصفوفة

- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في مجال أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.
- تقييم الوضع الحالي: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة.
- تحديد نقاط القوة والضعف: تحديد نقاط القوة والضعف في كل بعد من أبعاد المصفوفة.
- وضع خطط العمل: وضع خطط عمل لتحسين الأداء في المجالات التي يتم تحديدها كنقاط ضعف.
- متابعة وتقييم: متابعة وتقييم المحرز في تنفيذ خطط العمل.

4-فوائد استخدام المصفوفة

- تحسين اتخاذ القرارات: تساعد المصفوفة في اتخاذ قرارات أكثر استشارة وأخلاقية.
 - تعزيز الشفافية: تساعد المصفوفة على تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسة.
 - بناء سمعة إيجابية: تساعد المصفوفة على بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.
 - تحسين الاداء المالي: يمكن أن تؤدي الممارسات الأخلاقية والحوكمة الرشيدة إلى تحسين في المدى الطويل.
- ومنه تعتبر مصفوفة أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية أداة قيمة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والنمو المستدام، من خلال استخدام هذه المصفوفة، يمكن للمؤسسات أن تبني ثقافة قوية على القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وتحسن أدائها المالي، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

إن الأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، وذلك نتيجة لوجود علاقة تأثر وتأثير ما بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات وقيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك، حيث لأخلاقيات العمل دور كذلك في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة.¹

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمؤسسة، ويبرز التحول الثقافي التنظيمي عندما تبدأ المنظمة عملية لتجميع قيمها الأساسية ورؤيتها لتحقيق أهدافها الثقافية".²

الثقافة التنظيمية نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة، والتي تحكم كيفية تصرف الأفراد في المنظمات، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها التي تجمعها، ويتم التعبير من خلالها عن المنظمة في صورتها الذاتية وأعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية جزء من سلوكيات الإنسان لأنها تعبر عنها من خلال مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والافتراضات والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمؤسسة، والتي تشكل رؤية المنظمة وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراضاتها ومعتقداتها وعاداتها، لذلك الثقافة التنظيمية ترتبط بالفرد لأنه هو من يصنع الثقافة وتنمو معه، لذلك هناك مجموعة من الخصائص التي تتمثل في طبيعة الثقافة التنظيمية أبرزها:³

¹ صراب نورد الدين، زايد مراد، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص 11.

² الضمور فهد احمد عطاالله، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 08، 2023، ص 414.

³ المرجع نفسه، ص ص: 415-417.

1-الصفة الإنسانية: فالثقافة صفة إنسانية باعتبار أن الإنسان هو من يصنع الثقافة وهو من يشكل عناصرها ويرسم مضمونها عبر العصور، وتسهم الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية الفرد وسلوكياته ومدركاته ومعارفه، وتشكل القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، وتتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2-الثقافة مكتسبة وليس فطرية: فالثقافة تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب والتعلم من المجتمع من البيئة المحيطة بالفرد، فكل مجتمع له ثقافته التنظيمية والتي تكون محددة بموجب الزمان والمكان المعينين، ومن هنا يكتسب الفرد ثقافته من الوسط الاجتماعي والبيئة التي يعيش فيها ومن خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة والمدرسة ومكان العمل.

3-الديمومة والاستمرار: يعني ذلك ان للثقافة التنظيمية كيات تحافظ على بكيانها عبر الأجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من التحولات او التغيرات المفاجئة أو التدريجية، فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، وللثقافة القدرة على الإشباع وتزويد ودعم الأفراد بنوع من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار القيم العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد.

4-التراكمية الثقافية: هي نتاج تراكم العناصر والسمات الثقافية وهذه محفزات الديمومة الاستمرارية، لذلك ان وجود الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تراكم السمات والخصائص الثقافية، وبالتالي فان تعقد وتشابك العناصر الثقافية يؤدي إلى الاختلاف في عملية الخاصية التراكمية فاللغة التقنية، والقيم التنظيمية، وأدوات الإنتاج تساعد في ترسيخ الحالة التراكم.

5-انتقالها من جيل إلى آخر: أن عدم قدرة الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، يدفع كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.

6- سرعة قابليتها للانتشار: تشكل عملية الاحتكاك والتشابك بين الافراد والمجتمعات الى انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة التنظيمية من حيث السرعة والفعالية بما تشكله من فائدة، كما نشير إلى انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية.

7- خاصية التحول والتغيير: يسهم التغيير والتحول في اختلاف في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويمتاز بالمرونة والسهولة ولكن احيانا تكون أكثر صعوبة على الاشخاص في العناصر المعنوية، لذلك عندما تتعرض المنظمات الى تحديات، تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية.

8- الانسجام: يشكل الانسجام حالة من التكاملية والشمولية لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات والتحويلات المختلفة التي تحدث في المنظمة، فالتكامل هو قوة للثقافة التنظيمية والعكس، وبعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.

ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية

1- القيم: تعرف بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

2- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، اما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه.

4-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم.

5-الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجارية للمنظمة، وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية¹

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وزيادة مستوى كفاءة الأداء.

- التأثير الإيجابي في مستوى رضا العمال، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، غير أن هذه العلاقة تعدل (Moderated) ، باختلافات الفردية للعاملين وعلى نحو عام فإن الرضا الوظيفي يكون عاليا عندما تكون هناك ملائمة وانسجام بين الحاجات الفردية للعاملين والثقافة السائدة في المؤسسة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يختلف باختلاف إدراك العمال لثقافة المؤسسة، إضافة إلى اسهامها في زيادة الالتزام الوظيفي.

- تأثيرها بأداء وسلوك العمال في مختلف المستويات التنظيمية، خاصة في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وتعتبر بذلك الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات والثقافة القوية تعزز من إشراك الأفراد، وتنمية قيم الإبداع، والمعرفة والتغيير، وتمكين العمال وجعلهم يحضون بالاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد فيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

¹ لطرش محمد، دور الثقافة التنظيمية في إرساء أخلاقيات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 01، 2019، ص ص:

- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ايجابية كالتفان في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- الثقافة التنظيمية تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في جلب العمال الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تجلب العمال المبدعين.
- توفر الثقافة التنظيمية أداة رقابة، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، فمع التطورات التي تعرفها المجتمعات يصبح الأفراد أكثر مقاومة للرقابة الصارمة، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نظام رقابة أكثر مرونة وليونة (softer) يتمثل في الثقافة التنظيمية مكمل للرقابة الرسمية.
- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتبنى من سياسات مما يشكل ضغوطا على عمال المؤسسة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة.

خامسا: أنماط الثقافة التنظيمية

- يعتبر نموذج كامرون وكووين (Cameron and Quinn) من أهم النماذج المحددة لأنواع الثقافة التنظيمية، بالتمييز بين أربعة أنواع التالية:¹
- 1-ثقافة المجموعة:** ثقافة المجموعة تنطبق على المؤسسات العائلية التي تتميز بالقيم والأهداف المشتركة، التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، وتتمثل المهام الرئيسية للإدارة فيها في تشجيع العمال وتسهيل مشاركتهم، وتكوين لديهم الشعور بالالتزام والولاء.

¹ المرجع نفسه، ص 34.

2-الثقافة الهرمية: تعتمد الثقافة الهرمية (البيروقراطية) أساسا على أفكار Max Weber السائدة في المؤسسات التي تسعى دائما إلى تحسين الكفاءة من خلال الإجراءات والقواعد الثابتة وآليات الرقابة المشددة والتي تعتبر المفاتيح الأساسية للنجاح.

3-ثقافة السوق: الاهتمام الرئيسي في ثقافة السوق ينصب على البيئة الخارجية وإنجاح الصفقات (شراء، بيع، تبادل...الخ)، وكيفية خلق الميزة التنافسية توسيع الحصة السوقية وزيادة الأرباح والاهتمام الكبير لإرضاء الزبائن.

4-الثقافة الإبداعية: تمتاز الثقافة الإبداعية بلا رسمية الاجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، وتتمثل نقاط قوتها في سرعة التغيير والقدرة على التكيف، والتركيز الكبير على الابتكار والإبداع، النمط القيادي السائد فيها هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بزمام المبادرة والتغيير، والقادر على تحمل المخاطرة.

سادسا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

1-علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية

- التطور والتحديث والتفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة.

- التراكم والاستمرار والتواصل بما ينمي ويعمق الثقافة التنظيمية.

2-علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الداخلية

- التكامل والترابط الداخلي بين الأنشطة والوحدات والوظائف.

- الموازنة مع السمات ومهارات وشخصيات الموظفين في المؤسسة في أخلاقياتهم وقيمهم.

- ثقافة المؤسسة تشمل على جوانب ظاهرة وأخرى خفية، وقد تكون في شكل طقوس أو سياسات أو قواعد أو ممارسات متنوعة.

- ثقافة المؤسسة هي نسيج، يربط الموظفين في المؤسسة، ويعمق الاعتزاز لديهم وبيني الهوية خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من المؤسسات الأخرى.

- ثقافة المؤسسة هي رباط تنظيمي، يحقق الترابط والانسجام بين وحدات المؤسسة والمستويات الإدارية بها.

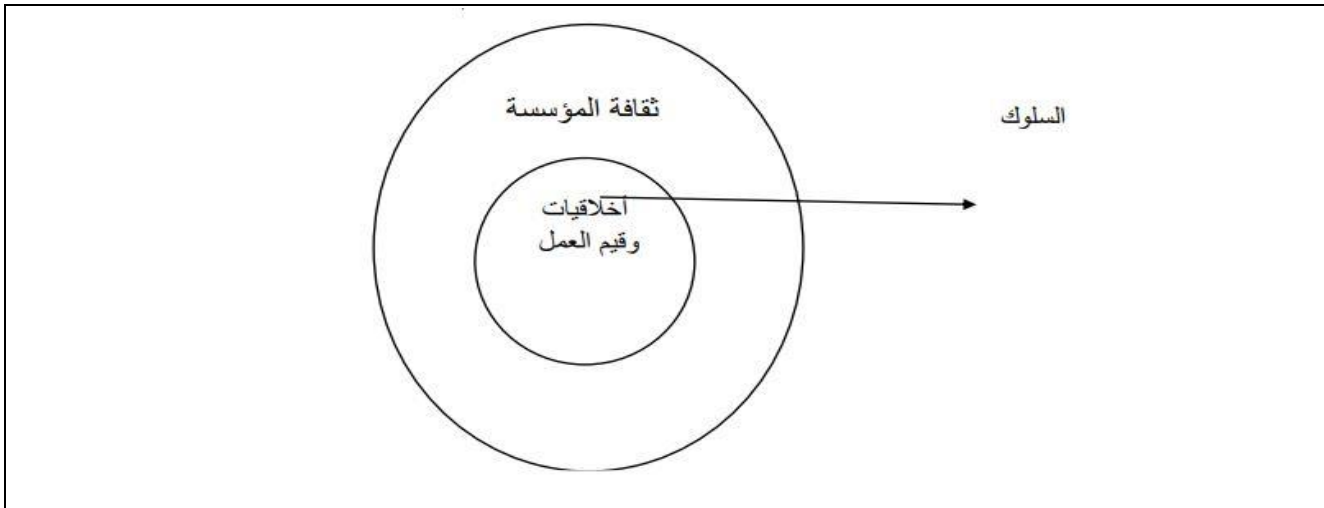
- ثقافة المؤسسة توفر مقومات استقرار المؤسسة، ونموها بما تحدثه من توافق في دوافع الموظفين وطموحاتهم وانتماءاتهم.

- ثقافة المؤسسة هي المحيط الذي تتكون فيه وتنمو الأسس والمعايير الأخلاقية القيمية لدى الموظفين في المؤسسة.¹

وفي منحى آخر يمكن أن نبرز العلاقة التبادلية التي تتجلى بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:²

1-الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل: حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات، ويقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية بقدر قوة وجودة أخلاقيات وقيم العمل، وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

ثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل

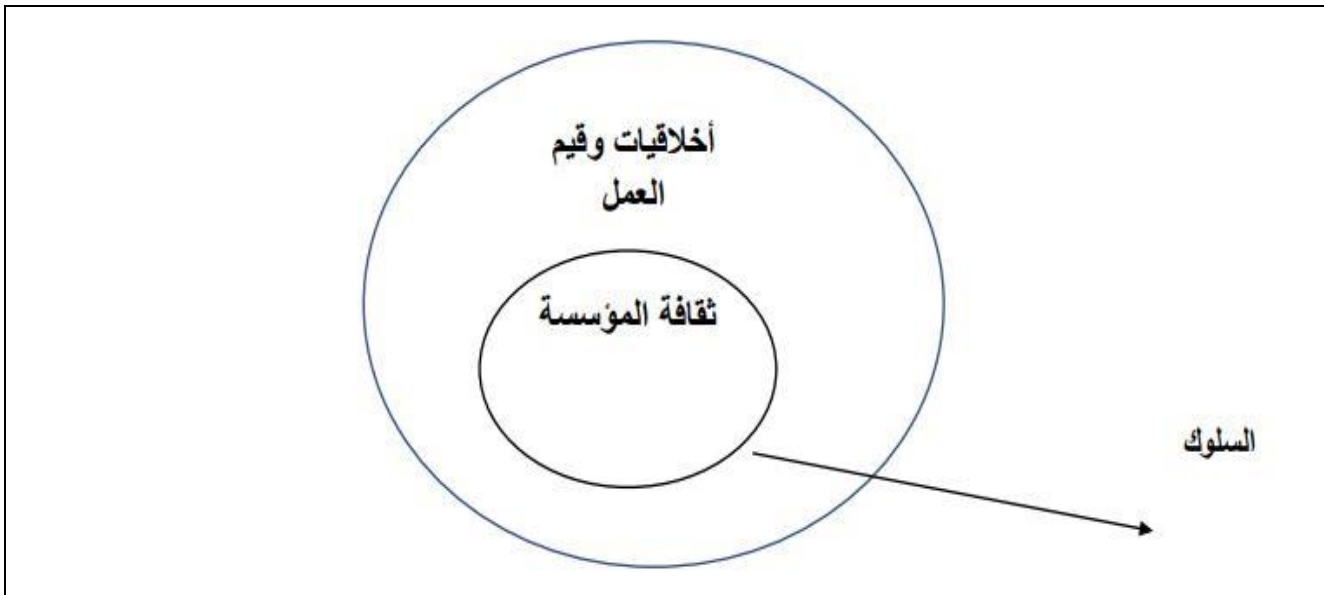


2-أخلاقيات وقيم العمل محددة للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية هي نتاج الأخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة، ويقدر جودة وقوة أخلاقيات وقيم العمل بقدر جودة ثقافة المؤسسة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي الإطار لتشكيل ثقافة المؤسسة، وهذا ما يبرزه الشكل الآتي:

¹ صراب نورد الدين، زايد مراد، مرجع سابق، ص ص: 11-12.

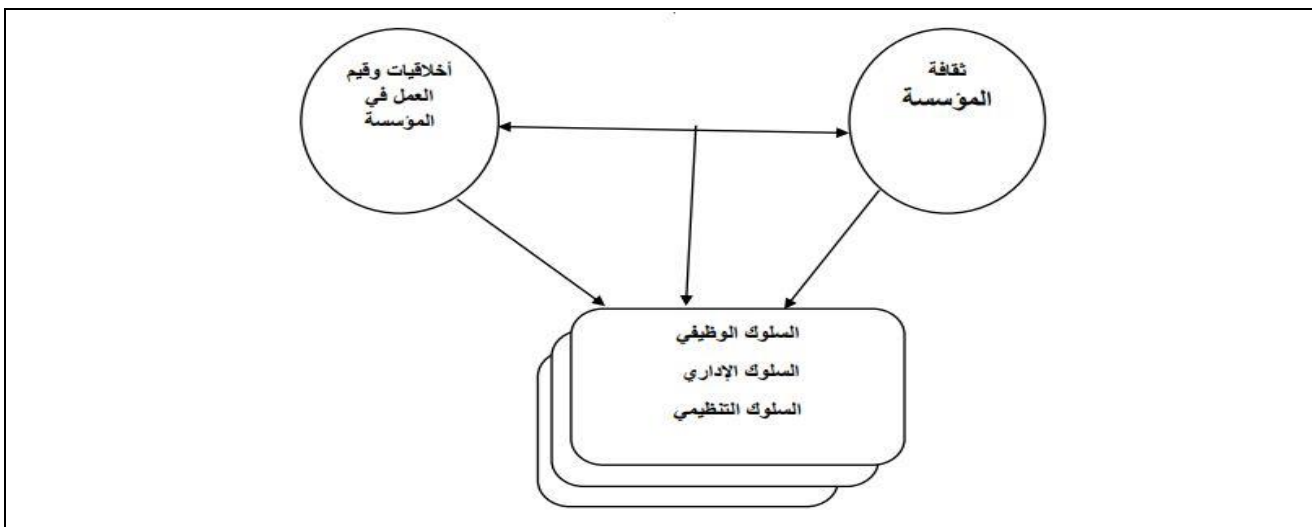
² صراب نورد الدين، زايد مراد، مرجع سابق، ص ص: 12-14.

أخلاقيات العمل محددة للثقافة التنظيمية



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

ثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل محددة للسلوك



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

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في سلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقاً من تعزيز وبناء أخلاقيات وقيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، وبنائها بما يتوافق ويحقق أهداف المؤسسة، وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطان من خلال ما نراه من أثر كلاهما على الآخر¹.

¹ بن محمد إيمان، مرجع سابق، ص 79.

المحور الحادي عشر: الجهود الوطنية والدولية لمكافحة الفساد، تجارب بعض الدول

أولاً: الجهود الوطنية لمكافحة الفساد

تعد جهود الجزائر في مكافحة الفساد من بين الأولويات الرئيسية للحكومة الجزائرية، حيث تعمل السلطات الجزائرية على تطبيق اصلاحات شاملة للحد من هذه الظاهرة وتعزيز النزاهة والشفافية في جميع المجالات، حيث نص قانون العقوبات سنة 1966 على تجريم بعض الممارسات كالاختلاس والرشوة واعتبارها جرائم فساد، ومع مصادقة الجزائر على اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2003، أصدرت القانون رقم 06-01 الصادر في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، حيث يهدف هذا القانون إلى دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسير القطاعين العام والخاص، تسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته، بما في ذلك استرداد الموجودات.

تضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته ثلاثة انواع من الآليات لمواجهة جرائم الفساد وهي:

1- الآليات الوقائية: التدابير الوقائية في القطاع العام المتعلقة بالتوظيف وواجب التصريح بالممتلكات، وتأسيس الاجراءات في مجال الصفقات العمومية على مبادئ الشفافية وحرية الترشيح والمساواة بين المترشحين، واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية في تسير الأموال العمومية ومنع القطاع الخاص من الضلوع في الفساد، وتشجيع مشاركة المجتمع المدني في الوقاية من الفساد، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تبييض الأموال، كما نص أيضا على إنشاء هيئات مستقلة للتصدي للفساد وهي:

- الديوان المركزي لقمع الفساد.

- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: والتي حلت محلها السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020 الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 الذي نصت المادة 205 منه على بعض صلاحياتها وصدر القانون رقم 22-08 المؤرخ في 5 ماي 2022 المحدد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلتها وصلاحياتها.

2- الآليات الردعية: تخص تجريم الأفعال المعتبرة من قبيل جرائم الفساد وتحديد العقوبات الخاصة بها، سواء منها جرائم الفساد التقليدية أو الصور الجديدة لجرائم الفساد المستحدثة به، وما يتعلق بالإجراءات الخاصة التي يمكن للضبطية القضائية والجهات القضائية اللجوء إليها عندما يتعلق الأمر بجرائم الفساد.

3- آليات تخص التعاون القضائي الدولي: النوع الثالث من الآليات التي تضمنها هذا القانون فتتعلق بالتعاون الدولي والنصوص المتعلقة بالتعاون الدولي واسترداد الموجودات، كما تعزز قانون الإجراءات الجزائية عند التعديل الأخير الذي أجري عليه بالأمر رقم 20-04 المؤرخ في 20 أوت 2020 بنصوص خاصة تتضمن انشاء قطب جزائي وطني اقتصادي ومالي على مستوى محكمة سيدي أمحمد يختص بالتحقيق والمحاكمة في الجريمة الاقتصادية والمالية الأكثر تعقيدا ويمتد اختصاصه إلى كامل التراب الوطني.

ثانيا: الجهود العربية في مكافحة الفساد الإداري

تولى جامعة الدول العربية اهتماماً كبيراً لموضوع التعاون الدولي والإقليمي وتنسيق المواقف العربية والمشاركة بإيجابية في المحافل الدولية سواء في مراحل إعداد العقود والاتفاقيات الدولية أو بالتوقيع عليها والمصادقة عليها، كما تضع في مقدمة أولوياتها موضوع مكافحة الفساد لما تشكله هذه الظاهرة الخطيرة من تهديد للتنمية، والأمن والاستقرار، وسيادة القانون، مدركة الحاجة الماسة لتعزيز التعاون العربي والدولي لمكافحتها على جميع المستويات، ويمكن تلخيص جهود والانجازات العربية من خلال مجلسي وزراء العدل والداخلية العرب فيما يتعلق بدعم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية والجهود العربية لتطوير اتفاقية عربية لمكافحة الفساد وذلك فيما يلي:¹

1- دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية: قد جرى تأكيد الإرادة العربية في مكافحة الفساد خلال فعاليات المؤتمر الإقليمي المنعقد في منطقة البحر الميت بالأردن في 23 كانون الثاني عام 2001، والذي خلص إلى إطلاق مشروع دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية، بحضور وزراء عدل ومسؤولين حكوميين وممثلين رفيعي المستوى من السلطة القضائية والجهات المعنية بمكافحة الفساد من 19 دولة عربية إضافة إلى ممثلين عن المجتمع المدني والإعلام والقطاع الخاص، وخبراء إقليميين ودوليين، وقد كرس هذا المؤتمر إلزام الدول العربية بتنفيذ جهودها لمكافحة الفساد، عبر بناء قدراتها على تطبيق

¹ بوشلاغم عميروش، مطبوعة محاضرات في مقياس الفساد وأخلاقيات العمل، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2022، ص ص: 26-33.

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وقد أقرت الدول المشاركة في المؤتمر باستحداث آلية منسقة، لإنشاء شبكة إقليمية تكون بمثابة المنتدى الإقليمي لدعم جهود تطبيق الاتفاقية، على المستوى الوطني والإقليمي، وما تجدر الإشارة إليه أن الدول العربية قد امتلكت أجهزة لمكافحة الفساد قبل صدور اتفاقية الأمم.

2- إعداد اتفاقية عربية لمكافحة الفساد: تنفيذاً لقرارات متتالية صدرت عن مجلسي وزراء العدل والداخلية العرب منذ سنة 2002 وبتعاون وتنسيق بين أمانتي المجلسين تم تشكيل لجنة مشتركة من خبراء المجلسين لمراجعة المشروع المبدئي للاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وقد اجتمعت اللجنة عدة اجتماعات خلال السنوات الأربع الماضية منذ سنة 2003 وراجعت خلالها المشروع في ضوء ملاحظات الدول والاتفاقية الدولية التي اعتبرتها اللجنة الإطار العام لوضع الاتفاقية العربية واستكملت إعداد المشروع بصياغة الجوانب التي لم يشملها، وذلك في ضوء ورقة العمل المقدمة من المستشار عبد الله يوسف الشماسي ممثل وزارة العدل بدولة الإمارات العربية المتحدة الذي تم تكليفه بهذا العمل من قبل المكتب التنفيذي سنة 2007 وقد تم وضع مشروع بحيث أصبح يحتوي على (35) مادة تتناول التعريفات والهدف من الاتفاقية والمتمثلة في إجراءات مكافحة ومتابعة المفسدين وتجريمهم، وضرورة الأخذ بمختلف التدابير الوقائية لذلك من خلال تعزيز التعاون بين مختلف السلطات مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية.

3- القانون العربي الاسترشادي للتعاون القضائي الدولي في المسائل الجنائية: اعتمد مجلس وزراء العدل العرب القانون العربي الاسترشادي للتعاون القضائي الدولي في المسائل الجنائية في 29 ديسمبر 2006، لتسترشد به الدول الأعضاء في تحديث وتطوير أنظمتها القانونية والقضائية في مجال التعاون القضائي الدولي في الميدان الجزائي، وخاصة في الجرائم العابرة للحدود ومن بينها الجرائم الخاصة بالفساد، ويشتمل القانون على 49 مادة وزعت على ست أبواب متمثلة في الأحكام العامة، تسليم الأشخاص الإنابة القضائية، حضور الشهود والخبراء في القضايا الجزائية، تسليم الأشياء، تنفيذ الأحكام الجزائية ونقل المحكوم عليهم. مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية.

4- إنشاء المنظمة العربية لمكافحة الفساد: تعتبر المنظمة العربية لمكافحة الفساد منظمة أهلية مستقلة لا تسعى إلى الربح تأسست سنة 2005 بالمملكة المتحدة، واتخذت بيروت مقراً عاماً لها، حيث أصدرت الحكومة اللبنانية مرسوماً جمهورياً بموجبه يمنحها كافة الامتيازات والحصانات اللازمة لممارسة مهامها، أسوة بالمنظمات الدولية

والإقليمية العاملة في إطار الأمم المتحدة والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية والحكم الصالح في العالم العربي والمفاهيم الديمقراطية في المجتمع العربي من خلال ما يلي:

- توجيه اهتمام المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني نحو أهمية النشاط المعادي للفساد وأهمية كشف مواقع الفساد وفضحها والاصرار على إصلاح الأوضاع.

- تشجيع ثقافة وممارسات الشفافية والتداول الحر للرأي والمعلومات، وإرساء قواعد ومستلزمات بناء الحكم الصالح عبر تعزيز الديمقراطية والرقابة والمحاسبة والتي بدورها تؤسس لمنع الفساد.

- إحداث الوعي وتوسيع الإدراك بأهمية مناهضة الفساد وحماية المصالح العامة والمال العام.

- رصد وتشخيص القصور الهيكلي في نظم المحاسبة العامة في الإدارات الحكومية وفي شركات ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني.

- كشف التأثير السيئ للفساد على الوثام والتماسك الاجتماعي وعلى عملية التنمية المستدامة والأضرار التي يلحقها بالاقتصاد الوطني والثروة الوطنية.

وتتوخى المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها، سلوك الطرق والوسائل التالية:

- جمع ودراسة ومراقبة المعلومات المتعلقة بالفساد في الحياة العامة، وإصدار تقارير دورية حولها، ويشمل ذلك القوانين والاجراءات المتبعة في الدول العربية، والتي لها علاقة بالفساد واقتراح أية تعديلات إيجابية على ذلك.

- زيارة الدول العربية والتداول مع مسؤولي الأجهزة والمؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني فيها بما يؤدي إلى التعريف بأهداف المنظمة.

- تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية والمحاضرات ونشر نتائج ذلك وأية مقالات ودراسات أخرى مما يؤدي إلى تنمية الوعي والإدراك للمواضيع المتعلقة بالفساد.

- التواصل مع المؤسسات الدولية التي تعني بمناهضة الفساد والتنسيق معها بما يؤدي إلى المساهمة في النشاط الدولي المعني بمكافحة الفساد.

5- إنشاء الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: أعلن عن تأسيس الشبكة العربية في 30 جويلية 2008، يرأسها حاليا وزير العدل في لبنان، وتضم في عضويتها 46 وزارة وهيئة رسمية من 17 بلدا عربيا، بالإضافة إلى عضوين مراقبين ومجموعة غير حكومية تشمل 23 منظمة مستقلة من المجتمع المدني والقطاع الخاص والمجال الأكاديمي، مما يجعلها أول آلية إقليمية عربية تجمع جهات حكومية وغير حكومية بهدف التشاور والتعاون ضد الفساد، تسعى الشبكة العربية إلى تنمية قدرات أعضائها، وتيسير تبادل المعلومات بينهم ومع نظراتهم حول العالم، وتعمل أيضا على توفير أرضية مشتركة لجميع الأطراف المعنيين بغية استكشاف سبل تطوير السياسات المضادة للفساد.

تنظم الشبكة العربية اجتماعات بشكل دوري لمراجعة تقدم أعمالها وتحديد أولوياتها في إطار برامج عمل دورية، كما تصدر قرارات وخلصات ووثائق أخرى لدعم الجهود الإقليمية في مختلف المواضيع ذات الصلة، كما تعمل الشبكة العربية بدعم من المشروع الإقليمي حول مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يستضيف وحدة الدعم الإقليمية الخاصة بها، كما تتعاون مع منظمات أخرى، ومن بينها جامعة الدول العربية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

6- تأسيس المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة: المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة مؤسسة إقليمية غير حكومية لا تهدف للربح، تأسس المركز العربي في العام 2003 على يد مجموعة من الاختصاصيين والقضاة والمحامين والأساتذة الجامعيين من لبنان وبعض الدول العربية، يقع المقر الرئيسي للمركز في لبنان (بيروت) ولديه ممثلون في كل من الجزائر البحرين، مصر، العراق، الأردن، الكويت، ليبيا المغرب، قطر، السودان، تونس، الإمارات العربية المتحدة واليمن.

يعمل المركز من أجل ترسيخ مبادئ حكم القانون والعدالة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كشرط أساسي للإصلاح والتنمية الديمقراطية والاجتماعية والاقتصادية. حيث يهدف إلى:

- تعزيز ثقافة دولة الحق المبينة على أسس حكم القانون والحكم الرشيد ونشرها.
- تعزيز حكم القانون والنزاهة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال تنفيذ مشاريع تنموية، تعمم من خلالها مبادئ حقوق الإنسان.

- جعل المركز مرصداً إقليمياً لحكم القانون والنزاهة، عبر مراقبة وضع حكم القانون والنزاهة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وإعداد تقارير بشأنه.
- بناء المعرفة حول حكم القانون وتعميقها وتعميمها من خلال وضع آليات ومنهجيات للبحث العلمي.
- تشجيع الحوار بين مختلف الجهات المعنية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- بناء قدرات أصحاب القرار والجهات المعنية وفق الحاجات ومجالات عملهم.

7-شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي: تعد شبكات المساءلة الاجتماعية في العالم مبادرة رائدة لتشجيع وتعزيز والتأكيد على استدامة التطبيقات العملية للمساءلة الاجتماعية على مستوى العالم، ولقد بدأ تأسيس شبكات المساءلة الاجتماعية منذ عام 2006 بشبكة المساءلة الاجتماعية بدول الصحراء الكبرى في إفريقيا، وشبكة المساءلة الاجتماعية بجنوب وشرق آسيا والمحيط الهادي، وتم تمويل إنشاء هذه الشبكات من قبل صندوق التنمية DGF برعاية البنك الدولي، أما عن شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي فهي تعتبر الشبكة الإقليمية الأولى في العالم العربي التي تعنى وتهتم بمجال المساءلة الاجتماعية وتستهدف كافة الأطراف الواجب تفاعلها لإنجاح وتعميم مفاهيم وآليات المساءلة الاجتماعية في العالم العربي، وهم على وجه الخصوص الحكومة والمجتمع المدني والإعلام والقطاع الخاص.

تعتبر شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي وليدة العديد من المشاورات الإقليمية والقطرية بداية من مؤتمرها الأول في القاهرة بنهاية عام 2010 وصولاً إلى فعاليات المؤتمر الإقليمي التأسيسي الذي عقد في مدينة الرباط المغربية في شهر مارس 2012، والذي تم فيه الإعلان الرسمي عن الشبكة بحضور أكثر من 100 من ممثلي المجتمع المدني والقطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات الإعلام، والعديد من الجهات المانحة بالإضافة إلى مجموعة من المهتمين بقضايا المساءلة الاجتماعية على المستويين الإقليمي.

تهدف الشبكة إلى التعريف ورفع الوعي بمفاهيم وممارسات المساءلة الاجتماعية، وتطوير وبناء قدرات أعضائها حول مفاهيم وأدوات المساءلة الاجتماعية على المستوى القطري والإقليمي، كما تهدف إلى إدارة برنامج للمنح والمبادرات لتطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية، وتصميم وإدارة نظام متكامل لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الشبكة والجهات المعنية على المستوى القطري والإقليمي والدولي تضم الشبكة حالياً في عضويتها ممثلين من سبعة دول عربية (المغرب تونس مصر، فلسطين، الأردن، لبنان، اليمن)،

والمجال مفتوح لضم المزيد من الأعضاء من الدول العربية الأخرى، ويتركز مجهود الشبكة أساس على الحق في الحصول على المعلومات، والشفافية في الموازنة وحرية تكوين الجمعيات وتحسين تقديم الخدمات.

ثالثاً: الجهود الدولية لمكافحة الفساد

قطعت الجهود الدولية شوطاً كبيراً في مجال مكافحة الفساد وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية ومكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن أن نشير هنا إلى أن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في مكافحة الفساد الإداري، وفيما يلي أهم الاتفاقيات الدولية التي سعت ومازالت تتصدى هذه الظاهرة الدولية، منها:¹

1- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: أصبحت ظاهرة الفساد الإداري تشكل عائقاً عالمياً تشتكي منه أغلب الدول بالخصوص على مستوى الإدارات وهذه الظاهرة لا تشتكي منها الدول الفقيرة فقط بل الدول الغنية كذلك، الأمر الذي أدى إلى تعاون دولي بين كل دول أعضاء هيئة الأمم المتحدة وتضافر جهودها للوصول إلى إطار جامع يمكن من خلاله مكافحة هذه الظاهرة.

ويجب الإشارة إلى أن هذه الاتفاقية قد سبق اعتمادها عدد من الوثائق التي صدرت عن الأمم المتحدة نذكر منها المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين المعتمدة بقرار الجمعية 51/59 المؤرخ في 12 ديسمبر 1996، وكذا إعلان الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والرشوة في المعاملات التجارية الدولية الذي اعتمد بالقرار رقم 51/191 المؤرخ في 12 ديسمبر 1996، وتم الاتفاق على إقرار هذه الاتفاقية على أساس أن الرشوة صورة من صور الفساد الواسعة الانتشار في المعاملات التجارية الدولية، الأمر الذي يؤثر على سير الإدارة الجيدة ويقوض التنمية، هذا بالإضافة إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية التي اعتمدت 55/25 المؤرخ في 15 نوفمبر 2000.

بالإضافة إلى القرارات الصادرين بشأن منع ومكافحة الممارسات الفاسدة وتحويل الأموال المتأتية من مصدر غير مشروع وإعادة تلك الأموال القرار رقم 56/186 والقرار رقم 57/244 المؤرخين في 01 ديسمبر 2002.

¹ بلجبل عتيقة، الفساد الإداري على المستوى الدولي، مجلة الحقوق والحريات، العدد 02، 2016، ص ص: 487-493.

ومن أهم ثمار التعاون الدولي ما أصدرته الأمم المتحدة من اتفاقيات وقرارات دولية أهمها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي اعتمدها الجمعية العامة في 31 أكتوبر 2003.

وللعلم أن هذه الاتفاقية احتوت على 71 مادة جاءت في ثمانية فصول هدفها أساسا الوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها وردع مرتكبيها إضافة إلى التعاون الدولي بين الدول الأطراف في هذا المجال.

وبالرجوع إلى المادة الأولى من هذه الاتفاقية نجدها حددت الأهداف والأغراض من وراء صدورها والمتمثلة في ترويج وتدعيم التدابير الراقية التي تؤدي إلى منع ومكافحة الفساد الإداري بصورة أنجع وتسيير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد خاصة ما تعلق بمجال استيراد الموجودات المتأتية من الأفعال الجرمية وتعزيز النزاهة والمساءلة والإدارة السليمة للشؤون والممتلكات العمومية.

ومن أهم المبادئ التي تضمنتها الاتفاقية في مجال مكافحة الفساد الإداري نذكر ما:

- الزام الدول الأعضاء في الاتفاقية باتخاذ أي تدابير تشريعية أو أي تدابير أخرى لتجريم الرشوة بين الموظفين العموميين الوطنيين واختلاس أو تبديد الأموال أو الممتلكات أو الأوراق مالية عمومية ومكافحة ومنع غسل الأموال والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استغلال الموظف العام لوظائفه والإثراء غير المشروع للموظف العام من خلال زيادة موجوداته زيادة كبيرة لا تتوافق أبدا مع دخله.

- وضع منظومة قواعد لضبط سلوك الموظفين العموميين تكفل تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية وإرساء تدابير ونظم تسيير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد أثناء أداء وظائفهم.

- إلزام الدول الأعضاء بإنشاء هيئة أو هيئات حسب الاقتضاء تتولى منع الفساد الإداري والمالي تتمتع بالاستقلالية وتتوفر فيها الإمكانيات المادية والبشرية لمتابعة والردع قضايا الفساد.

- إلزام الدول الأعضاء باتخاذ ما يلزم لمكافحة الفساد بالتحري عنه وملاحقة مرتكبيه ومصادرة العائدات الإجرامية المتأتية من الأفعال الإجرامية بتجميدها أو حجزها أو استردادها وجمع وتبادل المعلومات المتعلقة بالفساد وتحليلها.

2-منظمة الشفافية الدولية: تعتبر من أكثر المنظمات الدولية غير الحكومية نشاطا وفعالية في متابعة ومكافحة حالات الفساد الإداري انشأت عام 1993 مقرها برلين في ألمانيا وتقوم المنظمة بتطوير مؤشرات لقياس مدى

تفشي الفساد في مختلف دول العالم وتطور هذه المؤشرات من خلال استطلاعات للرأي رجال الأعمال والنخب الاقتصادية والمحليلين الاقتصاديين، وهي ممثلة في اغلب دول العالم بما فيها الجزائر التي مثلت بالجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد.

قامت هذه المنظمة بوضع خطة شبيهة بخطة منظمة العفو الدولية مضمونها وضع قاعدة دولية للتعاون لمكافحة الفساد الإداري من خلال الهيئات المنتشرة عبر كل الدول.

بالإضافة إلى أنها وضعت ميثاقا لمكافحة جريمة الرشوة باعتبارها صورة أو شكلا من أشكال الفساد الإداري خاصة في عقود الصفقات العمومية على هذا الأساس يلتزم كل من رجال الأعمال أو مسئول حكومي إذا كان طرفا في الصفقة أن يلتزم بعدم الحصول على أي تسهيل أو رشوة وإذا خالف ذلك يتم وضعه في القائمة السوداء للأعمال التي تتسم بالفساد وبالتالي يتم استبعاده من إبرام أي عقد مستقبلي.

ومن بين الانجازات التي قامت بها المنظمة كذلك وضع مؤشر دولي لقياس الفساد تعده كل خمس سنوات يسمى بمؤشر النزاهة للدول الأجنبية والعربية لسنة 2005.

وتتصدر قيمة المؤشر بين 0 و 10 نقاط، فإذا حصلت الدولة على 0 يعني أن هذه الدولة جميع تصرفاتها وأعمالها قائمة على الرشاوى والفساد وإذا كان العكس أي أن الدولة حصلت على علامة 10 قام الدولة نظيفة لا يشوبها أي فساد.

وفي آخر تقرير قامت به المنظمة عام 2006 اعتبرت فنلندا في مقدمة دول عالم الأكثر شفافية وقلها فساداً حيث تحصلت على علامة 9.7 من 10 في حين احتلت الكاميرون ونيجيريا المراكز الأخيرة.

وللعلم أن اغلب الدول العربية احتلت المراكز الأخيرة في سلم الفساد ومن الدول التي كانت أكثر نزاهة الإمارات وسلطنة عمان، وكشفت المنظمة أن أهم القطاعات التي يكثر فيها الفساد هو القطاع النفطي لكون هذا الأخير لا يقدم تقارير تفصيلية للحكومات بالمبيعات والتعاملات التي تتم في هذا القطاع.

وقد أكدت المنظمة على عدة مبادئ المحاربة الفساد ومنها الحاجة إلى التحالف مع كل من له مصلحة في مقاومة الفساد، ودعم الفروع المحلية للمنظمة لتحقيق مهمتها، وتجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد خاصة في الدول النامية.

3-الاتفاقية الدولية لمكافحة الرشوة: تم إبرام هذه الاتفاقية عام 1997 انضم إليها جميع الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (29) دولة إلى جانب انضمام خمس دول أخرى وأساس هذه الاتفاقية تحديد الإطار القانوني لتحريم الرشوة بالنسبة للموظفين الرسميين في الدول الأخرى، ومن أهم المبادئ الدولية التي تضمنتها هذه الاتفاقية في مجال مكافحة جريمة الرشوة:

- التشاور بين الدول الأعضاء في الاتفاقية وتبادل المساعدات القانونية بشأن مدى فعالية أنظمتها القضائية في مكافحة رشوة المسؤولين الأجانب والتزامها بتعديل قوانينها بما يكفل اعتبار رشوة المسؤولين الأجانب جريمة خاضعة لقانون تبادل المجرمين والاتفاقيات الثنائية أو الجماعية.

- اعتماد الدول الأعضاء بالمعايير التي تستخدمها منظمة الشفافية الدولية بما يتعلق بالمحاسبة والتدقيق والإفصاح المالي ومسك الدفاتر والعمل على منع الممارسات غير السلمية في شركاتها وكل ما تعلق بجريمة رشوة المسؤولين الأجانب أو إخفاء عمليات الرشوة على أن تقوم كل دولة عضو بتوقيع العقوبات الإدارية والمدنية والجنائية الملزمة على الشركات والرادعة لها في هذا المجال.

- على كل دولة عضو في الاتفاقية إخضاع تحقيقاتها ومحاكماتها لقوانينها الوطنية وتوقيع العقوبات اللازمة والرادعة على من تتم إدانتهم في جرائم الرشوة واتخاذ كل ما يلزم من إجراءات لحجز ومصادر ممتلكات المذنبين المدنيين.

4-المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد: أنشأت هذه المنظمة في كندا عندما تم انعقاد مؤتمر برلماني دولي تتشكل من أكثر من 250 برلماني من 72 بلد ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها المنظمة تعزيز أصول المساءلة والنزاهة والشفافية، وتعلقت بالبرلمانيين لأنها تقوم بالتنسيق العالمي بين مختلف البرلمانيين أما عن فروعها الإقليمية فتقوم على فعالية قدرة البرلمانيين في مواجهة قضايا الفساد، تهدف المنظمة إلى تحقيق ما يلي:

- وضع دليل للبرلمانيين لكيفية السيطرة على الفساد.

- توفير مادة تدريبية للبرلمانيين تتضمن مواضيع الموازنة والمراقبة المالية.

- إصدار مدونة سلوك للبرلماني.

- قياس أداء الدور الرقابي للبرلمانيين.

5-البنك الدولي: تبنى البنك الدولي منذ عام 1996 خطة لمساعدة الدول في مواجهة الفساد ومحاصرته تتضمن ثلاثة عناصر هي:

- تشخيص ظاهرة الفساد وأسبابها وعواقبها.
- إدخال إصلاحات على أنظمة الدولة من النواحي التشريعية والإدارية والاقتصادية.
- إشراك المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام في مكافحة الفساد.
- ويجسد البنك في استراتيجيته المتعلقة بمكافحة الفساد أربع محاور أساسية:
- متابعة أشكال الاحتيال والفساد في المشروعات التي يمولها البنك.
- تقديم العون للدول النامية التي تعتمد مكافحة الفساد وي طرح البنك نماذج متعددة لمكافحة الفساد الإداري وفق ظروف وبيانات هذه الدول.
- يعتبر البنك جهود الفساد شرطا أساسيا لتقديم خدماته وسياسات إقراضه المختلفة.
- يقدم البنك عونا للجهود الدولية لمكافحة الفساد الإداري.

6-منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED): وهي منظمة دولية اضطلعت بدور قيادي من الناحية الدولية في نطاق مكافحة الرشوة والفساد منذ عام 1989، تتابع هذه المنظمة الجهود الدولية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري.

في مجالات الرشوة في التبادلات والأعمال الدولية، حيث أصدرت ما يعرف بتوصيات العام 1994 بشأن الرشوة في تبادلات الأعمال الدولية حيث دعت الدول الأعضاء إلى تحديد معايير فاعلة لمحاربة رشوة الموظفين الرسميين الأجانب وقد تم مراجعة التوصيات السابقة سنة 1997.

وكذلك الفساد في المشتريات الممولة بمساعدات دولية حيث أصدرت المنظمة في ماي 1996 التوصيات الخاصة بمكافحة الفساد في المشتريات الممولة بالمساعدات "والتي تدعو إلى اعتماد مجموعة من التدابير لمنع الممارسات الفاسدة في المشتريات التي يتم تمويلها بمساعدات خارجية.

7- صندوق النقد الدولي: تبنى صندوق النقد الدولي منذ سنة 1997 شروطا أكثر تشددا وموضوعية في منح مساعداته وقروضه ووفق ضوابط مكافحة الفساد، كما أن البنك يساهم في مجالين رئيسيين في مكافحة الفساد هما:

- تدريب وتطوير الموارد البشرية العامة والعاملة في مجال الضرائب وإعداد الموازنات ونظم المحاسبة والرقابة والتدقيق.

- يساهم البنك في خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تطور في إطارها القوانين المتعلقة بالضرائب والأعمال والتجارة.

8- المنظمة العالمية للتجارة: أفرزت المنظمة سنة 1996 إنشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية والتبادلات الحكومية للدول الأعضاء فيها.

فحسب إحصائيات البنك الدولي لسنة 2004 تقول أن ما يدفع من رشاوى في العالم 3000 مليار دولار وهناك إجماع على أن الإحصائيات القضائية لا تعكس حجم الظاهرة فهي في معظم الدول لا تتجاوز 10 %.

لهذه الأسباب هناك معايير أخرى تقاس بها الظاهرة كالذي تطبقه منظمة الشفافية الدولية حيث تصدر تقريرا سنويا ترتب فيه الدول بالنظر إلى مدى تفشي الفساد فيها وهذا المقياس يتضمن 10 نقاط يتم التقدير على أساس استبيان مجموعة من كبار رجال الأعمال وجامعيين والمنظمات المالية ومؤسسات قياس المخاطر الاقتصادية.

المنظمة المذكورة حسب تقريرها لسنة 2010 ترتيب الجزائر في المرتبة 105 من 178 دولة بـ 2.9 نقطة على 10.

رابعا: تجارب بعض الدول في مكافحة الفساد الإداري

هناك بعض الدول التي خاضت تجارب هامة في مكافحة الفساد الإداري بأساليب مختلفة واستطاعت من خلال جهودها أن تقضي عليه أو تخفض من معدلاته:¹

¹ بوشلاغم عميروش، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

1-الصين: تعتبر الصين من الدول التي ينتشر فيها الفساد، وقد بلغ مؤشر إدراك الفساد فيها سنة 2017، 4.1 وسنة 2015، 3.7 وسنة 2012، 3.9 مع العلم أن أعلى قيمة لهذا المؤشر هي 10 (نظيف جدا) وأقل قيمة له هي 0 (فاسد جدا)، ولذلك فهي من الدول التي يرتفع فيها معدلات الفساد، وقد اتخذت الدولة بعض الإجراءات بهدف مكافحة الفساد ومقاومته، وكانت لها تجربة جيدة تتمثل في:

- وضع عقوبة شديدة لمواجهة الفساد لدرجة أنه تم الحكم بالإعدام على بعض المرشحين.

- إلى جانب العقوبة قامت الدولة بتوفير الحوافز التي تدفع الأفراد للابتعاد عن الرشوة والفساد، من خلال رفع دخول المواطنين وتحسين مستوى المعيشة.

2-سنغافورة: تعتبر تجربة سنغافورة رائدة وفريدة بالنسبة للدول التي حاربت الفساد، فقد نجحت في إزالته فهي تأتي في مقدمة الدول التي تتمتع بمستوى نظيف من الفساد مع فنلندا نيوزيلندا والدانيمارك، وبلغ مؤشر مدركات الفساد بها 8.7 و 8.5 سنتي 2012 و 2015، ليتراجع إلى 8.4 سنة 2017 والإجراءات التي اتبعتها الدولة مكنتها من القضاء على الفساد بعد أن كانت منذ نحو ثلاثين عاما من أكبر الدول التي ينتشر بها الفساد.

قامت الدولة بتخفيض عدد القوانين والقواعد والإجراءات وقامت بتبسيط وتوضيح كافة الإجراءات بحيث لا تسمح بأي خروج أو خرق للقوانين.

رفعت الدولة مرتبات وأجور الموظفين العموميين حتى لا يلجؤوا للفساد وبعد مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم، وأي محاولة فساد ستحرمه من وظيفته ومن دخله المرتفع، فضلا عن أنه لن يستطيع أن يحصل على وظيفة أخرى.

3-هونغ كونغ: تأتي هونغ كونغ في المرتبة 13 بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد سنة 2017، وقد ارتفع المؤشر لديها من 7.4 سنة 2014 إلى 7.5 سنة 2015 و 7.7 سنة 2017 نتيجة للجهود التي تبذلها الدولة لمحاربة الفساد وأهمها تشكيل لجنة لمحاربة الفساد وفرت لها ميزانية ضخمة من ملايين الدولارات، ويعمل بها نحو أكثر من 1000 موظف يتقاضون مرتبات مرتفعة مهمتها متابعة الفساد والقضاء عليه بكافة أشكاله.

4-تشيلي: تعتبر الدولة رقم 26 ضمن 180 دولة من حيث مستوى الفساد فيها، ومؤشر مدركات الفساد فيها بلغ 7.2، و 7.0 خلال سنتي 2012، 2015 ليتراجع إلى 6.7 سنة 2017، وقد خطت الدولة خطوات هامة في محاربة الفساد وتعتبر من أنظف دول أمريكا اللاتينية:

- قامت بتبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين.

-أعلنت مبدأ الشفافية بالنسبة لكافة الهيئات الحكومية.

قائمة المراجع

1. أبو بكر بوسالم، الأبعاد العملية للمصارف الإسلامية في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019.
2. أحمد عبد الحفيظي، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، المجلد 07، العدد 01، 2019.
3. أحمية فاتح، محاضرات أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2024.
4. إمنصوران سهيلة، أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور الفكر الإسلامي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
5. بشيري عبد العليم، أثر التدقيق المحاسبي والجباي في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023.
6. بعيرة فطوم، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022.
7. بلجل عتيقة، الفساد الإداري على المستوى الدولي، مجلة الحقوق والحريات، العدد 02، 2016.
8. بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2010.
9. بن محمد إيمان، محاضرات أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024.
10. بوجمعة قويدري قوشيش وآخرون، حوكمة الشركات ودورها في تنشيط سوق الأوراق المالية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، 2020.
11. بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013.

12. بورغدة حسين، مساعدي عماد، دور استراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
13. بوشلاغم عميروش، مطبوعة محاضرات في مقياس الفساد وأخلاقيات العمل، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2022.
14. جلابة علي، بن عمارة منصور، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، 2018.
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 08 مارس 2006.
16. حامدي معمر، طاسي نور الهدى، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الحد من الفساد الإداري، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 06، العدد 02، 2022.
17. حجار مبروكة، محاضرات أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2024.
18. حسين عبد المطلب الأسرج، مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإسلام، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، مطبوعات KIE، 2018.
19. حمدي باشا نادية، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 02، الجزائر، 2021.
20. حميدي زقاي، رماس محمد أمين، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، مجلة الأصيلة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، 2018.
21. خالد قاشي، رمزي بدرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار أسامة، نبلاء، عمان، الأردن، 2018.
22. خرشي إسحاق، خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في أخلاقيات الأعمال للشركات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 01، 2020.
23. دروم أحمد وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
24. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، 2022.
25. رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013.

26. زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
27. الزينة سعيد الغضوي، المسجد ودوره في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات، مجلة الحق، العدد13، 2024.
28. سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والحوث الاجتماعية، المجلد09، العدد03، 2021.
29. سعد الله رشيد وآخرون، أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأدوات تقييمها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد10، 2019.
30. شاغي أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال في ظل الحوكمة على أداء منظمات الأعمال المعاصرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2023.
31. شامي صليحة، أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد06، العدد01، 2023.
32. شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، 2013.
33. شمام فوزية، بوروية فهيمة، مساهمة أخلاقيات الأعمال في التخفيف من ضغوط العمل، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد21، 2017.
34. صالح الحموري، رولا المعايطه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز، عمان، الأردن، 2015.
35. صراب نور الدين، زايد مراد، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد04، العدد08، 2018.
36. صرصار فاطمة زهرة، أثر أخلاقيات الأعمال في مواجهة الفساد الإداري، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 12 العدد02، 2023.
37. الضمور فخد احمد عطالله، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد03، العدد08، 2023.

38. الطاهر العماري، ابراهيم زروقي، دور حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01.
39. طلبة عادل، مقدم خالد، تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال أخلاق الاعمال لدى الموظفين، مجلة التواصل، المجلد 26، العدد خاص، 2020.
40. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط02، دائر وائل، عمان، الأردن، 2008.
41. عبايدية يوسف، محاضرات في أخلاقيات الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2025.
42. عبد الكريم سهام، تسوري بن تسوري بهية، أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، 2023.
43. عبد المجيد كموش، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2019.
44. عمار بلعادي، ورقة علمية بعنوان: دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، ملتقى وطني: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة -واقع رهانات وآفاق-، يومي 07-08 ديسمبر 2010، جامعة أم البواقي، الجزائر.
45. عمروش نبيلة، العلاقة بين آليات الحوكمة ومستوى جودة الإفصاح ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2025.
46. فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مجلة الادارة والتنمية لبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
47. فضيلة بن شهيدة، محمد رضاني، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 06، العدد 01، 2017.
48. قوسام بركنو، الفساد الإداري في الجماعات المحلية وتداعياته السلبية على تحقيق التنمية المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 05، 2012.

49. كموش عبد الحميد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، 2018.
50. لحيمر ابراهيم، التسويق، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2016.
51. لطرش محمد، دور الثقافة التنظيمية في إرساء أخلاقيات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 01، 2019.
52. محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مطبعة جامعة دمشق، دار الماليين، سوريا، 2014.
53. محمد زبير، حلومي سارة، أثر أخلاقيات الأعمال على المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022.
54. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، 2015.
55. مشرور محم الأمين وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 02، 2018.
56. مقدود وهيبة، المسؤولية الاجتماعية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2018.
57. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركة الأعمال، مؤسسة الورث، الأدن، 2005.
58. هزرشي طارق وآخرون، أخلاقيات الأعمال كدعامة للذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.
59. هشام مزهود، مريم كلاش، تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة ميله، المجلد 03، العدد 04، 2020.
60. الواعر خميسي، محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2025.
61. وراذ فؤاد، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2019.
62. وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2019.

63. يحيوي نعيمة، نحو تجسيد لمبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017.

64. Keith Davis, **The Case for and against Business Assumption of Social Respon-sibilities**, The Academy of Management Journal, Vol 16, N 02, 1973.

65. United Nations publication, **From corporate social responsibility to corporate sustainability**, studies in trade and investment, 2013.

66. Archie B. Carroll, **corporate social responsibility: evolution of a definitional construct**, business society, Vol 38, N 03, 1999.

67. campbell, D. F., & carayannis, E. G.. epistemic governance in higher education:quality enhancement of universities for development. new york, USA: springer briefs in business.2013.

68. Marsiglia, E., & Falautano, I. **Corporate Social Responsibility and Sustainability Challenges for a Banc Assurance Company**. the Geneva Papers (the Geneva Papers.2005).