

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



# مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي - سوناطراك وسونلغاز -

مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق  
تخصص: قانون إداري

إشراف الدكتورة:  
- شراد صوفيا

إعداد الطالبة:  
- شراد وافية

الموسم الجامعي: 2014/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ﴾

وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ص</sup> وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴿

# شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى صاحب المنة والنعمة الذي أنعم علينا بنعمة الإيمان والعلم، والذي أمدنا بالصبر والقوة لإتمام هذا العمل.

عظيم الشكر والامتنان والتقدير والاحترام للأستاذ الفاضل:

الأستاذ الدكتور "وفيا شراد" التي تكرمت بالإشراف على هذا البحث من بدايته إلى نهايته، مرشدة وناصحة وموجهة جزاك الله عنا أستاذتنا كل خير، وأرجو أن أكون قد وفيت لك حقك في تقديم عمل يليق باسمك ومكانتك

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في إنارة دربي وعقلي، وأخص بالذكر الدكتور إسماعيل حجازي والدكتور بن ساهل وسيلة

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستمارة

وأقدم شكري إلى كافة موظفي مؤسستي سوطانراك وسونلغاز بسكرة

كما أتقدم بالشكر الخالص إلي كل من ساعدني في انجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مدخل إلى أخلاقيات الإدارة</b>	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة
14	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي
14	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية
15	ثانياً: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المحددة لها
16	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية
17	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
19	ثالثاً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.
19	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
19	أولاً: أنواع الثقافة
22	ثانياً: مستويات الثقافة
24	المبحث الثاني: ماهية أخلاقيات الإدارة
24	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميته
24	أولاً: مفهوم أخلاقيات الإدارة
26	ثانياً: أهمية أخلاقيات الإدارة

27	المطلب الثاني: الجذور التاريخية لأخلاقيات الإدارة
29	المطلب الثالث: نظريات ومدائل
29	أولاً: النظريات
31	ثانياً: المداخل
32	المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال
32	المطلب الأول: مصادر ومستويات أخلاقيات الإدارة
32	أولاً: مصادر أخلاقيات الإدارة في المنظمة.
34	ثانياً: مستويات أخلاقيات الإدارة
35	المطلب الثاني: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة.
36	المطلب الثالث: أنماط سلوكيات العمل:
37	أولاً: الالتزام بمواعيد انجاز المهام
37	ثانياً: ترك العمل ليوم غد لنقوم به
37	ثالثاً: دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة
37	رابعاً: الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل
37	خامساً: التقليل من المحسوبة والتعالي في محيط العمل
37	سادساً: نقل الإشاعات بين مجموعات العمل
37	سابعاً: مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل
38	ثامناً: تقدير المشاعر الأفراد والجماعات
39	خلاصة واستنتاجات
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار المفاهيمي للفساد الإداري</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري
42	المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري
42	أولاً: تعريف الفساد من المنظور اللغوي

42	ثانيا: تعريف الفساد من المنظور الاصطلاحي الإداري والقانوني
44	المطلب الثاني: الفساد الإداري من منظور تاريخي
46	المطلب الثالث: أسباب ظهور الفساد الإداري
47	المبحث الثاني: أساسيات حول الفساد الإداري
47	المطلب الأول: أنواع الفساد الإداري
49	المطلب الثاني: أنماط الفساد الإداري والآثار المترتبة عليه
49	أولا: أنماط الفساد الإداري
50	ثانيا: آثار الفساد الإداري
54	المطلب الثالث: خصائص الفساد الإداري ومعضلاته الأخلاقية
54	أولا: خصائص الفساد الإداري
55	ثانيا: المعضلات الأخلاقية في مجال محاربة الفساد
57	المبحث الثالث: آليات مكافحة الفساد الإداري
58	المطلب الأول: وسائل مواجهة الفساد
58	المطلب الثاني: استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري
58	أولا: الإستراتيجية السياسية
59	ثانيا: الإستراتيجية الاقتصادية
59	ثالثا: الإستراتيجية الإدارية
60	رابعا: الإستراتيجية القضائية
60	خامسا: الإستراتيجية الإعلامية
60	سادسا: الإستراتيجية الأمنية
61	المطلب الثالث: العلاقة بين النظم واللوائح والقرارات، والمعايير الأخلاقية في الأعمال.
65	خلاصة واستنتاجات.
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>دراسة ميدانية لمساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري</b>	
67	تمهيد



68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز ومهامها
69	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سوناطراك
70	المطلب الثالث: اهتمام المؤسسة محل الدراسة بقيم العاملين
73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
73	المطلب الأول: منهج البحث وأدوات جمع البيانات
74	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
74	أولا: الاستمارة
74	ثانيا: المقابلة
75	ثالثا: الملاحظة
75	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
35	أولا: مجتمع الدراسة
36	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
77	ثالثا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
82	المطلب الأول: ثبات الاستمارة
82	أولا: صدق الاستمارة.
86	ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
87	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
89	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
89	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية.
90	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.
93	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	01
78	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن.	02
79	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	03
80	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	04
81	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	05
83	نتائج قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا.	06
83	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أخلاقيات الإدارة والدرجة الكلية للمحور	07
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفساد الإداري والدرجة الكلية للمحور	08
85	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	09
86	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	10
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أخلاقيات الإدارة.	11
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الفساد الإداري	12
88	معامل الارتباط بيرسون بين أخلاقيات الإدارة والفساد الإداري	13
89	نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع= الفساد الإداري)	14

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	22
02	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس	77
03	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن.	78
04	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	79
05	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	80
06	التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية	81

مقدمة

عاملة

## مقدمة عامة

لقد أحدثت ظاهرة الفساد الإداري تراجع كبير في القطاع الإداري والنظم المسيرة له، فهو من أخطر أنواع الفساد لأن الإدارة تمثل المحرك الرئيسي في حركة الدولة، فظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الأقطار النامية خاصة، وبالرغم من عدم توفر الإحصاءات عن حجم هذه الظاهرة، إلا أنه بات من الواضح أن الممارسات ذات الصلة بالفساد الإداري تكتسب في الوقت الحاضر أهمية كبيرة في البلدان النامية لما لها من آثار وانعكاسات سلبية خطيرة على الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تفنقر إليه غالبية مجتمعات الدول النامية.

ومع التسليم بوجود الفساد في كل زمان ومكان بنسب متفاوتة، تختلف باختلاف بيئات العمل وظروف المجتمعات، إلا أن زيادة نسبة الفساد عن حدود معينة، تشكل خطورة بالغة على الجهاز الإداري وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل وعلى الاستقرار السياسي لأي دولة.

فقد كشفت التطورات الراهنة على أن الفساد بكافة صورته (السياسي والمالي والإداري، بل والأخلاقي) قد تغلغل في العديد من المؤسسات والجهات الرسمية بالدول العربية، بل أن هذا الفساد كان من أقوى الأسباب وأهم العوامل التي هيأت المناخ لحدوث هذه التطورات والتحويلات.

والحقيقة أن قضية مكافحة الفساد حظيت باهتمام كبير خلال الأعوام الماضية على المستويين الدولي والمحلي تشريعياً ومؤسسياً، وكان من أبرز مظاهر الاهتمام بمكافحة الفساد على المستوى الدولي، وضع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد عام 2003، وذلك بغرض تنسيق الجهود الدولية فيما يتعلق بمكافحة الفساد، ووضع وتعزيز النظم الوطنية الكفيلة بمكافحته.

وقد أكدت مؤشرات مدركات الفساد والتي وردت في تقارير مؤسسة الشفافية الدولية، تزايد ظاهرة الفساد في العديد من الدول العربية والتي جاءت في ترتيب متأخر ضمن الدول الأكثر فساداً على المستوى العالمي.

والواقع أن عدم فاعلية الأطر القانونية والمؤسسية لمكافحة الفساد بالدول العربية، ومحدودية العائد أو المردود التدريبي من الفاعليات والأنشطة التي تعنى بمكافحة الفساد الإداري إنما يرجع إلى عوامل عديدة، سياسية واجتماعية وإدارية.

ولقد أصبح موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة للأسباب عديدة، يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه لإدارة الأعمال والمعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن إطار أخلاقي وشفاف، الأمر الذي أدى إلى تخصيصها بقدر من الاهتمام والدراسة لأنها أصبحت تشكل جزءا رئيسيا من صناعة نتائج النمو في المؤسسات وذلك عقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المؤسسات على المستوى العام، كما تحتاج المجتمعات إلى وجود ضوابط قانونية فإن المنظمات بحاجة إلى معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقيا، وذلك بتحديد علاقتها بالعاملين والزبائن، والمنظمات والمجتمع والبيئة، فضلا عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف المؤسسات، وقد أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق، ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المدرسين والعمال على التصرف وفقا لما تقتضيه المعايير الأخلاقية.

ولقد كتب في هذا الموضوع منذ الحضارات القديمة وبالضبط الحضارة الإغريقية وفلاسفتها "سقراط أفلاطون وغيرهم" كلهم تنبهوا إلى خطورة هذا الموضوع أي "الأخلاقيات" وهذا الأخير الذي أثار جدليات فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي، والعولمة، إلى خلق قضايا وموضوعات شائكة وجد معقدة لها علاقة بالعديد من القيم الاجتماعية الإنسانية والقانونية والأخلاقية.

رغم ما يحققه التقدم والتطور التكنولوجي من إيجابيات ومنافع للجنس البشري، إلا أنه لا يخلو من سلبيات التي تعد تهديدا خطيرا على الإنسان نفسه خاصة إذا تمت خارج القيود والضوابط والنصوص القانونية والأخلاقية لدى الفرد بصفة عامة والعامل بصفة خاصة

### ✓ إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات... وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، و على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للجانب القيمي والقانوني في أعمالها.

إن المؤسسة تقع عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم الغالبة في المجتمع والبيئة المحيطة، فهو المنطلق والركيزة الأساسية التي تنبثق منها مختلف قيم الأفراد التي تعاني غالبا من نقص الاحتياجات الأساسية والتفاوت في توزيع الدخل وسوء حالة التنمية البشرية.

وهذه الحالة التي يعيشها معظم فئات المجتمع من الفقر والحاجة تكون فيما بعد هي أحد دوافعه ومبررات نحو الانزلاق الأخلاقي. والتعريف العام للفقر هو الحالة التي تعبر عن النقص والعجز في الاحتياجات الأساسية والضرورية للإنسان، وأهم هذه الاحتياجات الغذاء والرعاية الصحية، والتعلم والمسكن والمدخرات لمواجهة الأمور الطارئة أو الأزمات التي قد تتعرض لها الأسرة أو الفرد، حيث لا يزال أكثر من ربع سكان العالم يعيش حالة تنعدم فيها فرص الحياة بشكل يعطي للفقر مقومات شعوره بإنسانيته.

ويعزى ظهور الفقر واستمراره إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية والبيئة الأخلاقية، ومن أهم هذه العوامل هي تحلي الفرد بأخلاق العمل التي تؤهله إلى تخطي هذه الصعوبات والتفوق عليها، ومن ثم تتحدد منطلقات الفرد وأسايساته في العمل كما تتأثر فعاليته وإنجازاته، وهذا يوضح من أن هناك ارتباطا كبيرا بين أخلاق العمل والقيم السائدة في المجتمع ولذلك فإنه في غياب مثل هذه القيم والواضحة الثابتة، فإن هناك من يرى قبول بعض الأفراد الرشوة، يمكن اعتباره سلوكا أخلاقيا، إذا كانت القيم المادية للفرد وما حدده الفرد لنفسه تسمح

## مقدمة عامة

له بذلك، حيث أن مفهوم أخلاقيات العمل عندهم هي أخلاق نسبية تصيغها أعراف المجتمع، كما أنها أخلاق متغيرة مما يعني أنها مترددة وغير مرتبطة بقيم ثابتة ومستقرة.

ومن هذا المنطلق الخاطيء كان يعتقد بعضهم من أن تراجع الأخلاق أحيانا يكون ذا فوائد كما أنه ذو تأثير إيجابي على اقتصاد الدول النامية وعلى النظام السياسي، وعليه فهم يرون الرشوة مثلا فعلا مقبولا في ظل تدني مستوى الرواتب والأجور وارتفاع مستويات المعيشة، مما يجعلها وسيلة دخل إضافية وأنها تساعد على تسريع المعاملات الإدارية وهذه أمور إيجابية.

وهذا ما يؤكد أن المستوى الأخلاقي لمجتمع معين يلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة التي تعتبر حقل تجارب لأخلاقيات الفرد، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج لبيئة اجتماعية، والقيم الشخصية التي تميز هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المؤسسة مع البيئة الاجتماعية وتتأثر بها، وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها، التي تصبح فيما بعد جزء من ثقافة المنظمة السائدة ومكونا من مكونات ثقافة الأفراد، التي تصبح في المستقبل وتبريرا لأفعال في الغالب هي لا أخلاقية، ثم توارثها وإتقالها من جيل إلى جيل.

ولهذا يمكن القول أن المؤسسة نظام أخلاقي فرعي يتأثر بالأخلاق والقيم السائدة في المجتمع، وبالتالي يؤثر على المنظومة القانونية في جميع جوانبها سواء كان في ضبطها أو تطبيقها فالفجوة تظهر في الانحرافات الحاصلة أثناء التطبيق للقاعدة القانونية، وانطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية دراستنا والمتمثلة في: **كيف يمكن لأخلاقيات الإدارة أن تساهم في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سوناپراك وسونلغاز؟**

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

(1) كيف يمكن للقيم التنظيمية أن تساهم في مكافحة الفساد الإداري؟

(2) كيف يمكن للقيم الفردية أن تساهم في مكافحة الفساد الإداري؟

✓ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:



### الفرضية الرئيسية:

- تساهم أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد في مؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

### الفرضيات الفرعية:

1- تساهم القيم التنظيمية في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

2- تساهم القيم الفردية في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

### ✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

- 1- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع ميلي للاطلاع أكثر على هذا الموضوع؛
- 2- رغبة منا في مواصلة البحث في هذا الموضوع من جانب آخر، خاصة بعد أن تطرقنا إليه في مذكرتنا المقدمة لنيل شهادة لسانس والتي عالجت الإشكالية التالية: "متطلبات أخلاقيات الأعمال لمكافحة الفساد الإداري"؛
- 3- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم في ظل الدخول في اقتصاد المعرفة؛
- 4- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بأخلاقيات الإدارة؛
- 5- اعتقادنا بأن ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف قيم أفرادها
- 6- عدم وجود دراسات معمقة تناولت الموضوع، ورغبة منا في فتح الباب لهذا الموضوع لكي يتم دراسته في المستقبل وخاصة الجانب الأخلاقي لقطاع الأعمال والوظيفة بصفة عامة
- 7- موضوع خصب قابل للإبداع فيه وإظهار بصمات الباحثة.

### ✓ أهمية الدراسة:

لقد أدركت المؤسسات اليوم أهمية أخلاقيات الإدارة وذلك في ظل المحيط الذي تنشط، هذا الأخير الذي يتسم بالتنافس الحاد والتغير المستمر، لذلك أصبحت بحاجة ماسة إلى أفراد ذوي قيم ومبادئ من أجل مواجهة تحديات هذا العصر، لأن هذه الأخلاق تعد مصدرا لارتقاء المؤسسة ونموها، هذا ما افرز الاهتمام أخلاقيات الإدارة، من أجل مكافحة الفساد والحد من انتشاره، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والفساد الإداري، من خلال إظهار مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

### ✓ أهداف الدراسة:

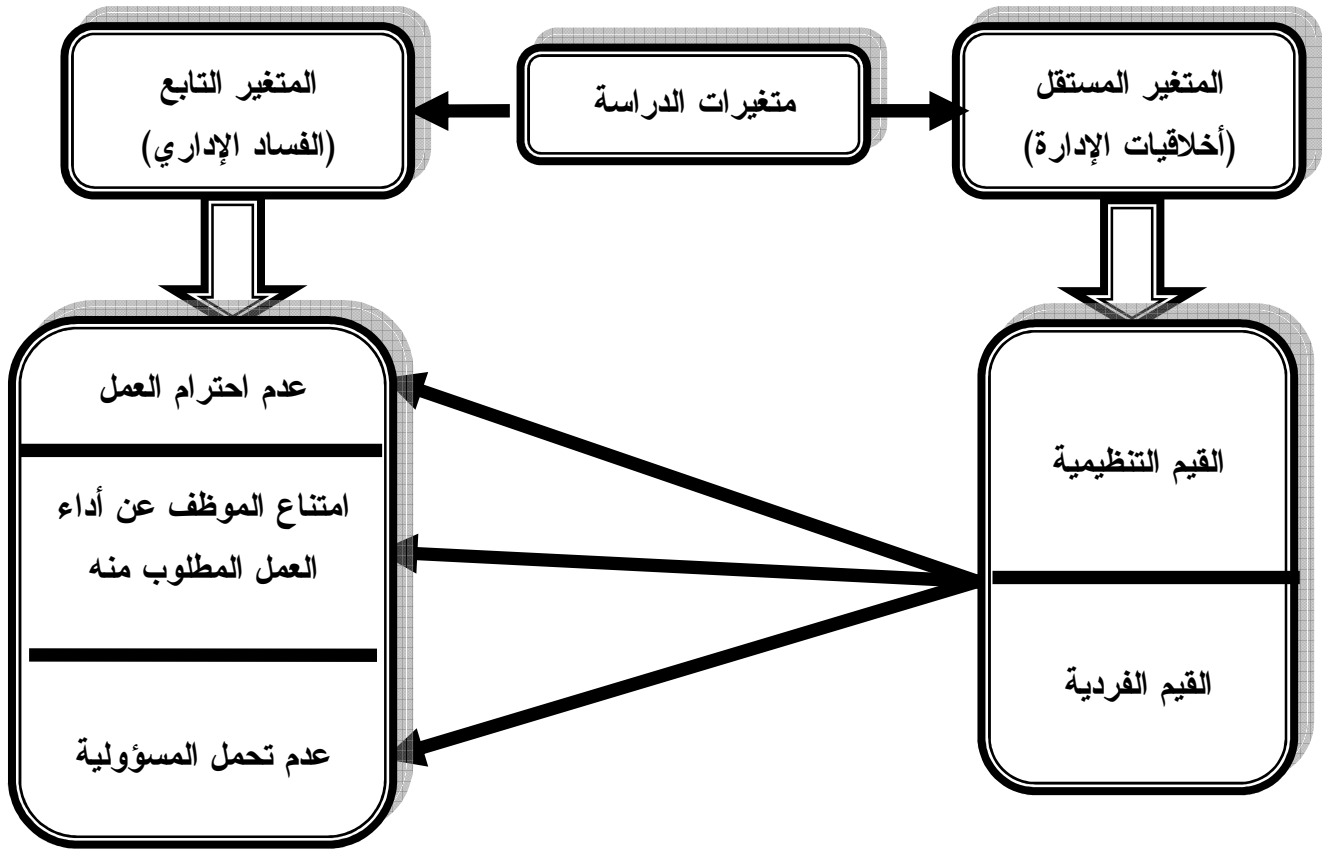
بناءً على تحديد المشكلة موضوع الدراسة والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في توضيح مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- إظهار أهمية أخلاقيات الإدارة؛
- 2- إظهار دور أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري؛
- 3- تحديد مختلف النتائج المترتبة عن أضرار الفساد الإداري؛
- 4- البحث عن سبل مكافحة الفساد الإداري بشتى الطرق الممكنة؛
- 5- السعي إلى إظهار أهمية القيم التنظيمية؛
- 6- إظهار أهمية القيم الفردية في المؤسسة والحث على الاستفادة منها؛
- 7- السعي إلى المساعدة في تطبيق عملي فعلي لتسيير الأخلاقي في الواقع العملي.

### ✓ حدود الدراسة:

يهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية، وذلك من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة، وكما يتضح من عنوان الدراسة فإن الدراسة اقتصر موضوعها على دراسة مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، وقد تم اختيار مؤسستي سوناطراك وسونلغاز لإجراء الدراسة الميدانية فيها نظراً لأهميتها في مجال العمل، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المؤسستين والبالغ عددهم 73 عامل، خلال الفترة الممتدة ما بين أكتوبر 2014 ومارس 2015.

✓ النموذج الافتراضي للدراسة:



يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في أخلاقيات الإدارة ببعديه: ( القيم التنظيمية والقيم الفردية ) ، والمتغير التابع والمتمثل في الفساد الإداري بأبعاده الثلاثة: ( عدم احترام العمل، امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، عدم تحمل المسؤولية).

✓ الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع تقييم المهارات ودوره في تتمين الموارد البشرية، وقد وجدت أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري الدراسة: (تقييم المهارات وتتمين الموارد البشرية) على نحو مستقل، إلا أنها لاحظت وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين هذين المتغيرين، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

أجرى (الغفيلي، 2001م) دراسة بعنوان: " العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي وقد " هدفت الدراسة إلى

عرض العلاقة بين قيم الفرد والمنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، من خلال محورين هما:

1. العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر الإداري المعاصر.

2. القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.

وناقش الباحث في المحور الأول تسلسلا زمنيا لورود مفاهيم السلوك وأخلاقيات المهنة في تاريخ علم الإدارة، فذكر أن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر أولاً لدى أصحاب فلسفة القيم كماكس شيلر ورينيه لوسن، ثم بين المقصود بقيم الفرد وقيم المنظمة من منظور الفكر المعاصر إذ تشتمل قيم الفرد على مجموعة الميول الشخصية والرغبات، بينما تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وفي المحور الثاني من الدراسة تناول الباحث القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي حيث أكد على أن الإسلام قد رسم للقيم والأخلاق منهجا واسعا مرنا ميسر التطبيق، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعا رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، وأقام في هذا الإطار كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الفساد وجعل من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية .

ومن نتائج الدراسة التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء ، و أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم ، ومما بينته الدراسة أن القيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي هي ضمن سياق منظومي متداخل ومتشابك وتعمل جميعها من أجل هدف واحد هو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع تتناسب وروح الشرع الحنيف.

وحول علاقة القيم التنظيمية بالكفاءة قدم (الحنيفة، 2003م) دراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض". وهدفت للدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية وذلك بالتعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية ، فعملت

الدراسة على تحديد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء. واهتمت الدراسة بتوضيح الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها إحدى السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وكان التساؤل الرئيس في الدراسة هو: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران ونتج عن الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات علاقة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام - التنافس - القوة - الدفاع - الكفاية. حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد.

وأجريت دراسة في (2010/2009) بعنوان «دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الأفراد: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز للوسط - سونلغاز-بسكرة». وهدفت للدراسة تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء الأفراد وذلك عن طريق دراسة تأثير الأنماط السلوكية على أداء الأفراد، والقيم السائدة كذلك على أداء الأفراد وذلك عن طريق استبيان الذي كان يتكون من محورين أساسيين الأول يتعلق بالأنماط السلوكية والثاني بالأداء، ونتج عن الدراسة أنه يوجد تأثير للأنماط السلوكية على الأداء، ولكن بالمقابل ضعف اهتمام الإدارة بأخلاقيات الأعمال.

### تعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق لبعض الدراسات العلمية المتعلقة بالقيم يتضح أهمية القيم ودورها في تشكيل ثقافة المنظمة وتحسين بيئة العمل للرفي بأداء العاملين حيث تنفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على إثر ووظيفة القيم كعامل تغيير وتأثير على السلوك الإنساني بصورة عامة.

وبرغم تلك الإيضاحات العلمية لأهمية القيم إلا أن مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري لم تحظ بنصيب وافر من الدراسات العلمية، ولعل هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إبرازه وتوضيحه من خلال النموذج المقترح.

### ✓ منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، واستعملنا هذا المنهج بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين مؤسستي سوناطراك وسونلغاز نموذجا.

### ✓ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وسعياً منا إلى تطبيق منهج الدراسة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث سنتطرق في الفصل الأول مدخل إلى أخلاقيات الإدارة، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، بينما في المبحث الثاني سندرس ماهية أخلاقيات الإدارة، في حين سيخصص المبحث الثالث لتناول المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال.

أما الفصل الثاني فسيكون تحت عنوان الاطار المفاهيم للفساد الإداري، وقد ضم ثلاث مباحث، حيث سندرس في مبحثه الأول مفهوم الفساد الإداري، ثم نتناول في المبحث الثاني أساسيات حول الفساد الإداري، بينما المبحث الثالث سنخصصه لماهية آليات مكافحة الفساد الإداري.

أما الفصل الثالث فسيكون بعنوان: دراسة ميدانية لمساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، ويتضمن ثلاثة مباحث، بحيث جاء الأول بعنوان: تقديم المؤسسة محل الدراسة، والثاني تحت عنوان: الإطار المنهجي للدراسة، والثالث بعنوان: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

مدخل إلى أخلاقيات  
الإدارة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع أخلاقيات الإدارة واحد من المواضيع الرائدة في وسط المؤسسات اليوم، وذلك للاهتمام الكبير التي أولته مؤسسات اليوم للأفراد هذا الأخير الذي يعتبر أهم مورد داخل المؤسسة وكون أن مؤسسات الأعمال اليوم تعني من عالم جد متقلب فإنه لا بد لها أن تملك ميزة تؤهلها للبقاء في هذا الجو المتوتر و الحل الوحيد بالنسبة لها أن تهتم بثقافتها التي تنعكس على ثقافة أفرادها التي ينتمون إليها، و تعتبر نقطة قوة بالنسبة لها إذا ارتكزت على الأخلاق، و إن كان هذا الجانب أمر مطلقا لان الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة اليوم تختلف قيمه و مبادئه من شخص إلى آخر، حتى تستطيع المؤسسة استثمار هذا العنصر الجديد "أخلاقيات الإدارة" فإنه لا بد عليها الاهتمام بالجانب الأخلاقي للفرد، و لإدراك ما تنطوي عليه هذه الأخلاقيات والثقافات السائدة بالمنظمة سوف نسترشد بالعناصر المنهجية التالية:

**المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة**

**المبحث الثاني: ماهية أخلاقيات الإدارة**

**المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال**



## المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

إن هناك تعارض بين العمل، والجوانب الأخلاقية، التي تعتبر مكون مهم من مكونات الثقافة التنظيمية في المنظمة ومالها من انعكاسات وتأثيرات كبيرة على أداء الفرد والمؤسسة. ولذلك سوف نقوم بتسليط الضوء في البداية على ثقافة المؤسسة ومختلف جوانبها ليتسنى لنا الخوض في أخلاقيات الإدارة.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

## أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

تعتبر البيئة الثقافية عن مؤسسات وقوى أخرى تؤثر على قيم المجتمع، وإدراكاته وتفضيلاته وسلوكياته الأساسية، وهي تتمثل في مجموعة القيم والأفكار والرموز والمعاني التي تشكل السلوك الإنساني للمجتمع، إذ يتم نقلها وانتقالها من جيل إلى آخر والمحافظة عليها.

إزاء الأهمية الاجتماعية والعلمية والاقتصادية للثقافة، حاول الكثير من العلماء الاجتماعيين منذ القرن الماضي، وما زالوا يحاولون الوصول إلى تعريف أو تجديد لمفهوم الثقافة وهو أمر ليس باليسير.

تعريف إدوارد تايلور الذي قدمه في آخر القرن التاسع عشر الثقافة هي " كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>(1)</sup> فالعائلة والزواج ونوع الجنس كلها مفاهيم تختلف من ثقافة لأخرى، كذلك الوقت ومكونات الوجبة الغذائية والألوان ومدلولات الأرقام تختلف باختلاف الثقافة الخاصة بكل بلد.<sup>(2)</sup>

وهي أيضاً السلوك والقيم المكتسبة التي تنتقل إلى الفرد عن طريق العيش مع مجتمع معين، وذلك من خلال الخبرة المشتركة. كما يكمن اعتبارها ذلك الكل المعقد الذي يشمل

(1) علي سيد الصواب، نظرية الثقافة، علم المعرفة، (غير مذكورة بلد النشر)، 1997، ص 9

(2) StylvieMarting Védrine, Initiation au Marketing. éditions d'organisation. Paris.2003. P 59

المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والمعتقدات، وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع معين. (1) أما العادات والقيم فهي تنقسم إلى:

- قيم ومعتقدات جوهرية وهي تميل إلى الثبات.

- قيم ومعتقدات ثانوية وهي تميل إلى التعديل والتحويل.

والملاحظ على هذه التعريف أنهما شملت مختلف جوانب الثقافة فلقد أبرز التعريف الأول العناصر اللامادية لحياة في جماعة كالأخلاق والقانون والعرف التي تنشأ نتيجة لتفاعل الاجتماعي، وتعتبر كذلك مكونات الثقافة. أما التعريف الثاني فلقد أضفى على ذلك العناصر الفكرية والسلوكية.

### ثانياً: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية BUSINESS وأدرجت مجلة Fortu ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان ( Kennedy & Deal ) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (2)

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.

ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتها وقدراتها الابتكارية إضافة إلى المورد والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (3)

(1) CharleCroué, Marketing International Un Consomateur Local Dans Un Monde Global .op cit . P74.

(2) بروش زين الدينو قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03 - 04 ماي 2005

(3) شارلز وجالبرت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 650

**المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المحددة لها**

إن الثقافة التنظيمية عنصر مركب في حد ذاته من جملة من المكونات، التي تختلف حسب وجهات نظر المنظرين، وكذلك تتميز بمجموعة من الخصائص التي سوف نتطرق إليها فيما بعد.

**أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية**

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكية يتم تقدير من يمثلها في سلوكه الوظيفي، فتعزز الأداء باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هي على النحو التالي:

**(1) القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.<sup>(1)</sup> حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت وبأداء واحترام الآخرين.<sup>(2)</sup>

**(2) المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وفي هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>

**(3) الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>(4)</sup> أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك

(1) بلال خلق السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 358

(2) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003، ص 312

(3) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 312

(4) بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص 358

توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (1)

#### 4) الطبقة الاجتماعية.

تتكون الطبقة الاجتماعية من مجموع الأفراد الذين يأخذون وضعاً مشتركاً على الصعيد الاقتصادي والسلوك والرأي المشترك، والانتماء إلى الطبقة الاجتماعية يستدعي مجموعة من المتغيرات منها الدخل والوظيفة ومستوى التأهيل ومكان الإقامة ونوعية المسكن، ففي فرنسا تصنف الطبقات الاجتماعية بطريقتين الأولى تعتمد على الدخل الفردي، أما الثانية فتعتمد على المهنة والوظيفة الاجتماعية. (2)

#### 5) المعتقدات والمحظورات الاجتماعية.

تؤثر المعتقدات والطقوس والمحظورات الاجتماعية على السلوك الاستهلاكي بقوة للأفراد، خاصة في البلدان المتطورة اقتصادياً، والمعتقدات هي ذات طبع عام، وفي بعض الأحيان تكون غير مؤسسية، فالأمريكيون مع اقتراب حلول سنة 2000م، كان عدد كبير منهم يعتقدون بنهاية العالم من خلال نشوب حرب عالمية نووية، فعملوا على بناء الملاجئ التي يحتمون بها كما زودوها بوسائل الراحة متطلبات الراحة والحياة والراحة وكدسوا فيها كميات من المواد الغذائية التي تسمح لهم بالبقاء أطول مدة في الملاجئ. (3)

وينضح لنا مما سبق أنه تم إيراد قيم المؤسسة باعتبارها أهم عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

#### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313

(2) StylvieMarting Védrine, op cit . p60

(3) CharleCroué, Marketing International Un Consomateur Local Dans Un Monde Global .op cit. P91.

- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد. (1)
- ✓ ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها كم صنعه وبدونه لا تكون ثقافة.
- ✓ الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- ✓ ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:
  - أ- الجانب المعنوي: ويتمثل في الخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
  - ب- الجانب المادي: هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
  - ج- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- ✓ ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة للمنظمة.
- ✓ تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- ✓ الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- ✓ للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد علة نمط سلوك معين. (2)

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 310

(2) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 310

ثالثاً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من تفاعل العناصر السابقة، إلا أنه هناك بعض الاعتبارات التي من أهمها:

- ☞ الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ☞ الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- ☞ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
- ☞ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- ☞ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية.

### المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

كل منظمة لها ثقافتها التي تختلف عن غيرها، فهناك مؤثرات عديدة وظروف كثيرة تؤدي إلى وجود ثقافات مختلفة وعادات متنوعة في كل مؤسسة، ومن أبرز تلك الثقافات:

#### أولاً: أنواع الثقافة

##### (1) الثقافة الكلية:

من الممكن تماماً أن تمتلك المنظمة أو تضع لنفسها فلسفة على المستوى الكلي لتوضح من خلالها القيم والقواعد السلوكية التي يعمل على ضوئها. فالفلسفة الحديثة لإدارات الأعمال تنظر إلى المنظمة على أنها جزء أو خلية من المجتمع، ولتجسد بذلك مفهوم المواطنة Citizen concept في عملها وبما تتحمله من مسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل بها. وإن تلك المسؤولية لا يحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل يفرضه العقد الاجتماعي والاعتراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل الفاعل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم المعالجات المناسبة. فهي بذلك تتعدى الحدود المكتوبة أو الفعالة الآنية ولتتمثل بكونها مواطن وجزءاً من المجتمع.

أما الثقافة الكلية فإنها تعبير عن السلوك والاتجاهات التي يحملها العاملون في المنظمة تجاه تعاملهم مع الآخرين من زبائن أو منظمات أخرى. وهذه القيم الثقافية واعتمادها على مستوى المنظمة تتغير تبعا لتغير أعمال المنظمة وتوجهاتها، وبخاصة عندما تنتقل في عملها من مستوى المحلي إلى مستوى التسويق الدولي. فان ذلك يتطلب منها ومن العاملين فيها بالتعرف والتعامل مع ثقافات جديدة لم تكن معروفة لهم في مرحلة سابقة من عمل المنظمة<sup>(1)</sup>.

## (2) الثقافة القوية

يمكن تعريف الثقافة القوية بأنها تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين (يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تتجح المنظمة فينشر قيمها) بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، أي أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي اشتراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال انطلاقا من أهداف وطموحات منظماتهم.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأفراد.
- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.<sup>(2)</sup>

وتتنوع الثقافات في المنظمات حسب درجة التمسك والالتزام بها من قبل أفراد المنظمة فكما كانت القيم جوهرية وأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة، وهذه ميزة المنظمات الناجحة والمستقرة، وهي بذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها.

**(1) الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك

(1) ثامر البكري، استراتيجيات "التسويق"، اليازوري، عمان، 2008، ص 122-123

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، 36

- بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>(1)</sup>
- (2) **الثقافة المثالية:** يرى كل من دراكر واترمان ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة بالنجاح ويرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way)، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.
- (3) **الثقافة الموقفية:** يقترح كالوري مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن اختيار ثقافة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>(2)</sup>
- (4) **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تعتمد على النظام والإدارة العليا، وأي مؤسسة تعتمد على هذا النظام في الثقافة يكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي.
- (5) **الثقافة الإبداعية:** ويتميز أهل هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة، ويظهر ذلك جليا في اتخاذهم لقراراتهم، ومواجهتهم للتحديات.
- (6) **الثقافة المساندة:** وفي هذا الجو من الثقافة يشعر المرء أنه وسط أسرته فيسود بين الأفراد الثقة والمساواة، والتعاون، ويتم مراعاة الجوانب الإنسانية عند كل شخص في هذا الجو.
- (7) **ثقافة المهنة:** المؤسسات التي تعتمد هذا النظام من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس على الطريقة التي تحققت بها هذه الأهداف.
- (8) **ثقافة العمليات:** ويهتم أهل هذه الثقافة بالطريقة المتبعة لتحقيق الأهداف، ويحاول أهلها استخدام الموارد المتاحة بالطرق المثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

(1) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGL) وحدة OARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، ص 22.

(2) إلياس سالم، مرجع سابق، ص 23.



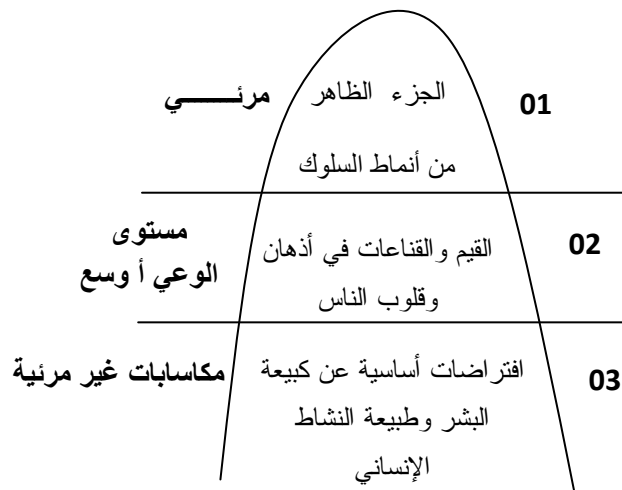
9) ثقافة الدور: وهي التي تعتمد على المهارات الوظيفية لكل موظف، فكل فرد في المؤسسات يتميز في مجال يختلف عن غيره، فيتم التركيز مع كل فرد بحسب مجال وظيفته. (1)

### ثانياً: مستويات الثقافة

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

- 1) جزء ظاهر من أنماط السلوك
- 2) جزء على مستوى الوعي الأوسع، عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- 3) جزء مسلمتات وهي عبارة عن افتراضات أساسية ( غير مرئية) (2)

### الشكل رقم (01): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: أسعد احمد محمد عكاشة، آثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، 2008، ص 16

في دراسة للأداء لثمانين شركة وجد الباحثان (DEAL AND KENNEDY) أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وقد تمت حديد مجموعات للثقافة القوية على النحو التالي:

(1) محمد العطار، الثقافة التنظيمية " أنواعها وخصائصها" 15/04/210 h0 11:30

<http://www.islammemo.cc/2009/05/21/82316.html>

(2) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة

الإبتصالات palttel في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2800، ص 16

- ☞ فلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ☞ تركيز الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- ☞ تشجيع الطقوس والمراسم الاحتفال بالمناسبات الخاصة بالشركة.
- ☞ تحديد الأفراد الناجح ينو تكريمهم.
- ☞ لديها قواعد غير رسمية للسلوك.
- ☞ لديها قيم قوية.
- ☞ تضع معايير أداء مرتفعة.
- ☞ لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

## المبحث الثاني: ماهية أخلاقيات الإدارة

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الإدارة مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيسياً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

## المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميته

بسبب أهمية موضوع أخلاقيات الإدارة واتساع مجالات استخدامه، فلقد تهددت وجهة نظر الباحثين في إعطاء مفهوم له.

## أولاً: مفهوم أخلاقيات الإدارة

لأن مصطلح أخلاقيات الإدارة مصطلح جديد الاستخدام في بيئة الأعمال فقد تعددت تعاريفه ولم يتم ضبطها بالشكل المناسب بعد ولهذا حاولنا فيما يأتي التطرق إلى مجموعة من التعريفات.

**لغة:** بدءاً تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها: الخلق والخلق هو الدين والطبع والسجايا، وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له .

**اصطلاحاً:** يشير مصطلح الأخلاق إلى المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية" (1)

ويعرفا قرفين الأخلاق على أنها: «معتقدات فردية حول ما هو صحيح وخطأ أو ما هو جيد وسيئ» (2)

أما أخلاقيات الإدارة فهي: " توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين" (3)

(1) ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، 2009، ص 136

(2) زكريا مطلق وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" في منظمات الأعمال الألفية الثالثة" دار اليازوري

العلمية للنشر ولتوزيع، عمان، 2009، ص 249

(3) <http://www.managementhelp.org/ethiscdgc.htm.02/02/2009.h> 16:20

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساسي من الاهتمام بأخلاقيات الإدارة بأنه ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية.

وبحسب التفضيلات الاجتماعية فإن أخلاقيات الإدارة تعني: " ما يقدرونه الأفراد في المجتمع وكذلك ما ينتهجونه من سلوك وتصرفات في مدة معينة".

أما حسب منظور الأخلاق الموقفية فإن أخلاقيات الإدارة تشير إلى: " تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى. (1)

والملاحظ على هذه التعريفات أنها شملت مختلف جوانب أخلاقيات الإدارة ولقد ركزت عموما على الضوابط السلوكية للإنسان وتحدد جوانب الخير والشر.

أما التعريفين الآخرين فركزا على المنظور النسبي والموقفي لأخلاقيات الإدارة. وعليه يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة أنها: " عبارة عن مجموعة القيم التي تنشأها مجموعة من الأفراد خلال تواجدهم في المنظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.

- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

تعريف الأخلاقيات الإدارية: "هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل". (2)  
المسئولية الاجتماعية: "مجموعة الالتزامات التي تعهد بها المنظمة لحماية وتعزيز المجتمع الذي تعمل في بيئته". (3)

(1) اليازوري، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عملن، 2009،

ص 432

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محين منصور العدلي، الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر، الأردن، 2007، ص 82

(3) علي عباس، المرجع سابق، ص 110

المدونة الأخلاقية: والتي هي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات علاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للشركة والعاملين فيه وقد تبالغ بعض الشركات في تسجيل ما يمكن أن تعتبره مثاليا في قواعدها. (1)

المبادئ الأخلاقية: هي مخططات مفاهيم عامة جدا تلخص نطاقا من الأخلاقيات، والقيم والفضائل، التي يمكن أن تستمد منها الأولويات الأخلاقية. (2)

القيم الدينية: الإحساس بوجود قوة روحية تنظم الكون هي الحقيقة الأسمى التي تدور حولها هذه المجموعة من القيم، وهي تعني التجرد من الذات والاندفاع في الحياة بما يشبع النفس الإنسانية وبما لا يضر الآخرين وهي تقوم على الأخلاق والإيمان بالله الخالق. (3)

المشكلة الأخلاقية: " هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ. " (4)

### ثانيا: أهمية أخلاقيات الإدارة

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفرد في الوظيفة، أو المهنة أو على مستوى المنظمة كالكامل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع.

والنقاط التالية سوف تكون إشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل.

تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية. (5)

(1) علي عباس، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية، إثراء لنشر والتوزيع، الشارقة، 2008، ص 206

(2) ليزاه. نيوتن، ترجمة إيهاب عبد الرحيم محمد، نحو شركات خضراء" مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة"، علم المعرفة، الكويت، 2006، ص 29

(3) محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 40

(4) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع،

عمان دار وائل، الطبعة الأولى، 2008، ص 166-169

(5) طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 137

للخسائر التي يمكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية.

للتعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي.

لإن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى توقيح أضرار على المنظمة.

لإن حصول المنظمة على شهادات يحمل في طياته اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: الجذور التاريخية لأخلاقيات الإدارة

إن أشهر الفلاسفة الأخلاقيين من لإغريق والرومان هم – بعد سقراط – أفلاطون وأرسطو والأبيقوريون والرواقيون. فسقراط كان أول من عني بقضايا السلوك وقيل فيه (إنه أنزل الفلسفة من السماء إلى الأرض) ولقد رسم أفلاطون صورة مشوقة عن سقراط حيث اعتبره النموذج المشخص لفلسفة الأخلاق، وقال بأنهم يجب أن يتخذوه لهم قدوة وأن يستخلصوا مادتهم من الأحكام الخلقية ومن مواقف الحياة اليومية وأن يلزموا بالتساؤل المستمر من أجل التوصل إلى تحديد الشخصية الفاضلة. يرى أفلاطون أن الإنسان في إمكانه أن يضع ضوابط السلوك الخلقية وذلك بالسير في طريق الخير الذي سوف يفضي به إلى ما وراء الظواهر المادية، حيث يوجد العالم المثالي.

أما كلمة إيتكس في اللغات الأوروبية – أي الأخلاق فقيل إن واضعها هو أرسطو الذي سمى أحد كتبه الأخلاق النيكوماشية، الذي أهداه لابنه نيقوماكو سحيث أوضح ما في سعي كل الناس لتحقيق السعادة من دلالة أخلاقية. هذا الأمر يثير مشكلة الهدف أو الخير الحقيقي الذي تعتبر السعادة إحدى مقوماته الأخلاقية الأساسية.

ويرى أرسطو أن أعلى درجات السعادة تتمثل في انشغال العقل بالتأمل، وأن الخصال التي ينبغي أن يتخلق بها الفرد هي الحذر والاعتدال والشجاعة والعدل.

<sup>(1)</sup> طاهر محسن الغالبي، المرجع سابق، 138.

أما أثناء الاضطراب الاجتماعي الذي تميز به العصر الهيلينستي (اليوناني) والعصر الإمبراطوري الروماني فقد صارت الأخلاق أكثر أقسام الفلسفة شعبية، وذلك أن الناس مالوا إليها للتسلي واكتساب شخصية قوية. فهذا أبيقور ومن نحا نحوه ركزوا على الفرد، وقالوا إن الخير كله يتمثل في اللذة. وقد ميّز الأبيقوريون بين أنواع من اللذة وفضلوا لذات العقل على لذات الجسد.

إن زعماء المدرسة الرواقية - زينونو سينيكا وأبيكتيتوس وماركوس أوليوس هم بدورهم دافعوا عن أهمية راحة البال التامة. لكن هذه الراحة لا تتم إلا بالتوحيد بين الفرد والمبدأ الإلهي المتمثل في الكون. ومن آرائهم أيضاً أن جميع الناس ينتمون إلى معشر واحد هو معشر البشرية.

اللاهوتيون (النصارى). (بنوا الكثير من مفاهيم الأخلاقية على فلسفتي القديس أوغسطين والقديس توما الأكويني، حيث ركز أوغسطين على العلاقة بين الفرد والله تعالى باعتبارها الأساس للسلوك الخُلقي والسلوك الديني، كما أنه ربط بين التحلي بالأخلاق الحسنة وبين الحب لله تعالى وللجار. أما الأكويني فقد ربط الخصال اليونانية التي أشاد بها أرسطو، مع الخصال النصرانية المتمثلة في الإيمان والأمل والإحسان. كما يرى أن معيار الحكم الأخلاقي يرجع إلى العقل بجانبه: العقل المتمثل للشريعة الإلهية والعقل المستمد من احتياجات البشر الدنيوية.

فلاسفة أوروبا المتأخرون. وهم باروك سبينوزا وإيمانويل كانط، وجون ستيورات ميل. لقد وضع سبينوزا نمطا ميتافيزيقيا للأخلاق حيث تصور الكائنات البشرية مظاهر متناهية أو محدودة من الجوهر اللامتناهي المتمثل في الله أوفي الطبيعة. ومن واجب الإنسان أن يبني أفكاره على الوضوح وأن يتحكم في انفعالاته بحيث يتمكن من إدراك حقيقة أمره. (1)

يرى كانط أن المسألة الخلقية الأساسية لها علاقة بالدافعية. فالفعل لا يعتبر خلقياً بالأصالة إلا إذا قام به الإنسان بدافع صرف من الواجب، ولئن كان الإنسان لا يعتبر فعله خلقياً إلا إذا أداه بكل حرية فينبغي كذلك أن يكون مصدراً لقوانينه الخلقية الخاصة به. أما

(1) الموسوعة العربية العالمية، مرجع سابق.

ميل فقد كانت نظرتة إلى المعايير الخلقية أكثر ارتباطاً بالمنفعة، حيث يقول بأن القرار الخلقى ينبغي أن يكون خاضعاً لمبدأ تحقيق أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس.

منظومات القرن العشرين الأخلاقية. إن أهم النظريات الأخلاقية التي ظهرت هي الحدسية، والانفعالية، والطبيعية؛ والواقعية الشخصية. يقول أصحاب الحدسية: إننا ندرك إدراكاً مباشراً بقيمتنا ومبادئنا الأساسية، حيث تتجلى لنا في الخبرة البشرية الخلقية، فنفهم معناها بطريقة حدسية، ولا نستخدم العمليات العقلية الطويلة سعياً وراء الخلق القويم إلا إذا واجهتنا مسائل خلقية غريبة أو معقدة.

ويرى أصحاب النظرية الانفعالية أن مواقفنا الخلقية تعبر عن رغباتنا وانفعالاتنا لكنها لا تتقل أي محتوى معرفي. فالخطاب الخلقى يكشف عن اختياراتنا، لكنه لا يشفعها بالمسوغات العقلية.

يقول أصحاب النظرية الطبيعية، إن السلوك الخلقى لا علاقة له بمشيئة الله سبحانه أو بالحياة في الآخرة، وكل القرارات الأخلاقية ينبغي أن تُبنى على الاعتبارات الواقعية حول البشر وحول جميع الكائنات في هذه الدنيا، كما يجدر بنا أن نستعين بالعلوم الطبيعية والاجتماعية لكي نتوصل بها إلى قرارات تحترم الطبيعة البشرية. أما النظرية الواقعية الشخصية فتعترف بالحاجة إلى مراعاة موقعنا بالنسبة لغيرنا من البشر من حيث إنها تبحث دائماً عن الله خالق الكون. لذلك فحياتنا أفراداً وجماعاتٍ ينبغي أن تتميز بالافتح خلقياً.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: نظريات ومدائل

أصبحت أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم العلمية والممارسات العلمية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال.

### أولاً: النظريات

لقد ظهرت العديد من النظريات فحاول أصحابها تفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني. ونذكر من بينها:

<sup>(1)</sup> الموسوعة العربية العالمية، مرجع سابق.



- 1) **النظرية التجريبية:** تقوم هذه النظرية على أساس أن الأخلاق تستمد من التجربة الإنسانية وأن الحكم على ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يكون من خلال التجربة وذلك حسب اتفاق هام أو ما تواضع عليه الناس.
- 2) **النظرية العقلانية:** ترى هذه النظرية أن العقل يمتلك القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب وعليه فإن حل المشكلات الأخلاقية يكون من خلال العقل غير أ، هذه القدرة التي يمتلكها العقل الإنساني تحدها بعض العوامل المختلفة.
- 3) **نظرية الحدس:** أما هذه النظرية فهي تستند على أن الأخلاق فطرية وتلقائية فالإنسان من خلال الحدس كقدرة ذاتية لتمييز والحكم، حيث يعتبر سوء الأخلاق نتاجاً لبيئة فاسدة أو تنشئة منحرفة.
- 4) **نظرية الوحي:** وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر وبين الصواب والخطأ، مصدره الأساسي الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعد على التمييز بين الأخلاقي وغير أخلاقي.
- 5) **النظرية النفعية:** تقوم هذه النظرية على أساس تحقيق أعلى مستوى من النفع للأكبر عدد ممكن من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني فلكل نشاط منافعه وتكاليفه والنشاط الجيد هو الذي تفوق عوائده تكاليفه. (1)
- 6) **نظرية الحقوق والواجبات:** وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها وواجبات يقومون بها، والتكامل يحصل عندما يسمح تمتع الفرد بحقوقه بممارسة حقوق الآخرين فالحقوق يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجب.
- 7) **نظرية العدالة:** تشير هذه النظرية إلى أن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتتافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن للخارجين عن هذه القواعد عقوبات يتعرضون لها.
- 8) **المثالية الأخلاقية:** تقوم على أساس المثل العليا والخلاق المطلقة بغض النظر عن إن كانت تؤدي إلى ربح أم عدمه.

(1) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في الشركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

9) النظرية التجريبية: تقوم هذه النظرية على أساس النسبية الواقعية وما يطرحه الواقع العملي من تحديات وبوصفه تجربة تخضع للقياس والدراسة، وهنا تكون أخلاقيات الأعمال لا تختلف عن أي معيار آخر قابل للقياس والتجربة ولكن جراء ذلك فإنه تترتب عليه آثار إما إيجابية أو سلبية. (1)

لقد حاولت مجمل هذه النظريات تفسير الجوانب الأخلاقية لكن ما نلمسه أن لكل نظرية كانت نظرة تستطيع القول إنها ضيقة فكل منها ركز على جانب معين وذلك عائد لعدة أسباب سواء كانت شخصية أو خلقية أو بيئية، ولهذا فكلها مع بعضها تفسر جانا أخلاقيا لكن من رأي أن المثالية الأخلاقية فهي النظرية التي تستند إلى ركيزة حقيقية وهي معروفة عند الكل أنه لا بديل للأخلاق العليا وهذا صعب التنفيذ بالنسبة لمنظمات الأعمال.

### ثانياً: المداخل

إلى جانب النظريات فقد ظهرت مداخل أيضا تحاول تقديم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها. وتعرض فيما يلي إلى هذه المداخل.

1) **المدخل النفعي**: يفترض هذا المدخل بأن الفعل يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع، وأن ينتج أقل أذى. والمشكل في هذا المدخل أنه لا يمكن أن ندرك كل المنافع عند اتخاذ قرار معين أو عند القيام بتصرف معين.

2) **مدخل الحقوق الفردية**: يفترض هذا المدخل بأن البشر لهم حقوقهم أساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات وسلوكيات وقرارات معينة يجب تجنبها إذ ما تعارضت مع حقوق الآخرين. والمشكلة في هذا المدخل تعريف بالحق فما هو حق في نظرك ليس حق بالنسبة لوجهة نظر أخرى.

3) **مدخل العدالة**: يتعرض هذا المدخل للإنصاف والعدل في أي قرار يتخذه الفرد، والعدالة تعني عدم التمييز بين الأشخاص. (2)

لقد تضافرت جهود مجموعة من الباحثين لحل هذه المشكلة أي مشكلة الأسس النظرية لأخلاقيات الإدارة التي ساعدت نوعا ما منظمات الأعمال في فهم الجانب الأخلاقي وأخذة بعين الاعتبار.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ، ص ص 54-55

(2) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق، ص 251

### المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال

إن منظمات اليوم تعمل جاهدة اتجاه تكوين أفراد ذوي قيم ومبادئ سامية في مجال الأعمال لتفادي الخروقات الواقعة في وقتنا الحاضر خاصة في المجال الإداري.

#### المطلب الأول: مصادر ومستويات أخلاقيات الإدارة

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها الأفراد في اتخاذ قراراتهم المختلفة ما نريد أن نؤكد هنا أن الأخلاق لدى هؤلاء الأفراد تختلف وذلك بسبب عدة عوامل أو مؤثرات تؤدي على اختلافها وكذلك اختلاف مستوياتها في المنظمة ولهذا قمنا بتسليط الضوء في هذا المطلب إلى مصادر أخلاقيات الإدارة ومستوياتها في المنظمة.

#### أولاً: مصادر أخلاقيات الإدارة في المنظمة.

**1) المصدر الديني:** إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فالدين الإسلامي على سبيل المثال قدم للإنسانية جمعاء مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة وإلا أحصاها. وسوف نقوم بضرب بعض الأمثلة التي تدعوا إلى التمسك بالأخلاق الحميدة. (1)

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ﴾ [البقرة، الآية 286]

الفرد إن عمل أكثر من طاقته فهو أمر قد يوقعه في أخطاء، أو قد يسبب له المتاعب الجسيمة التي تنعكس أثارها على صحته، وفي نفس الوقت فمن الواجب القيام بواجبات عمله كما يلزم، ليس من المعقول أن يغادر عمله ولا يكمله لقضاء حاجاته الخاصة.

أما في طاعة أولي الأمر فيقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ

فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [

النساء، الآية، 59].

(1) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، (بلد النشر غير مذكورة)، 2008، ص ص 16-17

**العائلة:**

تمثل العائلة كمصدر للأخلاق النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد ولهذا لقد ركزت الأديان والمجتمعات الحضارية على بناء العائلة وأكدت على بنائها السليم وتماسكها لأن الفرد يبدأ اكتساب سلوكه من هذا المنبع الأول.

**(2) ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:**

يتناثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش عن معزل من هذا المجتمع، فهو يقوم بالانتماء إليه أو بالأصح الانتماء إلى جماعة معينة، فيأخذ من قيمها وأعرافها ويصبح مدافعا عنها.

**(3) التأثير بالجماعات المرجعية:**

إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفرد وقد تكون هذه المرجعيات سياسية، أو دينية أو عسكرية أو عشائرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في نفس الوقت تجعله في موقف محير ينعكس على سلوكياته. (1)

**(4) إعلام الدولة والصحافة:**

يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع وهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

**(5) مجتمع العمل الأول:**

يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة وبالأخص مجتمع العمل الأول.

**(6) سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:**

في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة، وإن هذا الموروث جاء متأسلا عبر فترات ومنية متلاحقة، إذ يبدوا

(1) طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 138 - 146

القديم براقا في نظر الكثير من الأفراد فإنه يحمل أيضا في طياته العديد من السلبيات والنواقص التي نقبلها دون فحص أو تدقيق.

#### 7) القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:

يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية.

#### 8) قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:

نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن قد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل مجموعها أدلة إرشادية لعمل الفرد في إطار الأعمال المختلفة.

#### 9) الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة.<sup>(1)</sup>

#### 10) جماعات الضغط:

بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للأفراد في منظمات الأعمال.<sup>(2)</sup>

#### ثانيا: مستويات أخلاقيات الإدارة

لقد تم تقسيم مستويات أخلاقيات الإدارة إلى ثلاث مستويات.

#### 1) المستوى العام: توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد

الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة من بلد إلى بلد آخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

(1) طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، 138-146

(2) المرجع نفسه، ص 147

2) مستوى المسؤولية الاجتماعية: وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.

3) المستوى الفردي: وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة، التي يعود أثرها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل وهذا هو العنصر المهم في بحثنا هذا. (1)  
ومحصول ما سبق هو التأكيد على أن مصادر الأخلاق متنوعة ولها تأثير كبير في تشكيل أخلاقيات الفرد ولكن رغم ذكر مجموعة معتبرة من المصادر إلا أنه لم يتم التطرق إلى النظم التعليمية وبالتحديد المرحلة التعليمية الأساسية لدى الفرد فهي في مثابة المكون الأساسي لأخلاقياته ولهذا لا بد الاعتناء بها.

### المطلب الثاني: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة.

لإرساء المنظومة الأخلاقية في المنظمة لا بد عليها الاهتمام بمجموعة من الجوانب وإعطاء الأولوية لبعض العناصر المشكلة لأخلاقيات الإدارة.

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرض عليه كل شخص، ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية، بل هي بحاجة أن تلزمهم بذلك، ولذلك لا بد من البحث عن أرضية أخلاقية للمنظمة، ولذلك لا بد أن تراعي المنظمة جملة من الركائز:

1- الاهتمام بالتعليم و التدريب: أن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الإدارة نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس و تصدر فيها الكتب المتخصصة و المنهجية على نطاق واسع، و يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من 500 مقرر مدرسي من مقررات أخلاقيات الإدارة تدرس في الجامعات بدوام كامل و أن 90% منها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال و حتى عام 1993 كان هناك لا يقل عن 16 مركزا بحثيا لأخلاقيات العمل والأعمال، وفي عام 2004

(1) زكريا كطلك الدوري، مرجع سابق، ص 260

أصدرت جمعية إعلان شان كليات و مدارس إدارة الأعمال والتجارة. وهي الهيئة الدولية التي يتصادق على إنشاء كليات إدارة الأعمال و التجارة. مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العلمية. و تركز هنا المبادئ التوجيهية على أربعة مجالات هي مسئولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية صناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة الشركات.

2- **القوة:** إن القوة تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فلا بد للفرد امتلاك القوة فهي المحرك الأساسي لقضاء المهام فيحتاج الفرد القوة البدنية لإنجاز أعماله، و يحتاج أيضا قوة المعرفة، و الأهم قوة اتخاذ القرار أي القرار الرشيد و الأخلاقي. فالفرد أثناء عمله عرضة لجملة من المواقف، فلا بد له من امتلاك القوة لتغلب الأمور التي تحاول إخضاعه لها أو تيسيره في الطريق المنحرف.<sup>(1)</sup>

3- **القدوة الحسنة:** وهذا خاص بالمدير، فإذا نظر الأفراد إلى المدير وهو يهتم بأخلاقيات المهنة، فهم كذلك من باب أولي.

4- **التقييم المستمر للأفراد:** إن التقييم المستمر يحفز الأفراد على التطوير إذا علموا أن من يطور تقنية يقيم تقيما صحيحا وينال مكافأة على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه ومواطن إبداعهم.

- مراعاة أخلاقيات الإدارة عند صياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتضمن أفعال ملائمة وواضحة وليس مبهمه أو أفعال ضالة وإلا فإنها لن تتجاوز اختيار التدقيق الأخلاقي والذي يعني تطابق أكثر لما هو قانوني فالمعايير القانونية تنسجم مع القانون.

- لا بد من تضافر الجهود لإرساء أرضية أخلاقية في منظمات الأعمال ولهذا لا بد من تكاثر جميع الأطراف لتحقيقها.

### المطلب الثالث: أنماط سلوكيات العمل:

يسود منظمات الأعمال مجمعة من الأنماط السلوكية التي تؤثر على الأفراد فيما بينهم وعلى أداء المؤسسة، ونذكر منها:

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 46.

**أولاً: الالتزام بمواعيد انجاز المهام**

إن أي وظيفة كانت أو أي عمل كان لكي نتحصل على درجة عالية منه لا بد من انضباط الوقت سواء كان في الحضور للعمل أو في القيام بالعمل في حد ذاته، وأهم عنصر يهتم المنظمة في الوقت الحالي هو عالم الوقت الآتي يضعها على المحك، لا بد عليها بمصادقة الوقت وليس بالالتزام فقط لتتحدى المنافسة القوية التي هي أحد أطرافها.

**ثانياً: ترك العمل ليوم غد لتقوم به**

إن أحسن الأمور هو القيام بالأعمال في الوقت المحدد والمطلوب والانضباط في ذلك وأسوأ الأمور هو عكسها إهمال العمل وتأجيله إلى وقت آخر الأمر الذي يؤدي بالمنظمة لخسارة كبيرة سواء كان في الناتج كمردود عمل أو في تشييه سمعة المنظمات مثلاً: في عدم التزامها بالأعمال أو بالمواعيد أو إضاعة فرصة في عالم الفرص الكثيرة والمفقودة.

**ثالثاً: دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة**

من العوامل المساعدة لإرساء قاعدة أخلاقية بالنسبة للمدير دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة للإبداع والمبادرة في العمل وفقاً لقواعد الأخلاق والمنظومة لأخلاقية بهذا يفتح المجال أمام بروز الأفراد المتميزين الذين بدورهم يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة.

**رابعاً: الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل**

إن منظمات الأعمال وخاصة العامة تعاني كثيراً من سوء استعمال الأفراد لوسائل العمل وعدم المحافظة عليها أو استعمالها بطريقة مناسبة.

**خامساً: التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل**

من أبرز الفيروسات التي تعاني منها المنظمات الإدارية خاصة المحسوبية سواء كانت عملية التوظيف أو في انجاز المهام وقضاء المصالح الذي سنعرضه في المبحث الموالي تأثيره الكبير على أداء الأفراد وانعكاسه على المنظمة.

**سادساً: نقل الإشاعات بين مجموعات العمل**

ونقصد بالإشاعة الأخبار الكاذبة أو الواهمة أو المزيفة التي تسود محيط العمل وتنتشر انتشاراً كبيراً بين الأفراد.



سابعاً: مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل

من أصعب المشكلات التي تواجه المدراء هي خلق جو يسود فيه التعامل و التكافل في مجال انجاز المهام والأعمال، الذي يعمل على ربط أواصر المحبة التي تؤدي إلى رفع درجة الاحترام و التقدير والثقة.

ثامناً: تقدير المشاعر الأفراد والجماعات

أن الفرد حساس بطبعه وخاصة الأشخاص الذين يعانون نقص ما مثلاً ذوي الحالات الخاصة، فلا بد أن تراعيهم في العمل ولا تجرح شعورهم سواء كان بالفعل أو بالكلام وليس فقط ذوي الحالات الخاصة بل لا بد أن يكون احترام مشاعر الأفراد بشكل عام لها يؤثر على نفسية الفرد تأثيراً كبيراً.

## خلاصة واستنتاجات:

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل النقاط التالية:

لـ تختلف المنظمات عن بعضها وتتميز في أدائها تبعاً لاختلاف ثقافتها وخلفيات أفرادها.

لـ المنظمة المتميزة والناجحة هي ثمرة لثقافة تنظيمية قوية، فالتميز تصنعه ثقافة قوية.

لـ تتشكل ثقافة المنظمة من قيم ومبادئ ومعتقدات.

لـ التميز هو محصلة لمنظومة من القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمات المتميزة.

لـ التميز فناعة راسخة لدى القيادة والأفراد في المنظمة.

لـ قيم التميز هي قيم جوهرية، وهو محصلة لجملة من العوامل الموضوعية والذاتية، حيث تلعب العوامل الذاتية دوراً حاسماً في تحقيق التميز والتفوق من خلال تكريس قيم كالثقة واحترام الكرامة الإنسانية والتمكين، ذلك أن التميز ذاتي ينبع من الداخل داخلاً لنفس البشرية للأفراد بحثاً عن الرضا من خلال السعي للتميز، ومن داخل المؤسسة، كما ينبع من داخل المجتمع.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للفساد  
الإداري

## تمهيد:

موضوع الفساد الإداري نال اهتماما متزايدا عالميا في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك باعتباره ظاهرة مدمرة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وعقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المؤسسات على مستوى العالم، لذلك أصبحت أخلاقيات الأعمال جزءا رئيسيا من صناعة النمو في المؤسسات وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقيا، حيث يعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولا حاسما في الرأي العام بشأن المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات، وقد أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسئولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والعمال على التصرف وفقا لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم فإن هناك تباين بين ما يكتب وما يجري تطبيقه حيث غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية، ولا ريب أن هناك أفراد أكثر وعيا ويحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقا للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك قناعة ذاتية وخيارا استراتيجي، بينما يتخذ بعض الأفراد القواعد الأخلاقية كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها عامة الناس التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك الانتهازي.

### المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري

إن الفساد ظاهرة متعددة ومتشابكة الأسباب والأبعاد، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات امتدادات محلية، وطنية ودولية، ولقد تكونت لدى الأفراد ثقافة خاصة وهي ثقافة الفساد الإداري التي انتشرت داخل المجتمع وأصبحت هي الأساس والقيم الأخلاقية هي الاستثناء.

#### المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يرجع سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري.

#### أولاً: تعريف الفساد من المنظور اللغوي

فسد وهو أصل يدل خروج الشيء عن الاعتدال قليلاً كان الخروج عنه أو كثيراً يقال فسد الشيء، يفسده، فساداً، وهو فاسد أي: بطل واضمحل، والفساد نقيض الصلاح والمفسدة ضد المصلحة فالفساد: التلف والعطب والاضطراب، والخلل والضرر. (1)

ولقد ورد مصطلح الفساد في الكثير من الآيات القرآنية وعلى سبيل المثال

فيقوله تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ﴾ الروم الآية 41 [

﴿الَّذِينَ طَغَوْا فِي الْبِلَادِ، فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفَسَادَ﴾ [الفجر الآية 11-12]

#### ثانياً: تعريف الفساد من المنظور الاصطلاحي الإداري والقانوني

يعرف على أنه: "سوء استخدام المنصب أو السلطة لأغراض شخصية ويكون ذلك بابتزاز المتعاملين أو الحصول على رشوة" (2) وتم تعريفه أيضاً: "بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل مكسب خاص" (3)

(1) محمود محمد معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية" دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص72

(2) بلوجلعيد، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، ص 82

(3) أحمد محمود نهار أبو سليم، مكافحة الفساد، دار الفكر، عمان، 2010، ص 25

وبالنسبة لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة عبر الوطنية لسنة 2000 إلى الفساد، غير أن معناه جاء مرادفا للرشوة تماما، وذلك بموجب المادة 08 منها.

أما مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 فقد عرفت الفساد بأنه " : القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب، أو إساءة استغلال لموقع أو سلطة بما في ذلك أفعالا لإغفال توقعا لمزية أو سعيا للحصول على مزية يوعد بها أو تعرض أو تطلب بشكل مباشر أو غير مباشر أو إثر قبول مزية ممنوحة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء للشخص ذاته أو لصالح شخص آخر"<sup>(1)</sup>

### موقف المشرع الجزائري من تعريف الفساد

تكفل المشرع الجزائري بتحديد مفهوم الفساد على أنه مجموعة الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من قانون مكافحة الفساد، وهذا في المادة الثانية منه.<sup>(2)</sup>

إن مصطلح الفساد جديد في التشريع الجزائري، إذ لم يستعمل قبل سنة 2006، كما لم يجرم في قانون العقوبات، غير أنه بعد تصديق الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2004 بموجب المرسوم والرئاسي رقم 128/04 المؤرخ في 19 فريل 2004، كان لزاما عليها تكييف تشريعاتها الداخلية بما يتلاءم وهذه الاتفاقية<sup>(3)</sup>.

وتعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية "سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة"<sup>(4)</sup>

ولقد تناولت جملة من التعاريف من بينها: **تعريف البنك الدولي** " بأنه استخدام الوظيفة لتحقيق منافع خاصة أو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة والرسمية من أجل تحقيق مصلحة خاصة"<sup>(5)</sup>

(1) حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، 2013/2012، ص 22

(2) المادة 2: الفساد هو كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون رقم: 06-01 المؤرخ في 20/ فيفري 2006. المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

(3) حاحة عبد العالي، مرجع سابق، ص 25

(4) سعاد عبد الفتاح، الفساد في العراق، دورية النزاهة، العدد 3، 2007، ص 4

(5) بلعوج بلعيد، مرجع سابق، نفس الصفحة

ولقد عرف أيضا: على أنه القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلكم غير قادرين على تقديم أي الالتزامات الذاتية المجردة والتي تخدم المصلحة العامة. (1) كما تم تعريفه على أنه: السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية. (2) وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد كما يلي: وذلك بمراعاة الأبعاد التالية: البعد القانوني، الأخلاقي والاقتصادي، بأنه "إساءة استخدام السلطة الرسمية لآجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو لجماعة ما، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو للمعايير الأخلاقية السامية وذات آثار اقتصادية سلبية وخيمة"

### المطلب الثاني: الفساد الإداري من منظور تاريخي

إن البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة، خاصة المعايير التنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل المؤسسات، وهي بهذا المعنى تعتبر الفساد مرادفا للانحراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية وزمنية مع اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر سببه الرئيسي الظروف والمعطيات التي يمر بها المجتمع ففي المجتمع اليوناني القديم الذي كان يعاقب على الرشوة بالإعدام طبقا لبعض التشريعات والتي انتقدها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجره على ارتشائه بالترقي في المناصب العسكرية والسياسية، وقد تغاضت في إنجلترا الملكة إليزابيث 1558-1603 عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعذر لها عن عدم زيادة الرواتب، وصور الفساد أن أمين صندوق الحرب كان يحصل على 16000 جنيه سنويا علاوة على راتبه، حيث يحافظ بأسماء الجنود الموتى في قوائم الجيش و يضع مخصصاتهم في جيبه ويبيع الملابس المخصصة لهم. وعم الفساد في الدوائر الحكومية في إيطاليا في عصر النهضة وكانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور للفساد الإداري والرشوة. وكان لويس الرابع عشر ملك فرنسا يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابلا

(1) منظمة الائتلاف أمان من أجل النزاهة والمساءلة عن الموقع:

<http://bnojabal.maktoobblog.com.2015/05/-0516:30>

(2) <http://www.hrdiscussion.com/hr9601.html> 02/06/2014 - 10:25

للمرشوة مما يدل على انتشار الفساد في عهده، ولأن الشركات الأوروبية يسمح لها القانون بدفع الرشاوى والحصول على الصفقات الأجنبية وخصمها من الضرائب المستحقة عليها فقد أدى ذلك إلى تضرر الشركات الأمريكية، فالقانون الأمريكي يعتبر دفع الرشاوى جريمة يعاقب عليها القانون. (1) ومع تطور وانتشار ظاهرة الفساد الإداري فقد تباينت الرؤى النظرية والفكرية لهذا المفهوم وظهرت مداخل عديدة لتحديده يمكن إجمالها فيما يلي: (2)

**1) المدخل الأخلاقي:** في إطار هذا المدخل يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة وهدامة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الطرق والأساليب.

**2) المدخل الوظيفي:** يطلق البعض عليه اسم المدخل العملي والتبريري، ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافا عن النظام القيمي السائد بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته واشتراطاته وقوانينه وتشريعاته، ويأتي هذا الانحراف نتيجة أسباب عديدة ليشكل خرقا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.

**3) المدخل الثقافي:** ضمن هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يشكل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج، ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعا منظما له القدرة على الاستمرار والبقاء، بحيث يخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواء في حق المعايير القيمية أو الوظيفية.

**4) المدخل الحضاري:** يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركبة تتكسر من خلال التخلف بشكل واسع ومجمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيارا يشوبها كثير من النقص.

(1) سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد الإداري والمالي: الحالة اليمينية نموذجا، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، العدد

15، 2004، ص 282

(2) طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2010، ص 352



المطلب الثالث: أسباب ظهور الفساد الإداري

- (1) الأسباب الحضرية: ويعني الفجوة الموجودة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية.
- (2) أسباب هيكلية: وتعني وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور والتغيير في قيم وطموحات الأفراد.
- (3) أسباب قيمية: إن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهايار النظام القيمي للفرد أو الجماعة.
- (4) أسباب اجتماعية: وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.
- (5) ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلالها
- (6) غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد الإداري.
- (7) عدم مراعاة السياسات الاقتصادية<sup>(1)</sup>
- (8) الأزمات الاقتصادية<sup>(2)</sup>
- (9) تدني مهنية الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع.
- (10) التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المفاجئة وغير المدروسة<sup>(3)</sup>.
- (11) انتشار الفقر والجهل وضعف الوازع الثقافي والديني لدى أفراد المجتمع
- (12) الفساد الأخلاقي: وهو السبب الرئيسي للفساد الإداري وكذا المالي باعتبار أن القيم والمبادئ والأخلاق الحميدة كالأمانة وهي الفاصل بين العمل المشروع والفساد. (4)

(1) أحمد محمود حبيب اليوني، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، المعهد التقني، العمادية، (بدون

سنة)، ص12

(2) أحمد محمود حبيب اليوني، نفس المرجع، ص 12

(3) فيصل محمود الشواربة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 131.

(4) زياد عربية، الفساد، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد 16، جامعة دمشق، 2005، ص 2.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الفساد الإداري

لقد قررت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في مادتها الأولى على مكافحة الفساد بكافة أنواعه، ذلك أن هذه الاتفاقية لم تحدد صورة بعينها لكي تختصها بالمحاربة، وإنما ورد اصطلاح الفساد عاما دون أية تخصيص مما يؤكد على شموله بالمكافحة لكافة أنواع الفساد.

## المطلب الأول: أنواع الفساد الإداري

تتعدد أنواع الفساد الإداري تبعا للزاوية التي ينظر منها إليه، ويمكن الإشارة إلى البعض من تصنيفات الفساد الإداري على وفق الآتي:

1) الفساد الإداري المنظم وغير المنظم: تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية مهما كثرت أو قلت فقد يمارسه هذا الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي وبطريقة بدائية وغير منهجية يسهل اكتشافها. أما الفساد المنظم فعادة ما يرقى إلى جرائم منظمة كبيرة ازدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول أن تخفي جرائمها وفسادها بشتى الطرق والأساليب.

## 2) فساد القمة، فساد المؤسسي، الفساد البيروقراطي

أ- فساد القمة والجهات الرئاسية والشرعية في الدولة ما وعادة ما ينتشر هذا النمط من الفساد في الأنظمة الديكتاتورية التي يغلب عليها النمط الفردي للحكم أو سياسة الحزب الواحد دون معارضة.

ب- الفساد المؤسسي إذا كانت مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة هشة وغير مؤطر 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.

ت- الفساد البيروقراطي هذا النمط يمكن أن يكون محددًا أو يمارس على نطاق واسع ففي ظل انتشار ثقافة الفساد والنمط السياسي الديكتاتوري. (1)

**(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 ورشاوى الصفقات الكبيرة، أما الفساد الصغير فإنه يمثل حالات الفساد والتي تمارس من قبل الموظفين كرشاوى.

**(4) الفساد الجزئي والفساد الشامل:** الفساد الجزئي هو ممارسة محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أ، منظمات 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 أن يصنف الفساد إلى العديد من الأصناف كالفساد السياسي والقانوني 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. (2)

**(6) الفساد الأخلاقي:** والمتمثل في مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. ومثال ذلك القيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو الجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى دون إذن الإدارة، أو استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية على حساب المصلحة العامة أو ممارسة المحسوبية بصورتها الاجتماعية (المحاباة الشخصي) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

**(7) الفساد الإداري:** وهو ما يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته وظيفته في

(1) سرور فتحي، العولمة والجريمة المنظمة، الأهرام الاقتصادية، القاهرة، 1999، ص ص 16-18

(2) بحوث أوراق عمل، الملتقى العربي الثالث بعنوان، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، الرباط، المملكة المغربية، ماي 2008، ص ص 26-28.

منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية. هذا ومن مظاهر الفساد الإداري والتي يمكن أن يطلق عليها اصطلاح (الفساد الناعم) عدم احترام مواعيد العمل في الحضور والانصراف، تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، الامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة. (1)

### المطلب الثاني: أنماط الفساد الإداري والآثار المترتبة عليه

للفساد الإداري جملة من الأنماط والآثار نوردتها فيما يلي:

#### أولاً: أنماط الفساد الإداري

وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون مناصب مختلفة، وبالرغم من التشابه أحياناً والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن حصرها فيما يلي: (2)

- 1) الرشوة: أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه
- 2) المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو العائلة أو منطقة...دون أن يكون مستحقين لها.
- 3) الابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.
- 4) نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه وحق تحت مسميات مختلفة.
- 5) الوساطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة الأزمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.

(1) سرور فتحي، المرجع السابق، ص 18.

(2) عبد الحميد محمود البعلي، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي، دار الراوي، السعودية، (بدون سنة)، ص ص 68-

(6) الإخلال بواجبات الوظيفة: هي قيام الموظف العام على اختلاف أنواع ومستويات الوظائف بعمل يمنع القانون الموظف، أو عدم قيام الموظف بفعل أوجب عليه القانون القيام به. وقد عاقب القانون الجزائري عليها في نص المادة 33 من قانون مكافحة الفساد. (1)

(7) غسل الأموال: هي عملية يتم تحويل الأموال المكتسبة بطرق غير مشروعة إلى أموال مشروعة أو إضفاء صفة المشروعية على تملكها وحيازتها والتكتم عليها بحيث تبدو وكأنها اكتسبت بسبل مشروعة بنظر الدولة والمجتمع.

(8) البيروقراطية: تتكون البيروقراطية من الناحية اللغوية من شقين يعني القوة أو السلطة فالبيروقراطية تدل في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب والواقع في الدولة الجزائرية أنها تعد مرضاً خطيراً نتيجة لما فيها من جوانب سلبية كالتعقيد والمركزية والالتزام الحرفي بالنصوص القانونية، والبطء في اتخاذ القرارات الإدارية، ناهيك عن سوء تسيير القيادات العليا وعدم تحملهم المسؤولية وعليه فقد أحكمت الأساليب البيروقراطية سيطرتها على مستوى جميع الأجهزة والقطاعات الربحية والخدمائية والمؤسسات السياسية والاقتصادية، الثقافية والاجتماعية وصارت ظاهرة عامة يدفع ثمنها المواطن الذي يبقى يأمل في حياة أفضل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات العالمية التي تستلزم ضرورة استغلالها من أجل مواجهة الأساليب البيروقراطية والتقليل من أثارها السلبية. (2)

### ثانياً: آثار الفساد الإداري

لا نجانب الصواب إذا ما قلنا بأنه لا يمكن فصل النظام الإداري عن الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن فهم نظام بمعزل عن الأنظمة الأخرى، وهذا يعود إلى كون هذه الأنظمة مترابطة مع بعضها وهذا الترابط يشكل الفلسفة العامة لأي مجتمع من المجتمعات وكل واحد منها يكون عامل ضبط نسبي للأنظمة الأخرى، وتأسيساً

(1) القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع السابق.

(2) نواف سالم كنعان، الفساد الإداري والمالي أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته"، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33،

على هذا تأتي خطورة الفساد الإداري من انعكاساته السلبية على مختلف نواحي هذه الأنظمة وبيان ذلك فيما يلي:

### (1) أثر الفساد الإداري على النظام السياسي: يترك الفساد آثار سلبية على النظام

السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته وذلك كما يلي:

- ✓ يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الاعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- ✓ يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

- ✓ يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.
- ✓ يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.
- ✓ يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديموقراطية.
- ✓ يسئ إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.
- ✓ يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

### (2) أثر الفساد الإداري على النظام الاجتماعي: إن انتشار الفساد الإداري في المجتمع له

بالغ الأثر على الحياة الاجتماعية، حيث يؤدي إلى خلل في القيم الأخلاقية ومنظومة المبادئ السامية العليا في المجتمع وأخلاقيات العمل فيؤدي إلى تقليص القيم الإيجابية (قيم المصلحة العامة، قيم المشاركة، قيم الانتماء) وتنشأ بدلا منها قيم وعادات وأعراف جديدة تتحكم بها وتديرها عقلية السوق والمنافع الخاصة الخاضعة لمعيار الكسب والجشع والطمع.

فالفساد يغير من سلوك الفرد الذي يمارسه ويقفل من رحمته الإنسانية والأخلاقية، مما يجبره للتعامل مع الآخرين بدافع المادية والمصلحة الذاتية دون مراعاة لقيم المجتمع

التي تتطلب من الفرد النظر للمصلحة العامة حتى لو أدى ذلك إلى إلحاق أضرار بالغة بالفرد والمجتمع ومن ثم يصبح لدى الأفراد تقبل نفسي لفكرة التفريط في معيار أداء الواجب الوظيفي والمهني والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام وخاصة في ظل غياب الرقابة والمساءلة تقبلا اجتماعيا عند ذلك تسود القيم الجديدة قيم الفساد ويتحول الفساد إلى سلوك مستقر ومتعارف عليه في الدوائر الحكومية وقطاع الأعمال العام وبدلا من أن يقاومه الضمير العام فإنه يتغاضى عنه بل يعمل على مجاراته وفي هذه الحال سوف ستغير دليل السلوك اللاأخلاقي الذي يحكم تصرفات الموظفين إلى دليل للسلوك اللاأخلاقي الذي يحكم هذه التصرفات، فيستغني عن نصوص القوانين والتشريعات ويلجأ إلى اجتهادات في تفسيرها لإيجاد المبرر للنفع الشخصي وخدمة مصالح المفسدين ولن يقف الفساد الإداري عند حد الدائرة أو المؤسسة بل سوف ينتشر بين جميع أفراد المجتمع مما يعرض النظام الاجتماعي للخطر حيث تنتشر الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

(3) أثر الفساد على النظام الاقتصادي: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها: (1)

✓ ما تنفقه الدولة على أجهزة المراقبة والمتابعة والتفتيش داخل التنظيمات، وكذا على أجهزة الضبط والعدالة خارج التنظيمات والمنوط بها متابعة وضبط قضايا الفساد والرشوة، ومحاكمة مرتكبيها، وذلك سواء بالنسبة لإعداد وتدريب القوى البشرية للقيام بتلك الأدوار أو بالنسبة لشراء الإمكانيات المادية من تجهيزات فنية ووسائل تكنولوجية التي تستخدم لتسهيل أعمال المراقبة والضبط، حيثي تم اقتطاع هذه النفقات سنويا من ميزانية الدولة وذلك على حساب الإنتاج والاستثمار.

✓ الضر الاقتصادي المباشر بالنسبة للشخص الذي يدفع الرشوة لإنهاء مصالحه لما يمثله مبلغ الرشوة من اقتطاع لجزء من دخله الفردي وذلك في حالة ما إذا كان دافع الرشوة بغرض تسهيل إجراءات أو لضمان حصول الشخص على حقه الطبيعي وما

(1) زياد عربية، مرجع سابق، ص ص15-18

يستتبعه من إمكانية نقل هذا الأثر إلى الآخرين من خلال زيادة تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الشخص وهو ما يمكن أن يطلق عليه الأثر غير المباشر للرشوة.

✓ الضرر الاقتصادي بالنسبة للتنظيمات أو الجهات الإدارية أو المرافق العامة يعمل بها المفسدون.

✓ الخسائر التي تتحملها تلك الجهات في حالة تقديم رشوة من العملاء وحصولهم على عطاءات أقل من قيمة الشيء المطروح للعطاء أو لإرساء مزادات أو مناقصات على موردين أو متعهدين بالمخالفة للشروط والمواصفات الموضوعية وما يترتب على ذلك من قبول توريدات غير مطابقة للمواصفات أو أقل جودة.

✓ الخسائر التي تتحملها المصالح والإدارات في حالة التحاق أحد الأفراد بوظيفة معينة عن طريق الرشوة، ويتمثل هذا الضرر في ضعف الكفاية الوظيفية للإدارة بسبب ضعف مستوى أداء أو إنتاجية من تم تعيينه بهذا الطريق خاصة عند عدم تناسب قدرته مع متطلبات الوظيفة، أو بسبب عدم أمانته في العمل ذلك أنه التحق بطريقة الرشوة وفي الغالب فإنه يطمح في تعويض ما تم دفعه من خلال الاخلال بواجبات وظيفته.

✓ الخسائر التي تتحملها الجهات التي يتم ضبط أفراد مرتشين بها وتقديمهم للعدالة، وذلك بسبب فقد طاقات إنتاجية تم إعدادها وتدريبها وكانت تسهم بشكل مباشر في الإنتاج السلعي أو الخدمي.

✓ كما يشكل المرتشي الذي تم تقديمه للعدالة خسارة مالية لأسرته وأبنائه لاعتمادهم عليه من الناحية المالية كمصدر دخل يوفر لهم نفقات المعيشة. (1)

تؤثر الرشوة بشكل سلبي على عملية التنمية حيث ترفع من تكاليف المعاملات الاقتصادية ومن درجة عدم اليقين في الاقتصاد، كما تؤدي إلى نتائج اقتصادية متواضعة، حيث تتسبب في إعاقة الاستثمارات طويلة الأجل وتشوه القطاعات الإنتاجية وتدفع

(1) عوض خلف العنزي، إدراك الموظف للمسلك الوظيفي ولأخلاقيات المهنة" دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني، القاهرة، 2006، ص



أصحاب رؤوس الأموال والكفاءات إلى التربح السريع والاستثمارات الخدمية قصير المدى.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الفساد الإداري ومعضلاته الأخلاقية

إن الفساد الإداري بوصفه تعبيراً عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلق من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

#### أولاً: خصائص الفساد الإداري

للفساد خصائص كثيرة وهامة يمكن إجمالها فيما يلي:

(1) **السرية:** تتصف أعمال الفساد الإداري بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معاً. إذ تتباين الوسائل والأساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعاً للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالباً ما تستر فسادها باسم المصلحة العامة وتغلفه باعتبارات آمنة، والتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها. وغنما غايتها التزوير والتدليس وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمرير فسادها بعيداً عن أنظار العاملين الصالحين، وعند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا إلى الكشف عن جزء عن الحقيقة التي يجب معرفتها، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلاً واختلافاً يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم أو يتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئتهم.

(2) **اشتراك أكثر من طرف في الفساد:** قد يقع الفساد الإداري من شخص واحد، ولكن عادة ما يشترك في السلوك الفاسد أكثر من شخص، وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع ولالتزامات بين أطراف العملية، إذ أن الفساد تعبير عن اتفاق إرادة صانع القرار والمؤثر بتكليفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية.

(3) **سرعة الانتشار:** يتميز الفساد بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجاً عن المسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسير على خطاهم طوعاً أو كرهاً.<sup>(1)</sup>

(1) زياد عربية، مرجع سابق، ص 19

4) **التخلف الإداري:** يترافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل التأخير والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وتخوفهم من العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر على مصلحة المجتمع بأكمله. (2)

### ثانيا: المعضلات الأخلاقية في مجال محاربة الفساد

ويصف التقرير الفساد بالمشكلة المعقدة والمدمرة في قطاع الأعمال ومحاربتة تعتبر أكبر تحد بالنسبة للشركات. ويعتبر التقرير أن الرشوة ليست سوى وجه واحد من الفساد في الشركات ويحذر من مسائل مرتبطة منها : المحسوبية والعلاقات المشبوهة بين الملاك فهي من أسوأ أنواع الفساد وأن الفساد داخل الشركة قد يضر بالأداء والحسابات وأن الفساد في الأسواق يؤدي إلى عدم العدالة في المنافسة والأسعار، وأن مخاطر الفساد في جماعات الضغط قد تنقلب إلى فساد قانوني يؤثر في مسار الحكومات وتخلق مخاطر على الأعمال بشكل عام سن الكونغرس الأميركي عام 1977 قانون الممارسات الأجنبية للفساد (F PCA) لوضع حد لرشوة المسؤولين الأجانب ولإعادة الثقة العامة بنظام الأعمال الأميركي كي بعد أن وجدت التحقيقات الحكومية أن أكثر من 400 شركة أميركية أقرت بأنها أجرت مدفوعات مشكوك بأمورها أو غير شرعية تزيد عن 300 مليون دولار إلى مسؤولين حكوميين أجانب وإلى سياسيين وأحزاب سياسية. واليوم على الشركات الأميركية الساعية إلى القيام بأعمال حول العالم أن تكون على معرفة بقانون الممارسات الأجنبية للفساد والمشاركة في برامج امتثال القواعد والممارسات الفضلى.

وفي حرب نادر الشرسة على السيارات الأمريكية وعلى أثر تداعيات كتابه "سيارة غير آمنه أبدا" حاولت شركة "G M" هدم مصداقيته واستأجرت رجال تحري خاصين لمراقبة حياته الشخصية والتنصت علي هو البحث في ماضية وإرسال بنات الهوى إليه لإيجاد ممسك أخلاقي ضده إلا أفلتت. لكن نادرو هو صاحب السيف القانونية نازلها في

(1) عوض خلف العنزي، المرجع السابق، 99

(2) سعاد أبو الفتوح بسيوني، الحرية الاقتصادية في الإسلام وأثرها في التنمية، المنصورة، مصر، 1999، ص 89

الميدان الذي يبدع في هاذ قاضاها فيجرم " التعدي على الحرية الشخصية وربح القضية وأجبرها على الاعتذار علنا ودفعها 284 ألف دولارا.

تقدم الحكومة الأمريكية المساعدات الخارجية لحكومات الدول النامية وموظفيها كرشوة مقابل المواقف السياسية التي تجعلها تبعاً لها في مواقفها وتقوم بتوفير زيارات سياحية للموظفين لكسب تأييدهم لشركاتها وعمل قوى ضغط مؤيدة تشجع على الاستثمار الأجنبي بلدانها. وتلجأ بعض الشركات الأمريكية لدفع الموظفين وتلجأ بعض الشركات الأمريكية لدفع الموظفين بطريقة أخرى بحيث تتماشى مع الوسائل القانونية بدعوى التكامل والتعاون والشراكة في العمل الدولي مثلما فعلته شركة التأمين Chubb عندما أسست برنامج لها في الجامعة الصينية ووضعت عضو من الموظفين في مجلس إدارتها للحصول على ترخيص. ودفعت شركة HB في الصين لصحفيين مبالغ من المال لتغطية مؤتمراتها وأنشطتها التجارية وكتابة كل ما هو جميل ومفضل بحقها.

وهناك معضلة أكبر تتمثل في دفعا لرشاوى للأحزاب السياسية لتجنب المعارضة وكسب التأييد أمام الحكومات للإبرام الاتفاقيات مع الشركات. مثلما فعلته حكومة تايوان مندفع مبال كبيرة للتأثير على قادة الرأي من الأكاديميين والمتقنين وجماعات الضغط لإقناع الكونجرس في أمريكا للتصويت لصالح الرئيس. Cornell لزيارة جامعة ومعضلة المعايير المزدوجة في المساعدات الخارجية التي تمارس للضغط من قبل مالكي الشركات من جهة ونيابة عن الدول الأجنبية من جهة أخرى. ومثال ذلك عندما تقدم الولايات المتحدة لإسرائيل مساعدات خارجية نتيجة لضغط اللوبيات فيها بدعوى تحسين جهودها الاقتصادية والاجتماعية وينسب تزيد عن 20% مقابل عدد من سكان لا يتجاوز 5.6 مليوناً. بينما لا تدفع إلى الهند التي يتجاوز سكانها المليار ما نسبته 2% فقط علما بأن الدخل القومي فيها متدني مقابل تحسين الوضع الاقتصادي والإنساني وشبيه ما تدفعه من مساعدات لبلدان عربية يتجاوز سكانها السبعين مليون مثل مصر. (1)

(1) غسان عيسى العمري، المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية، المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص-الآفاق"

### المبحث الثالث: آليات مكافحة الفساد الإداري

إن تعدد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ومن أهمها:

#### المطلب الأول: وسائل مواجهة الفساد

إن أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فإن وسائل مواجهته وعلاجه هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لا بد من أن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي:

#### 1- إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم

ولهذا لا بد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة، ومن ناحية أخرى خلق كره عام لدى المواطنين من الفساد الإداري، ولكي يتحقق هذا لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة أيضا.

#### 2- النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

3- إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى: 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، فإنه سيبحث عن مصادر أخرى لزيادة دخله لمواجهة متطلبات الحياة

4- المحاسبة: هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.

5- الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين، وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى.

6- التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان في محاربة الفساد في قطاعات العمل.

7- تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات

8- نشر التعليم وتوعية المواطنين: لا شك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز إنجاز أعمالهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم أو الدورات أو الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، بما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى المواطنين وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة.

9- بناء جهاز قضائي مستقل<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري

وقبل الحديث عن استراتيجيات مكافحة الفساد فإنه من نافلة القول التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تتباين وفقا لمعطيات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستويات التقدم العلمي ومدى ما وصلت إليه الدولة من جهود في مراحل التحديث والتطوير لأجهزتها الإدارية واهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

#### أولاً: الإستراتيجية السياسية

وفق هذه لإستراتيجية فإن مكافحة الفساد تتطلب ما يلي:

- 1) إقامة نظم ديمقراطية قائمة على أساس الفصل بين السلطات الثلاث (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).
- 2) توسيع دائرة المشاركة الجماهيرية والسماح للتنظيمات الحزبية والإعلامية بمتابعة تقييم أداء المسؤولين ومحاسبتهم وسحب الثقة منهم.
- 3) اعتماد الشفافية والمساءلة والرقابة كأدوات مهمة لكبح جماح الفساد والقضاء عليه.
- 4) احترام حقوق الإنسان وعدم السماح لأي كان بالاعتداء على هذه الحقوق أو تجاوزها.
- 5) استقلال الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية وتنمية الولاء لهذا الجهاز مما يعزز فرص تجفيف منابع الفساد.

(1) أحمد محمود حبيب اليونى، المرجع السابق، ص 16

- 6) ضرورة أن تكون السلطات القضائية مستقلة في قراراتها التي تتخذها بحق المفسدين مهما كانت مواقعهم السياسية والإدارية دون أي تدخل من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية.
- 7) ضرورة منع الاستبداد والتفرد بالسلطة أو البقاء في المواقع الإدارية والقيادية لفترات طويلة.
- 8) تعزيز دور هيئات الرقابة العامة في الدولة بما يضمن الكشف عن حالات سوء الإدارة أو التعسف في استعمال السلطة أو إساءة استخدام المال العام وغياب الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

### ثانياً: الإستراتيجية الاقتصادية

- وتتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من السبل التي من شأنها القضاء على أسباب الفساد ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- 1) تحسين دخول ورواتب الموظفين في القطاعين العام والخاص وتقليل الفروق في الرواتب بين ما يدفعه القطاع العام والقطاع الخاص.
  - 2) تحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الاقتصادية على جميع أجزاء الدولة.
  - 3) تنشيط برامج التنمية الاقتصادية واستخدام الموارد أفضل استخدام بما ينعكس إيجابياً على حياة المواطنين.
  - 4) توفير سبل العيش الكريم لكل مواطن جنباً إلى جنب مع ضرورة تحديد الحد الأدنى للأجور
  - 5) ضرورة ربط زيادة رواتب العاملين في أجهزة الدولة بزيادة التضخم وفق معادلة واضحة معلنة للجميع.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: الإستراتيجية الإدارية

تتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من جهود الإصلاح المتعارف عليها إدارياً بين الدول في سبيل تجفيف منابع الفساد والحد من انتشاره مثل الجهود الرامية إلى إصلاح الهياكل التنظيمية وإن تكون قواعد العمل وتعليماته واضحة ومحددة حتى لا يكون

(1) أحمد محمود حبيب اليوني، المرجع السابق، ص 17.

هناك لبس في فهمها ومجال واسع للاجتهادات الشخصية في تفسير مضامينها كما تشمل الجهود الإدارية أيضا على ضرورة الحد من الروتين واعتماد سياسة التدوير الوظيفي وتسهيل إجراءات العمل والبعد عن التعقيدات الإدارية إلى جانب تفعيل مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة الإدارية من خلال معايير دقيقة تعتمد الكفاءة والاستحقاق كأساس لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### رابعاً: الإستراتيجية القضائية

فنظراً لأهمية استغلال القضاء ودوره الحاسم في مكافحة الفساد فيجب على جميع الدول اتخاذ التدابير اللازمة لدعم النزاهة ودرء فرص الفساد حتى بين أعضاء الجهاز القضائي وذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريه من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله كما يجب على السلطة التنفيذية احترام أحكامه لأن القصاص العادل وتنفيذ الأحكام بدقة ودون تساهل من شأنه ردع كل من تسول نفسه بالاعتداء على مقومات المجتمع أو ارتكاب جريمة من جرائم الفساد.

#### خامساً: الإستراتيجية الإعلامية

يلعب الإعلام دوراً بارزاً وقوياً في مكافحة أنماط الفساد الإداري من خلال:

- 1) التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاعين العام والخاص وتفعيل دور وسائل الإعلام في محاربة هذه الظاهرة.
- 2) إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنحها الحصانة التي تمكنها من القيام بدورها في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.
- 3) تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الظاهرة ومخاطرها وتكليفها بالهظة على الوطن والمواطن.

#### سادساً: الإستراتيجية الأمنية

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تفعيل دور الأجهزة الأمنية ودعمها في ملاحقة الفساد ومن يرتكبونه وحماية الأمن الوظيفي ورصد مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي تحاول النيل من استقرار الدولة وهيبتها لأن كشف بعض المفسدين سيكون رادعاً لمن تسول له نفسه بممارسته في المستقبل.

إلى جانب هذه الاستراتيجيات فإن الدولة إذا ما أرادت مكافحة الفساد ومحاربتة لا بد من اعتماد مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثامنة والخمسين والتي تركز على ما يلي:

- تعزيز النزاهة والأمانة والمسئولية بين الموظفين.
- أن تقوم كل دولة بوضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للموظفين.
- تيسير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما ينتهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.
- وضع تدابير تأديبية للموظفين العموميين الذين يخالفون المدونات أو المعايير الضابطة لأدائهم.

### المطلب الثالث: العلاقة بين النظم واللوائح والقرارات، والمعايير الأخلاقية في الأعمال.

إن نظرية الالتزام بالنظام واحترام اللوائح من الأمور التي يكررها المدراء وبعض الموظفين، إما لأجل الضبط ومنع التسبب أو لأجل التهرب وعدم تحمل المسؤولية، أو بغرض التستر على أمور معينة، أو لأي غرض آخر، هذه النظرية وحدها لا تكفي ولا تفي بالمطلوب، بل لا بد معها وربما قبلها النظرية الأخلاقية؛ لأن القيم والأخلاق أكثر سموا من اللوائح والنظم التي يضعها الناس ثم يستعملونها وفق أهوائهم ومصالحهم ويحتالون عليها بآلاف الحيل، أما الأخلاقيات متى ما وجدت وطبقت وأصبحت حاضرة في الأعمال؛ فإن أصحابها هم الذين يتمسكون بمصايح الضياء والنزاهة والصفاء التي تضيء ضمائرهم وتوجه أعمالهم نحو الأفضل والأجود، فإذا كان (البيروقراطي) يرفع لواء لا تخالف اللوائح والقوانين فإن الموظف والإداري النبيل يقول لا تخالف الأخلاق ولا النظام في عملك، فإذا كانت القوانين واللوائح هي مجموعة تعليمات إدارية أو عرفية تنظم سير الأعمال؛ فإن الأخلاق مجموعة مبادئ مركبة ومتداخلة تحكم تصرفات الفرد والمجتمع، وهي أعظم شأنًا من اللوائح والنظم، لأن الأخلاق مبادئ راسخة، أما اللوائح والقوانين فقابلة للتغيير بتغيير الأحوال والزمان والمكان، والأخلاق مطلقة ثابتة، بعكس النظم الإدارية واللوائح فهي نسبية متغيرة، والأخلاق - في أصلها - متكاملة منسجمة أما



النظم واللوائح والقوانين فقد تتعارض أو تتناقض، إضافة إلى كل ذلك فإن من الفوارق المهمة أن الأخلاق توجه وتشير إلى الاتجاه الصحيح، في حين أن النظم واللوائح قد تشير إلى أكثر من اتجاه. (1)

لا يعني هذا التخفيف من شأن القوانين المنظمة للأعمال، ولكنه يعني أنها وحدها لا تكفي، فالضعف البشري يؤكد وجوده من خلال تحايل الفاسدين أخلاقياً على الأنظمة والقوانين مهما كانت صرامتها، ولا فكاك من ذلك إلا بالتركيز على المبادئ والأخلاقيات وتمحيصها قبل الحكم على شخصية أي موظف بل أي مدير أو مسئول على وجه الخصوص، والمؤسسة الضخمة - أياً كانت - حالها حال الموظف البسيط يجب أن تتحمل مسئوليتها الأخلاقية، وتضع مصلحة البشر في أعلى منزلة، ولا يتم ذلك إلا حينما تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل وتسعى جاهدة - وبكل صدق وأمانة - في فعل الشيء الصحيح، واحترام مصلحة الناس في كل الأحوال، وبذلك لن تحصل المؤسسة على كامل حقوقها فقط، بل ستجني ثمرات ثقافتها الأخلاقية النبيلة، وستسهم بوضوح في ترسيخ هذه الثقافة في المجتمع.

ولنأخذ على ذلك مثلاً من واقع ما حصل في بعض المؤسسات الحكومية التي كانت في بداية أمرها مؤسسة حكومية بيروقراطية تحتوي على مجموعة من الموظفين فيهم الكثير من المماطلين القساء، وفيهم مجموعة من الإداريين ذوي البطون الضخمة والأفواه الجشعة، وحينما تحولت إلى شركة من شركات القطاع الخاص ووضعت لنفسها قيماً ومعايير أخلاقية عملية رأى الناس كيف حصل التحول في تعامل الموظفين وفي توافر الخدمات وغير ذلك، مما يعني أن أخلاقيات العمل أمر مهم جداً، وهي لا تتحقق بمجرد الأمانى والمطالبات، لأن الدفاع عن المبادئ والتغني بها أسهل بكثير من الالتزام بها، والسؤال المهم هنا هو: كيف نتمكن من غرس أخلاقيات العمل بحيث تصبح جزءاً من الممارسة اليومية للعامل وللمؤسسة بكاملها؟ حتى نتجاوز عقدة (كثرة القرارات الموازية

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة

لقلة الإنجازات) ومشكلة (كثرة الشعارات التي يقابلها القليل من الإبداعات) وإشكالية (كثرة اللوائح والتنظيمات المقترنة بكثير من التسبب والإهمال) (1)

إن لدينا منجما ضخما من الأخلاقيات في ديننا، ولكن قارون لم ينتفع بكنوزه، ومع ذلك فلا مفر من توطين أخلاقيات العمل وفي كل عمل بحسب نوعية العمل، وبحسب طبيعة المؤسسة والمهنة، ولا مناص من بناء الخلق القويم بين الموظفين في المنظمة الخاصة أو العامة، إذا كان هناك إرادة للتفوق والإتقان والإحسان في أداء الأعمال، فإن الله جل وعلا لم يكلفنا ببلوغ النجاح، ولكنه طلب منا أن نحسن أعمالنا كما قال سبحانه: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا) وأخبرنا رسوله إلينا وهو الصادق المصدوق صلى الله عليه وسلم: (إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) وإذا كانت الوظائف والأعمال والمؤسسات في حاجة إلى إدارة قانونية، ومعايير، وصلاحيات إدارية فهي حاجة إلى نوع من (الإدارة الأخلاقية) التي وتطبع أخلاقيات كل مهنة بحسب نوعيتها، وتجب على أسئلة العمل كما تجيب الإدارة القانونية، التي من مهامها المعروفة الإجابة على مدى قانونية القرارات والخطط والبرامج، وهل هي سليمة من الناحية القانونية؟ وهل فيها انتهاك لسياسة المنظمة أو قوانينها ولوائحها؟ (2)

**الإدارة الأخلاقية:** يجب أن تكون لديها الإجابة على مدى صدقية القرارات وعدالتها ومدى توافقها مع هوية الأمة وطموحاتها، وهل هي متوازنة في تحقيق مصالح الأطراف المعنية؟ وهل ستلحق ضررا بأي منهم؟ وما هي ردة الفعل الأخلاقية داخل المنظمة وخارجها إذا نشرت هذه القرارات وذاعت بين الناس؟ ومثل هذا يقال عن الأعمال المخطط لها والمراد إنجازها، وعن الموظفين والإداريين وما يتعلق بهم من جودة أداء وحسن تعامل، أو ترقيات وعقوبات، وما يتعلق بالعملاء والمراجعين ومدى ثقتهم بالمنظمة واحترامهم لها وشعورهم بأنها تفعل الشيء الصحيح وتراعي مصالح الناس في كل الظروف.

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، المرجع السابق، ص ص 110.

(2) المرجع نفسه، ص ص 111-114.

وقد أثبتت الاستفتاءات أن الأخلاق ستصبح عما قريب من أهم المعايير التي تقاس على أساسها المؤسسات وقيمة علاماتها التجارية... واتضح أن التزام الشركة بالمبادئ التي تبعتها عن الشبهات والمشكلات الأخلاقية مثل الخيانة وعدم الوفاء بالوعد، يكون له مردود إيجابي ومالي... هناك أسباب وجيهة لالتزام الشركات بمبادئ الأخلاق، ومعظم هذه الأسباب يتلخص في كلمة واحدة هي (الثقة) يريد الموظفون أن يعاملوا باحترام، وأن يكافئوا على إسهاماتهم بعدل، فهم يحترمون أمانة زملائهم ومديريهم... أما العملاء فيريدون أن تتعامل معهم المؤسسات بالعدل والحق وأن يثقوا بها إن بناء (الثقة) مثل بناء (الصدقية) تقوم على مرتكزات وأسس أخلاقية بالدرجة الأولى، وهذا ما يوجب الإصرار على ترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسات والعاملين، ونقل المعايير الأخلاقية من المجال النظري إلى الفعل التطبيقي مع التركيز على ما تتطلب كل مهنة من أخلاقيات تخصصها. (1)

(1) سعيد بن ناصر الغامدي، المرجع السابق، ص 105

### خلاصة واستنتاجات:

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل النقاط التالية:  
إساءة استعمال السلطة: «يحمل تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد تعبيراً بليغاً وشاملاً الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة» وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية<sup>(1)</sup>:

- 1) فهو ينطبق على القطاعات الثلاثة للحكومة: الخاص، والعام، والمجتمع المدني.
- 2) يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- 3) يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية.
- 4) يشير إلى أهمية منظومة الحكومة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة.
- 5) يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد، وتحويل الموارد في الاتجاه غي المخصص لاستخدامها.
- 6) إن الفساد النظامي هو بغير شك الأكثر ضرراً والأصعب تحليلاً والأبعد حلاً، وبالرغم من أن آثاره مثبتة جيداً بالمستندات، إلا أنه من الصعوبة بمكان فرز تلك الشبكة العنكبوتية من المتغيرات والعوامل التي تفسر آثاره المدمرة على:
  - إضعاف سيادة القانون.
  - تقييد نمو القطاع الخاص.
  - استبعاد حوافز الاستثمار.
  - شل القرارات المؤسسية.
  - إعاقة التنمية الاقتصادية والسياسية.

(1) جون دولفان، جورج كيل، البوصلة الأخلاقية للشركات وأدوات مكافحة الفساد 'قيم وآداب المهنة وحوكمة الشركات' مؤسسة التمويل الدولي، ( بدون سنة)، ص 6.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمساهمة  
أخلاقيات الإدارة في مكافحة  
الفساد الإداري

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف جوانب أخلاقيات الأعمال، وكذا معرفة مدى أهمية الأداء داخل المؤسسة وخاصة أداء الأفراد، وتعرضنا إلى بعض الأنماط السلوكية المتواجدة في مختلف المؤسسات، وتأثيرها على الأفراد. سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا النظرية بإسقاط مختلف المفاهيم المدروسة سابقا من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز بسكرة، التي تم اختيارها لاحتضان هذه الدراسة، ونشير إلى أن اختيار هذه المؤسسة تحديدا لم يكن عشوائيا، بل يرجع لعدة أسباب أهمها :

**أولا: أسباب شخصية:**

- حسن الاستقبال من طرف مسؤولي المؤسسة.
- الرغبة الذاتية في التعرف على نشاطات مؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

**ثانيا: أسباب الموضوعية:**

- احتواء المؤسسة على عمالة كثيرة وفي مختلف التخصصات.
- مؤسسة لها مكانة في المجتمع نظرا للخدمات المختلفة التي تقدمها للزبائن.
- الاحتكاك المباشر مع الجمهور وعليه نستطيع ملاحظة عدة أنماط سلوكية

من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة وإحاطة بتعريف للمؤسسة محل الدراسة التي بنيت نتائج التحليل على أساس عينة أفرادها. ولعرض هذه العناصر نستشهد بالمنهجية التالية:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز ومهامها

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر سنة 1969 وهذا طبقا للمرسوم رقم 69-59 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 محل كهرباء وغاز الجزائر E G A والتي حلت حسب نفس المرسوم وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

وتم إعادة هيكلة سونلغاز سنة 1983 حسب الآتي:

- ☞ كهربيف : أشغال الكهرباء الريفية .
- ☞ كهركيب : تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية .
- ☞ كنا غاز : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .

وفي سنة 1991 ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على أن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بقرار رقم 91 - 475 يوم 14 ديسمبر 1991 وأتى القرار التنفيذي رقم 95 - 280 يوم 17 سبتمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونا لغز كمؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.<sup>(1)</sup> وفي سنة 2002 وحسب القرار رقم 02 - 195 تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 9 - 280 وحسب نفس المرسوم تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونا لغاز دون إنشاء شخصية جديدة إلى شركة ذات أسهم.<sup>(2)</sup>

2- مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز: تتمثل مهام المؤسسة الوطنية في:

- ☞ إنتاج الكهرباء وبيعها سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ☞ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- ☞ توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر وتسويقه.
- ☞ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- ☞ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتتميته.
- ☞ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغاز وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- ☞ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

#### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سوناطراك

تعد مجموعة المحروقات الجزائرية سوناطراك المملوكة للحكومة، اعرق مؤسسة في الجزائر وقد اقترن اسم سوناطراك بالاقتصاد الجزائري وبكونها الرئة التي تتنفس منها الدولة الجزائرية.

فسوناطراك هي شركة النفط والغاز الأولي والوحيدة في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب والاستغلال ونقل المحروقات، مسؤولة عن استغلال

(1) www. SONELGAZ.COM

(2) القانون الأساسي لسونلغاز، الباب الأول، المرسوم الرئاسي رقم 2 - 195، المادة 2، 28 مايو 2002، ص 4.



المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها. تأسست سوناطراك في 31 ديسمبر/كانون الأول 1963، وقطعت على مدار 44 سنة الماضية أشواطاً من النجاحات، فمن مؤسسة صغيرة لم يكن عدد العاملين بها يتجاوز 33 شخصاً عام 1964 إلى خمسة آلاف عامل في عشر سنوات من بعد وتحولت الآن إلى مجمع قوى يوظف أكثر من 120 ألف شخص يتوزعون عبر 17 مؤسسة كما يلي: 4 مؤسسات صناعية و3 مؤسسات أنجاز و10 مؤسسات خدمات، بفضل تطورها ألافقت، صارت سوناطراك الأولى في إفريقيا، والثانية بين الشركات المصدرة للغاز النفطي السائل والثالثة بين الشركات العالمية، وتمثل مبيعاتها حوالي 98% من إجمالي صادرات الجزائر، فضلاً عن 25 - 30% من إجمالي الناتج الخام في البلاد. منذ 1986 وقعت سوناطراك 35 اتفاقية مع شركات نفطية أجنبية لإجراء مشاريع مشتركة ضمن نطاق النشاطات الأساسية للشراكة، ولم تؤدي هذه الشراكات إلى انتقال مهم للخبرات التقنية الإدارية العالمية إلى الجزائر فحسب، بل ساهمت في خطوة أهم في زيادة مذهلة للاكتشافات النفطية والغازية والتي مكنت سوناطراك من تحقيق زيادات نوعية في الإنتاج بنسبة 30%

#### المطلب الثالث: اهتمام المؤسسة محل الدراسة بقيم العاملين

ترى الإدارة العامة أن نشر ثقافة تقوم على مجموعة من القيم المثلى سوف يكون له الأثر الكبير على الأداء العام. هذه القيم يمكن حصرها في التالية:

- ✓ الالتزام من أجل فائدة الوطن.
- ✓ روح المؤسسة.
- ✓ الأخلاق.
- ✓ المهنية.
- ✓ الثقة وروح الجماعة.
- ✓ القدوة.
- ✓ البحث عن الامتياز.
- ✓ العدل.

وكجزء من سياستها العامة قامت الإدارة العامة بإنشاء مشروع "دستور الأخلاق" وهو يهدف إلى:

✓ تفادي اللامشورية في تعاملاتها.

✓ تحسين صورة المؤسسة اتجاه الزبائن ومواردها البشرية.

✓ تأسيس علاقات ثقة بين المؤسسة وزبائنها المساهمين.

✓ الممولين، وكذلك العاملين بها.

✓ تشجيع ثقافة النزاهة والمسؤولية وبالتالي رفع فعالية الأعضاء وتحسينها.

✓ محاربة السلوك الغير شرعي.

هذا الدستور يحتوي على القيم التالية:

1- **مراعاة الشرعية:** احترام القوانين والقواعد المستعملة، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الخاصة بقانون العمل، والأعمال التجارية.

2- **مراعاة النزاهة، الشفافية، العدل**

في التعامل مع العمال في إدارة الموارد البشرية مع الزبائن والممولين، وذلك من أجل إقامة علاقات ثقة مستدامة والحفاظ عليها.

3- **مراعاة الصحة والأمن أثناء العمل**

السهر على تطبيق سياسة فعالة للوقاية فيما يخص الصحة والأمن أثناء العمل.

4- **السرية**

يمكن للأفراد أثناء قيامهم بمهامهم اليومية داخل المؤسسة أن يعرفوا بعض المعلومات حول الزبائن، الممارسات التجارية، أنظمة المعلومات، الخطط الاستراتيجية والتسويقية أو أشياء أخرى تعتبر سرية بالنسبة للمؤسسة أو شركائها، لذا لا يمكن إفشاء أو تداولها سواء أثناء أو بعد الخدمة.

5- **الالتزام المهني**

على كل عامل أن يستغل مهاراته المهنية بأحسن مستوياتها الممكنة، و أن يشارك بفعالية في احترام أعمال المجموعة و ذلك في إطار "روح الوحدة".

**6-مراعاة الممارسات الجيدة**

تنتظر المؤسسة من عمالها أن يعملوا بنزاهة وبطريقة أخلاقية واحترام كل القوانين والتعليمات عند تحقيق مصالحها.

**7-مراعاة المحيط**

تهتم المؤسسة بوضع سياسات لإدارة وزيادة الإنشاءات الصناعية مع الاهتمام بالمحافظة على المحيط، بالإضافة إلى وضع أنظمة رقابة ذات مقاييس ناجحة.

**8-المسؤولية**

9-على كل عامل احترام دستور الأخلاق، وفي حالة وجود مخالفات يتم تنفيذ الإجراءات اللازمة وفق قانون العمل والقانون الداخلي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> SYNERGIES, le bimestriel de la DCG-RH du groupe SONATRACH, N°13, Mai 2008, p14

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

## المطلب الأول: منهج البحث وأدوات جمع البيانات

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد البرامج الخاصة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

## أولاً: منهج البحث

**تعريف المنهج:** فالمنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"<sup>(1)</sup>

كما يعني: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>(2)</sup>

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء الأفراد ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي " الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتقييم"<sup>(3)</sup>

وهو أيضا " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو موضوع محل الدراسة"<sup>(4)</sup>

(1) محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991، ص 30

(2) عمار بخوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1999، ص 99

(3) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص 24

(4) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة تأثير أخلاقيات الأعمال السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة على أداء الأفراد، لقد فرضت طبيعة الموضوع استخدام وسائل متعددة رغم ذلك فإن الوسيلة التي استخدمت في التحليل هي الاستمارة، أما المقابلة والملاحظة فكانتا مكملتان لها وللتحقق من صدق المعلومات المتحصل عليها.

**أولاً: الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>(1)</sup> وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

↳ معرفة تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء الأفراد في المؤسسة ميدان الدراسة.

↳ معرفة تأثير الأنماط السلوكية على أداء الأفراد محل الدراسة وكانت الاستمارة تشمل على ثلاث محاور:

- محور البيانات الشخصية
- محور الأنماط السلوكية
- محور أداء الأفراد

و قد تضمن كل محور مجموعة من البنود

**ثانياً: المقابلة:** إضافة إلى الاستمارة، استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص

أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>(1)</sup> حيث تم استعمال المقابلة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط ولقد تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين من بينهم: رئيس قسم

(1) رشيد زرواني، مرجع سابق ، ص 148

الموارد البشرية، ورئيس قسم وحدة التجارة، ونائب قسم رئيس التجارة وذلك للحصول على بعض المعلومات الإضافية ومعرفة مدى استعدادهم لتقبل الأفكار وتميرها داخل المؤسسة ومدى استعدادهم لتغيير.

**ثالثاً: الملاحظة:** تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا كأداة لجمع المعلومات لما لها دور مكمل للاستمارة والمقابلة، فأثناء تجوالنا في أقسام المؤسسة وإداراتها مدة معتبرة، وبصفة دورية بالنسبة لوحدة التجارة فاقد سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل وعلاقات العمال برؤسائهم، وعلاقة العمال ببعضهم البعض لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد ومختلف الأطراف المتعامل معها وخاصة أنهم في موقع حساس وهو التعامل المباشر مع الزبون وكذلك مدى احترام العمال للوقت ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

#### المطلب الثالث: مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

**أولاً: مجتمع الدراسة:** المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث. ويصعب دائماً الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة. ولهذا قمنا باستخدام عينة منه تعريف العينة: العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة تجرى الدراسة على العينة.

ولقد استخدمنا العينة العشوائية البسيطة في بحثنا هذا.

**أ) تعريف العينة العشوائية البسيطة:** تتصف العينة العشوائية البسيطة بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي وبحجم معين لها نفس الفرصة (الاحتمال) لتختار كعينة من ذلك المجتمع، ولقد تكونت عينة هذا البحث من 73 مفردة التي أصلاً قمنا بإجراء مقابلة أيضاً مع 5 أفراد منها. (1)

(1) نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية،

## ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

لقد حاولنا استخدام بعض الأدوات الإحصائية لدراسة فرضيات البحث وتحليل محاور الاستمارة وذلك بواسطة:

**الارتباط :** هو علاقة بين متغيرين (X- Y) بمعنى انه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر قد يتبعه إما في نفس الاتجاه فيكون الارتباط طردي، أو في الاتجاه المضاد فيكون الارتباط العكسي، ويقال أن المتغيرين المستقلين<sup>(1)</sup>، عندما ينعدم الارتباط<sup>(\*)</sup>، ولقد كانت الأنماط السلوكية هي المتغير المستقل وأداء الأفراد كمتغير تابع.

لارتباط لا يدل على السببية، حيث ليس شرطاً أن يتغير أحد المتغيرين دائماً بتغير أحدهما.

**معامل ألفا كرومباخ:** معامل الثبات يأخذ قيما تراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية لصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح.

أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرومباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

**مقياس ليكارت:** يعتبر المتغير الذي يعبر عن مثل هذه الاختبارات متغير له مقياس رئيسي ومثل حالة بحثنا هذا فإننا استخدمنا، مقياس ليكارت الثلاثي وكانت الأوزان على النحو التالي:

ضعيفة = 1

متوسطة = 2

عالية = 3

(1) نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية،

2007/2006، ص 3-5

(\*) الارتباط لا يدل على السببية، حيث ليس شرطاً أن يتغير أحد المتغيرين دائماً بتغير أحدهما.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال مختلف المعلومات العامة للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، طبيعة المنصب والأقدمية، حيث يظهر في الجداول التالية التكرارات والنسب المئوية:

### (1) الجنس

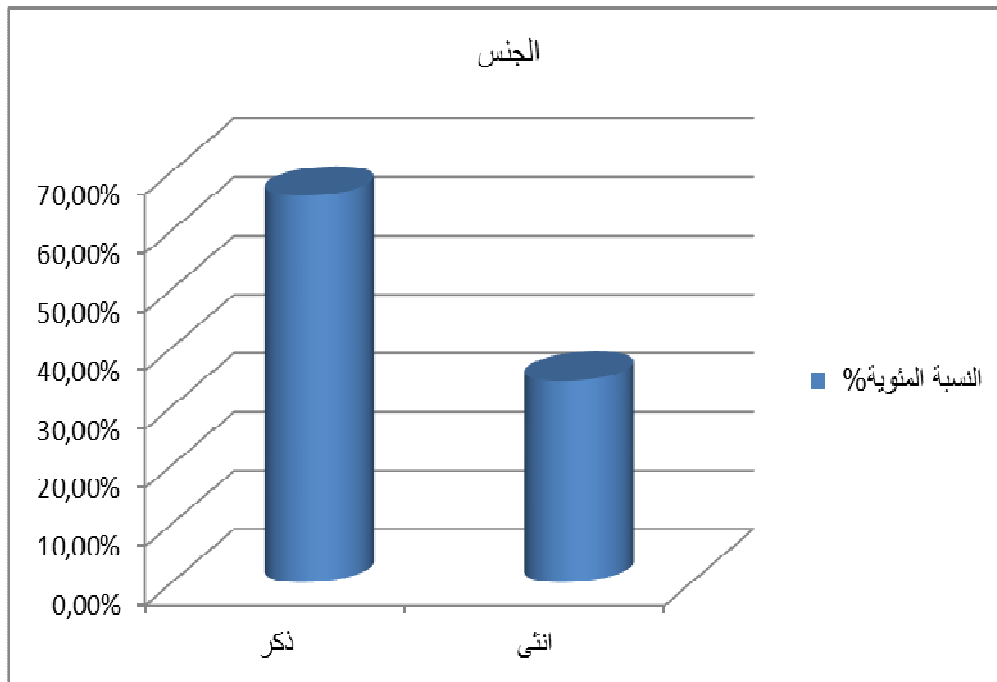
الجدول رقم(01): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
65.8	48	ذكر
34.2	25	أنثى
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(01) نلاحظ أن نسبة الذكور 65.5% أكبر من نسبة الإناث 34.5% وهذا راجع لخصوصية المؤسسة وطبيعة العمل فيها.

الشكل رقم(02): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(01).



(2) السن:

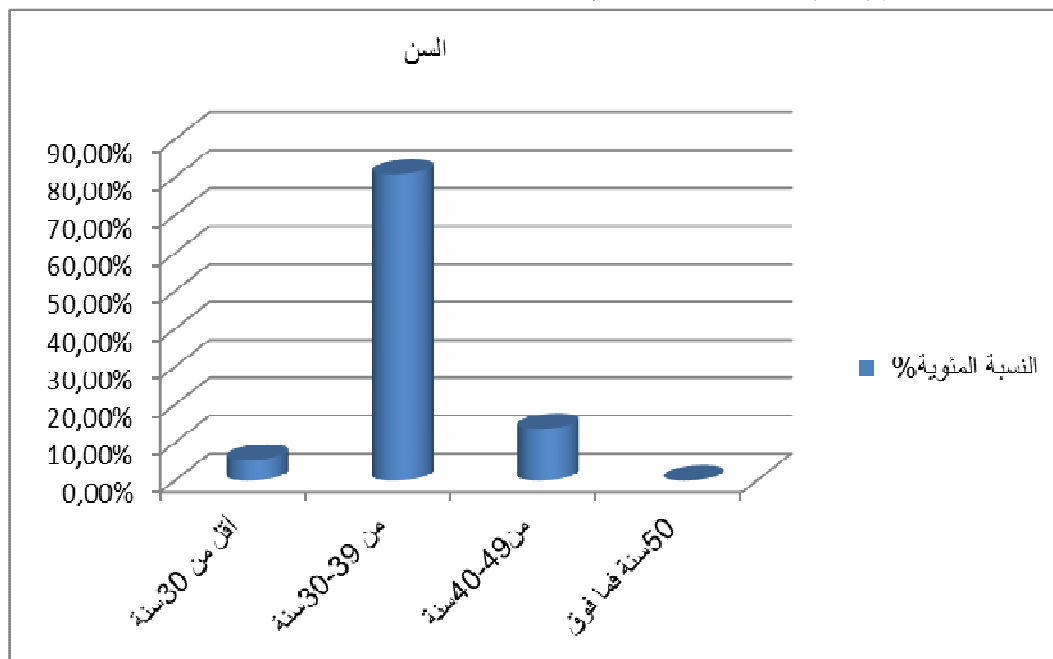
الجدول رقم(02): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	4	5.5
من 30-39 سنة	59	80.8
من 40-49 سنة	10	13.7
50 سنة فما فوق	00	00
<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (02) نلاحظ عدد أفراد الفئة العمرية من (39-30) كبير حيث يقدر ب 59 من 73 فرد وهذا يدل أن المؤسسة تستخدم الشباب الذين يمتازون بالحيوية والطاقة لإنتاجية أفضل.

الشكل رقم(03): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم (02).

3) المستوى التعليمي:

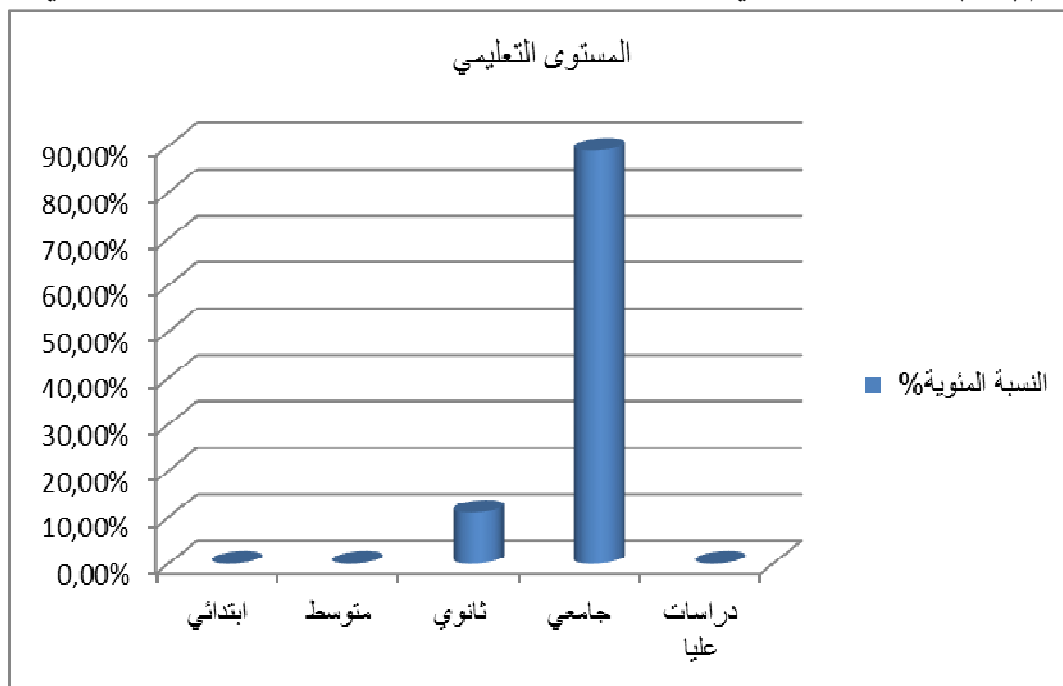
الجدول رقم(03): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
11	08	ثانوي
89	65	جامعي
00	00	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (03) نلاحظ أن الفئة الجامعية هي المسيطرة حيث بلغت نسبتهم 89% وهذا يدل أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات وهذا أيضا راجع لنوعية المؤسسة وطبيعة مناصب العمل فيها التي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي.

الشكل رقم(04): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(03).

4) طبيعة المنصب:

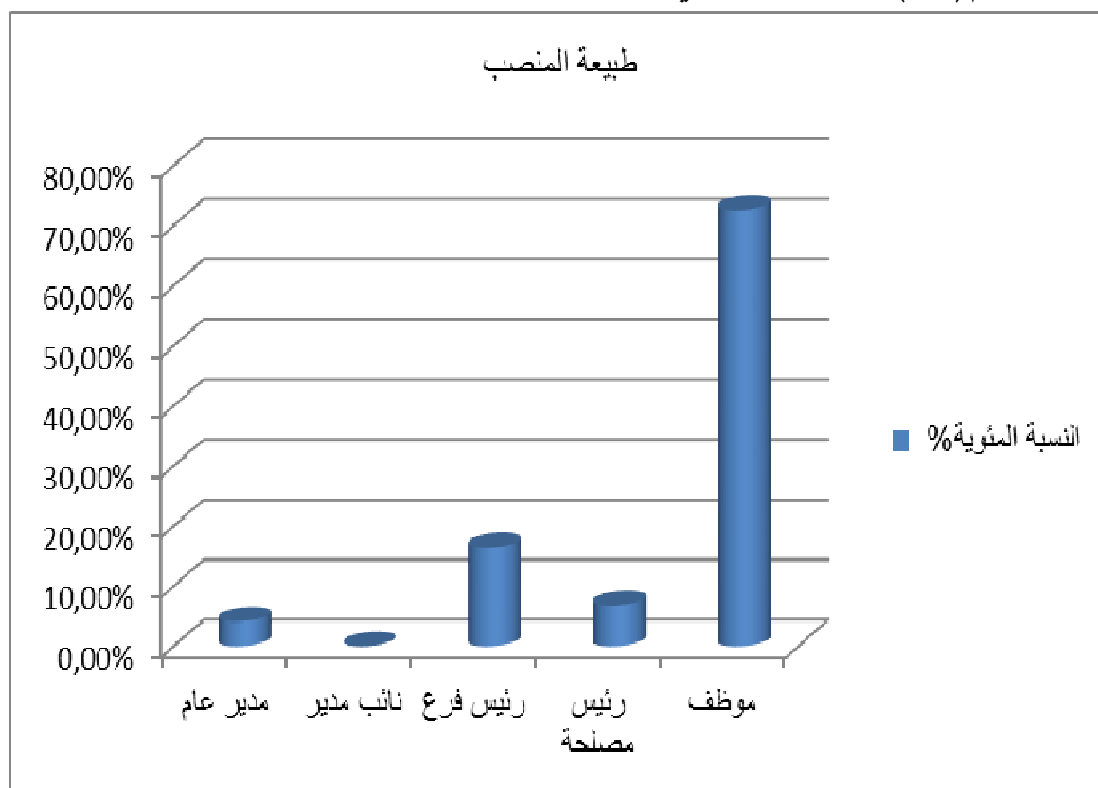
الجدول رقم(04):توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المنصب
4.1	03	مدير عام
00	00	نائب مدير
16.4	12	رئيس فرع
6.8	05	رئيس مصلحة
72.6	53	موظف
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم ( 04 ) نلاحظ أنه قد شمل توزيع الاستمارة أفراد من مناصب مختلفة ومتنوعة وذلك ليسمح لنا بمعرفة وجهة نظر كل حسب طبيعة منصبه

الشكل رقم(05): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(04).

(5) الأقدمية:

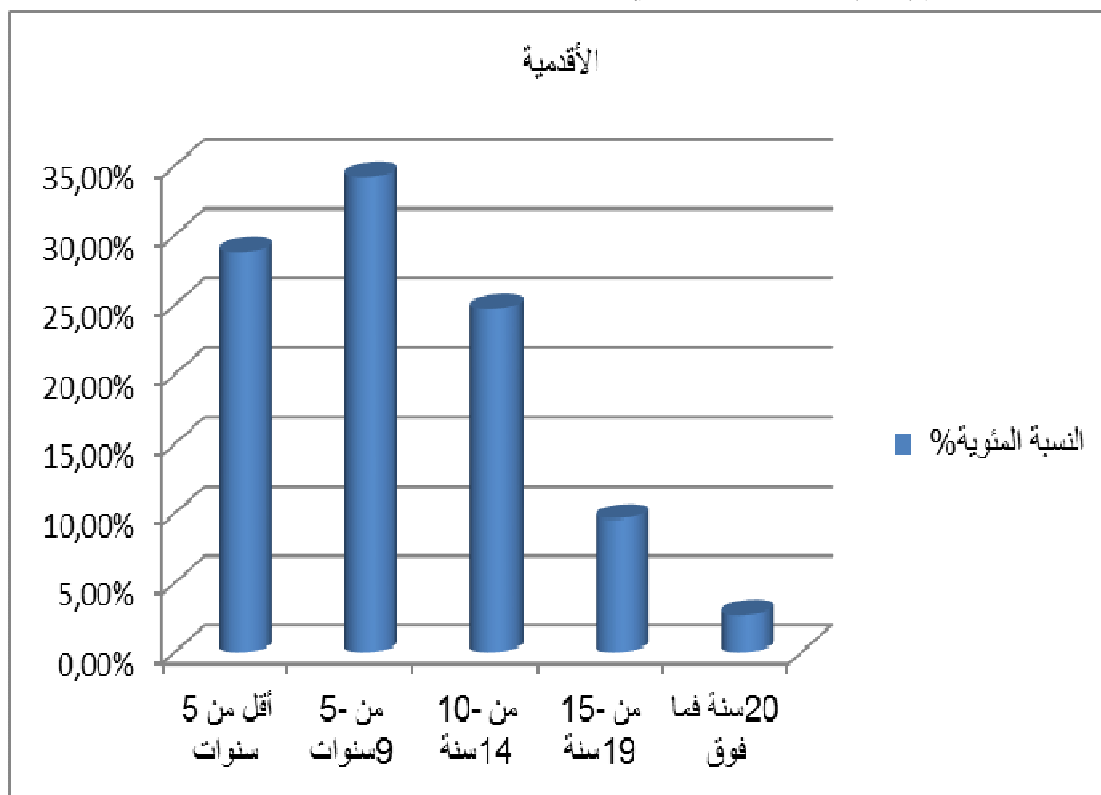
الجدول رقم(05):توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	28.8
من 5-9 سنوات	25	34.2
من 10-14سنة	18	24.7
من 15-19 سنة	7	9.6
20 سنة فما فوق	2	2.7
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (05) كما قلنا في الجدول السابق إن الفئة العمرية هي فئة الشباب ولهذا فإن معظمهم ذوي خبرة متوسطة تتراوح بين 5 و 9 سنوات

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من مستخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم(05).

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## المطلب الأول: ثبات الاستمارة

يتناول هذا المطلب فحص صدق أداة الدراسة وثباتها من حيث صدق الاستمارة والذي يتبعه صدق المحكمين وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستمارة، ومن ثم ثبات الاستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ، بهدف خروج الاستمارة في صورتها النهائية.

## أولاً: صدق الاستمارة.

ويقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال طريقتين هما:

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويقصد به اختبار مدى ملائمة وتناسق فقرات الاستمارة مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستمارة) ظاهرياً بعرضها على (05) محكمين من أساتذة مختصين في مجال الدراسة (انظر الملحق رقم 01)، ولقد تم الأخذ بأرائهم لتعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة الفقرات لكي تحقق الاستمارة أهدافها.

## 2-صدق المقياس: ويتم قياسه من خلال:

أ- الاتساق الداخلي: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم(06): نتائج قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا.

الصدق	معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة	البعد
0.898	0.808	10	القيم الأخلاقية التنظيمية
0.912	0.833	10	القيم الفردية
<b>0.943</b>	<b>0.890</b>	<b>20</b>	<b>أخلاقيات الإدارة</b>
0.898	0.807	05	احترام العمل
0.937	0.878	05	أداء الموظف لعمله
0.840	0.707	05	تحمل المسؤولية
<b>0.944</b>	<b>0.893</b>	<b>15</b>	<b>الفساد الإداري</b>
<b>0.963</b>	<b>0.929</b>	<b>35</b>	<b>الاستمارة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

الصدق=الجذر التربيعي لـ:  $\alpha$

الجدول رقم(07) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أخلاقيات الإدارة والدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.465	1 أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي
0.000	0.501	2 أحترم زملائي في العمل
0.001	0.372	3 أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء العمل
0.011	0.297	4 أحرص على تقديم المساعدة لزملائي في العمل
0.001	0.389	5 أطيع رؤسائي في العمل
0.000	0.636	6 أرغب بالبقاء في مؤسستي
0.017	0.279	7 أشعر بالراحة في مكان عملي
0.000	0.615	8 أواجه مشاكل في مكان عملي
0.001	0.339	9 أتعامل وأتعاون مع زملائي كثيرا
0.000	0.564	10 الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي

0.000	0.538	11 القيم الحميدة تعتبر أهم عنصر في العمل
0.000	0.491	12 أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي في العمل
0.007	0.315	13 أفضل تحقيق أهدافي الخاصة على تحقيق أهداف المؤسسة
0.000	0.559	14 أطمح للوصول إلى أعلى المناصب
0.001	0.382	15 الأجر الذي أنقضاه مناسب بالنسبة لي
0.000	0.621	16 أوقات العمل تناسبني
0.000	0.704	17 أتمسك بقيمي ومعتقداتي الدينية مهما كان حتى لو تعرضت لبعض الضغوط
0.000	0.766	18 أَرْضَى بِمَنْصَبِي الْحَال
0.003	0.342	19 أعمل ساعات إضافية
0.000	0.422	20 أتحدى الظروف للوصول إلى ما أطمح إليه

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور اخلاقيات الادارة والدرجة الكلية للمحور، دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه

الجدول رقم(08) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفساد الإداري والدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.695	الحضور صباحا لا يتعبني ولا يعتبر مرهق لي	1
0.000	0.403	لا أحب التحدث إلى زملائي في المكاتب الأخرى للعمل	2
0.001	0.382	لا أحب قراءة الجرائد في وقت العمل	3
0.000	0.796	لا أحب الانصراف قبل انتهاء العمل	4
0.000	0.652	لا استقبل أصدقائي أثناء العمل	5
0.000	0.717	لا أحب انجاز عملي في الوقت الذي يناسبني	6
0.000	0.554	لا أفضل القيام بالعمل المكلف به	7

0.000	0.730	لا أحب تلقي الأوامر من المسؤولين	8
0.000	0.696	لا توجد أخطاء أثناء قيامي بعمل	9
0.000	0.732	ضغط ربيسي في العمل لا يزعجني	10
0.006	0.318	لا يضايقني التوقيع على الوثائق	11
0.001	0.392	المسؤولية ليست أمر صعب بالنسبة لي	12
0.000	0.549	إن العمل ليس أمر مكلف بالنسبة لي	13
0.000	0.546	لا أفضل تحويل الأوراق إلى جهة أخرى	14
0.004	0.337	لا أفضل الإمضاء على الوثائق	15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفساد الإداري والدرجة الكلية للمحور، دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 أخلاقيات الإدارة	0.835	0.000
2 الفساد الإداري	0.788	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.



ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من التأكد أولا ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وللقيام بذلك فقد تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث ترى بعض الدراسات في المجال الإحصائي أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[-3, 3]$  " <sup>(1)</sup> ، في حين أن هناك دراسات تقول أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[-7, 7]$  " <sup>(2)</sup>، وفي هذه الدراسة ستقوم الباحثة باستخدام الدراسة الثانية.

الجدول رقم(10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	Skewness	Kurtosis
القيم الأخلاقية التنظيمية	-1,819	2,086
القيم الفردية	-1,786	1,463
أخلاقيات الإدارة	-2,215	3,103
احترام العمل	1,718	0,979
اداء الموظف لعمله	1,105	-0.573
تحمل المسؤولية	2,031	2,693
الفساد الإداري	1,648	0.960

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

<sup>(1)</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص 16.

<sup>(2)</sup> Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, vol 23, no 5, 2005, P542 .

حسب الجدول رقم : (10) نلاحظ أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم Skew محصورة بين -2.215 و 2.031، وقيم Kurtosis تتراوح بين -0.573 و 0.573، وهذا ما يسمح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسب للاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أخلاقيات

الإدارة.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
عالٍ	5	0,86800	2,5068	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	1
عالٍ	9	0,92406	2,3973	أحترم زملائي في العمل	2
عالٍ	10	0,92241	2,3836	أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء العمل	3
عالٍ	5	0,86800	2,5068	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي في العمل	4
عالٍ	3	0,85118	2,5342	أطيع رؤسائي في العمل	5
عالٍ	1	0,83310	2,5616	أرغب بالبقاء في مؤسستي	6
عالٍ	2	0,83402	2,5479	أشعر بالراحة في مكان عملي	7
عالٍ	4	0,83516	2,5205	أواجه مشاكل في مكان عملي	8
عالٍ	7	0,86800	2,4932	أتعامل وأتعاون مع زملائي كثيرا	9
عالٍ	8	0,89816	2,4521	الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي	10
عالٍ	01	0,62086	2,6849	القيم الأخلاقية التنظيمية	
عالٍ	9	,91037	2,4110	القيم الحميدة تعتبر أهم عنصر في العمل	11
عالٍ	8	0,88364	2,4795	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي في العمل	12
متوسط	10	0,97202	2,1644	أفضل تحقيق أهدافي الخاصة على تحقيق أهداف المؤسسة	13
عالٍ	4	0,79907	2,5616	أطمح للوصول إلى أعلى المناصب	14

15	الأجر الذي أنقضاه مناسب بالنسبة لي	2,8630	0,50868	1	عال
16	أوقات العمل تتاسبني	2,7260	0,69242	2	عال
17	أتمسك بقيمي ومعتقداتي الدينية مهما كان حتى لو تعرضت لبعض الضغوط	2,5479	0,83402	5	عال
18	أرضى بمنصبي الحال	2,6027	0,79477	3	عال
19	أعمل ساعات إضافية	2,5205	0,80121	7	عال
20	أتحدى الظروف للوصول إلى ما أطمح إليه	2,5342	0,83470	6	عال
	القيم الفرديّة	2,6644	0,70245	02	عال
	أخلاقيات الإدارة	2,7329	0,66709	/	عال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

- عرض نتائج تقييم متغير الفساد الإداري.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الفساد الإداري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الحضور صباحا لا يتعبني ولا يعتبر مرهق لي	1,3562	0,77046	5	منخفض
2	لا أحب التحدث إلى زملائي في المكاتب الأخرى للعمل	1,5479	0,89816	2	منخفض
3	لا أحب قراءة الجرائد في وقت العمل	1,5753	0,91162	1	منخفض
4	لا أحب الانصراف قبل انتهاء العمل	1,5205	0,85163	3	منخفض
5	لا استقبل أصدقائي أثناء العمل	1,4658	0,85118	4	منخفض
	<b>احترام العمل</b>	<b>1,3562</b>	<b>0,77046</b>	<b>02</b>	<b>منخفض</b>
6	لا أحب انجاز عملي في الوقت الذي يناسبني	1,5753	0,88062	2	منخفض
7	لا افضل القيام بالعمل المكلف به	1,7808	0,91661	1	متوسط
8	لا أحب تلقي الأوامر من المسؤولين	1,5205	0,85163	3	منخفض
9	لا توجد أخطاء أثناء قيامي بعمل	1,4384	0,76351	4	منخفض

10	ضغط ريسي في العمل لا يزعجني	1,3836	0,73843	5	منخفض
<b>أداء الموظف لعمله</b>					
11	لا يضايقني التوقيع على الوثائق	1,4247	0,74382	2	منخفض
12	المسؤولية ليست أمر صعب بالنسبة لي	1,2740	0,60691	4	منخفض
13	ان العمل ليس امر مكلف بالنسبة لي	1,2466	0,59584	5	منخفض
14	لا أفضل تحويل الأوراق إلى جهة أخرى	1,4932	0,81859	1	منخفض
15	لا أفضل الإمضاء على الوثائق	1,4110	0,72333	3	منخفض
<b>تحمل المسؤولية</b>					
		1,2877	0,63420	03	منخفض
<b>الفساد الإداري</b>					
		1,3699	0,73611	/	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

**المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.**

وخلال هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة.

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.**

1- وتنص الفرضية الرئيسية أنه: تساهم أخلاقية الإدارة في مكافحة الفساد الإداري في

مؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

**الجدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين أخلاقيات الإدارة والفساد الإداري.**

الفساد الإداري						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
0.000	-0.616	-6.593	1	0.380	-0.616	أخلاقيات الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين أخلاقيات الإدارة والفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ

معامل الارتباط لهذه العلاقة -0.616، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط سالب حيث فسر متغير أخلاقيات الإدارة 38% من التباين في متغير الفساد الإداري، وهذا يدل على أن أخلاقيات الإدارة تساهم في مكافحة الفساد الإداري بنسبة 38% أما النسبة المتبقية فهي تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية.

2- وتتص الفرضية الفرعية الأولى انه: تساهم القيم التنظيمية في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

3- وتتص الفرضية الفرعية الثانية انه: تساهم القيم الفردية في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستي سوناطراك وسونلغاز.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = الفساد الإداري).

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
-0.652	0.425	0.000	8,288	2	16,576	1 الانحدار
			0.321	70	22,438	الخطأ المتبقي
				72	39,014	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

كما هو موضح في الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين مختلف القيم والفساد الإداري بحيث بلغ معامل الارتباط -0.652، ومعامل التحديد يساوي 0.425، هذا يعني أن 42.5% من التباين في المتغير التابع (الفساد الإداري) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (مختلف القيم)، عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

إن دراستنا لموضوع دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة المختارة لدراسة الحالة سمحت لنا بتحديد درجة تأثير أخلاقيات الأعمال وخاصة أن المؤسسات الجزائرية لا تولي اهتماما بهذه المواضيع رغم جملة الانحرافات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها.

ولقد كشفت الدراسة سواء من خلال الجانب النظري أو العملي من خلال المقابلة والاستمارة والملاحظة بعض الجوانب الإيجابية في الناحية السلوكية لدى الأفراد خاصة الذين أجريت معهم المقابلة (مسؤول إدارة الموارد البشرية، مسؤول الوحدة التجارية، نائب الوحدة التجارية) و لكن يبقى المهم هو الاطلاع على مفهوم أخلاقيات الأعمال و دورها في تحسين أداء الأفراد بصفة صريحة، ليس أن نطبق بعض مبادئها فقط.

إن حاجة المؤسسات في الجزائر اليوم إلى التوجه نحو أخلاقيات الأعمال أكثر ضرورة الوصول إلى مؤسسات خالية من الفساد بشتى مظاهره وأشكاله وأنماطه.

خاتمة

عامّة

نتيجة للاعتراف بالدور الذي تلعبه القيم الأخلاقية في حياة الفرد، فقد أولت منظمات الأعمال الاهتمام بهذا الجانب، نظرا لتزايد الخروق الأخلاقية على مستوى هذه المنظمات وخاصة الدول الغربية التي تسعى جاهدة لتأسيس أرضية أخلاقية تساعد على التطور والنمو وتحقيق أهدافها المرسومة، لأنها أصبحت ترى الحل الوحيد لهذه المشكلات في مجال الأعمال هو التمسك بالمثل والقيم العليا، وذلك من خلال نشر ثقافة أخلاقية على مستوى المنظمة، تحاول من خلالها التغلب على الأنماط السلوكية التي تؤثر سلبا وتشجع الأنماط السلوكية التي تساهم في الفساد الإداري.

ورغبة منا في دراسة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسستي سوناطراك وسونلغاز، الذي يعتبر مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا لما يلي:

**أولاً: النتائج:** وقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى نتائج للدراسة النظرية ونتائج للدراسة الميدانية:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر القيم التنظيمية عامل أساسي في تكوين ثقافة الفرد
- إن القيم الفردية المكون الأساسي لأخلاقيات الإدارة
- إن أخلاقيات الإدارة تعتبر مفتاح مكافحة الفساد الإداري
- الفساد الإداري معضلة صعبة المنال
- إن الفساد الإداري مرض خطير يصيب المؤسسات ويؤدي إلى فنائها
- إن الفساد الإداري ينتشر بسرعة وبطرق مختلفة وخفية وغير واضحة

**2- نتائج الدراسة الميدانية:** وبعد تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أظهرت الدراسة الميدانية:

- أن مؤسستي سوناطراك وسونلغاز تملك جملة من القيم والمبادئ التي تخولها لنجاح؛
- أن مؤسستي سوناطراك وسونلغاز تهتم بقيم العمل وتشجع أفرادها عليها؛
- أن للقيم الفردية دور كبير في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سوناطراك وسونلغاز؛



- توجد مساهمة للقيم التنظيمية في مكافحة الفساد الإداري سوناطراك وسونلغاز؛
- توجد مساهمة للقيم الفردية في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سوناطراك وسونلغاز؛

**ثانيا: التوصيات:** انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة لمؤسستي سوناطراك وسونلغاز:

تأسيسا على الاستنتاجات التي توصلنا إليها نوصي بما يلي:

- لم يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات الإدارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.
- لا بد أن تسعى الإدارات إلى تجسيد مهنية الإدارة من أجل ترسيخ تقاليد وآداب وأصول المهنة أسوة بالمهن الأخرى وتجاوز المفهوم الذي يعد الإدارة اختصاص من لا اختصاص له.
- لقد آن الأوان لتهتم الإدارات بمفاهيم الكفاءة المتعددة (الربح+ الأخلاق) وألا تعول على مفهوم الكفاءة المادية فقط، وإن كان هذا المفهوم يجلب الربح فأن أخلاقيات الإدارة تجلب السمعة وهو بحد ذاتها ربحا اجتماعيا لا يمكن أن تعمل المنظمات بدونه.
- أن تتجنب الإدارات العمل بالمنطقة الرمادية على وفق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة أو بحجة عدم وضوح السلوك الأخلاقي من السلوك اللاأخلاقي.
- ألا يهمل الدارسون والمختصون دراسة سلم القيم وما يوفره من وسائل وأدوات الرقابة الداخلية التي تحدد السلوك وتعمل على نشر القيم الصحيحة.

**ثالثا: آفاق الدراسة**

تبقى هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى وحافز للباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها، وهذا هو مقصد كل باحث، حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا

## خاتمة عامة

---

بالاهتمام، وتبقى الكثير من الموضوعات والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لدراسات جديدة، نذكر منها:

- يمكن مستقبلاً توسيع دراسة موضوع مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري إلى أكثر من مؤسسة، أو مؤسسات في مجال آخر، مثل مؤسسات اقتصادية؛
- موقع أخلاقيات الفرد بين الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية؛
- دور القيم الأخلاقية في تعبئة الفرد؛
- مساهمة نتائج القيم الفردية في تطوير المؤسسة؛
- تثمين القيم الأخلاقية ودورها في تطوير مهارات الفرد؛
- العلاقة بين القيم الأخلاقية ومكافحة الفساد.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : القوانين:

1. القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 14، لسنة 2006، المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم: 05/10 المؤرخ في: 26 أوت 2010، ج ر، ج ج، العدد 50، لسنة 2010، والمعدل والمتمم بموجب القانون رقم: 15/11 المؤرخ في : 02 أوت 2011، ج ر، ج ج، العدد 44 لسنة 2011.

ثانيا: الكتب

## 1/ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد محمود حبيب اليوني، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، المعهد التقني، العمادية، (بدون سنة).
2. أحمد محمود نهار أبو سليم، مكافحة الفساد، دار الفكر، عمان، 2010.
3. بحوث أوراق عمل، الملتقى العربي الثالث بعنوان، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، الرباط، المملكة المغربية، ماي 2008.
4. بلال خلق السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
5. جون دولفان، جورج كيل، البوصلة الأخلاقية للشركات وأدوات مكافحة الفساد "قيم وآداب المهنة وحوكمة الشركات" مؤسسة التمويل الدولي، ( بدون سنة).
6. سرور فتحي، العولمة والجريمة المنظمة، الأهرام الاقتصادية، القاهرة، 1999.
7. سعاد أبو الفتوح بسيوني، الحرية الاقتصادية في الإسلام وأثرها في التنمية، المنصورة، مصر، 1999.
8. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، 2010.
9. شارلز وجالبرت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
10. طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2010.

11. عبد الحميد محمود البعلي، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي، دار الراوي، السعودية، (بدون سنة).
12. علي سيد الصاوب، نظرية الثقافة، علم المعرفة، (غير مذكورة بلد النشر)، 1997.
13. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003.
14. محمود محمد معاينة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية" دراسة مقارنة بالقانون الإداري"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
15. اليازوري، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
17. ثامر البكري، استراتيجيات " التسويق"، اليازوري، عمان، 2008.
18. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، 2009.
19. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محين منصور العدلي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
20. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان دار وائل، الطبعة الأولى، 2008.
21. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998.
22. علي عباس، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية، إثراء لنشر والتوزيع، الشارقة، 2008.
23. عمار بخوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1999.
24. (1) ليزاه. نيوتن، ترجمة إيهاب عبد الرحيم محمد، نحو شركات خضراء" مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة"، علم المعرفة، الكويت، 2006.
25. محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

26. محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، (بلد النشر غير مذكورة)، 2008.
27. محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991.
28. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، فسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2007/2006.
29. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في الشركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
30. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.
31. زكريا مطلق وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" في منظمات الأعمال الألفية الثالثة" دار اليازوري العلمية للنشر ولتوزيع، عمان، 2009.

2/ الكتب باللغة الأجنبية:

1. StylvieMarting Védrine, **Initiation au Marketing. éditions d'organisation. Paris.2003. .**
2. Charle Croué, **Marketing International Un Consomateur Local Dans Un Monde Global .**
3. Cao.Q and Dowlatshahi.S, **"The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment"**, Journal of Operations Management, vol 23, no 5, 2005.

### ثالثا: الرسائل العلمية

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGL) وحدة OARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية.
2. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، 2013/2012.
3. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الإيتصالات palttel في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2800.

### رابعا: مقالات علمية

1. بروش زين الدينو قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03 - 04 ماي 2005
2. بلوجبلعيد، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4.
3. زياد عربية، الفساد، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد 16، جامعة دمشق، 2005.
4. سعاد عبد الفتاح، الفساد في العراق، دورية النزاهة، العدد 3، 2007.
5. سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد الإداري والمالي: الحالة اليمنية نموذجا، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، العدد 15، 2004.
6. عوض خلف العنزي، إدراك الموظف للمسلك الوظيفي ولأخلاقيات المهنة" دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني، القاهرة، 2006.
7. غسان عيسى العمري، المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية، المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص- الآفاق" 2009/11/11/10.

8. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009
9. نواف سالم كنعان، الفساد الإداري والمالي "أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته"، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33، الأردن، 2008.

#### خامسا: مواقع الانترنت

1. محمد العطار، الثقافة التنظيمية " أنواعها وخصائصها " 11:30 h0 15/04/210  
[/http://www.islammemo.cc/2009/05/21/82316.html](http://www.islammemo.cc/2009/05/21/82316.html)
2. منظمة الائتلاف أمان من أجل النزاهة والمساءلة عن الموقع:  
<http://bnojabal.maktoobblog.com>. 2015/05/-0516:30
3. <http://www.managementhelp.org/ethiscdgc.htm>.
4. <http://www.hrdiscussion.com/hr9601.html> 02/06/2014 - 10:25
5. [www.SONELGAZ.COM](http://www.SONELGAZ.COM)



## المخلص:

بالنظر للاهتمام المتزايد الذي ناله موضوع أخلاقيات الأعمال في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة، يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والمعايير التي تعتمد عليها إدارة الأعمال بعيدا عن إطار أخلاقي شفاف، إن نظم الدول الحديثة سواء كانت اشتراكية أو رأسمالية، إضافة إلى القوانين والديساتير والمواثيق الأخلاقية لم تستطع كبح الأضرار الناجمة عن التراجع الأخلاقي، وعليه إن الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسة التي من الضروري معالجتها.

**الكلمات المفتاحية:** الفساد الإداري، أخلاقيات الأعمال، القيم التنظيمية، القيم الفردية

## Abstract:

Since the last year, the subject of business ethics gets great attention for many reasons. On the top of those reasons comes the loss of moral valves as well as the conditions that management puts for away from a transparent oral environment. The political system of the developed countries, socialist or capitalist, their laws and constitutions, and ethical treaties could not curb the damages, which were the results of the retreat of the moral valves. Consequently, the administrative corruption is one of the major issues that should have a remedy.

## Key words:

Business ethics, administrative corruption, organizational values, individual values.