

أخلاقيات المهنة والحوكمة: قراءة في مدونة أخلاقيات سوناتراك

Professional Ethics and Governance : A Review of Sonatrach's Code of Ethics

لواهم رضا* ، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 -

louahemredha@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2023/09/28 تاريخ قبول المقال: 2023/11/26 تاريخ نشر المقال: 2023/11/30

الملخص:

ترتبط أخلاقيات المهنة بالحوكمة؛ إذ تمثل القواعد والقيم التي يجب على المهنيين الالتزام بها. تؤدي أخلاقيات المهنة دورًا حاسمًا في تحقيق الحوكمة الفعالة، من خلال توجيه السلوكيات نحو النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة والامتثال للقوانين داخل المؤسسة. هذا التفاعل يعزز الحوكمة السليمة والمستدامة في البيئة المهنية. وقد حاولت شركة سوناتراك في إطار مساعيها نحو التكريس الفعلي لمؤشرات الحوكمة، ومن خلال مدونتها الأخلاقية إدماج القيم الأخلاقية في أنشطتها، وتفاذي أي تعارض بين مبادئ الحوكمة وقراراتها، عن طريق إلزام أطرافها الفاعلة بالتحملي بسلوك أخلاقي ورشيد؛ حيث اتخذت الشركة في هذا الإطار خطوات عديدة، أبرزها إنشاء لجنة أخلاقيات سوناتراك، وإطلاق آلية ومنصة للإبلاغ عن السلوكيات المنافية لما جاء في المدونة، تلك الجهود تهدف إلى تطبيق فعال للمبادئ والقيم الأخلاقية داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات المهنة، الحوكمة، سوناتراك.

Abstract

Professional ethics are directly tied to governance, representing the rules and values that professionals must adhere to. Professional ethics play a crucial role in achieving effective governance by guiding behaviors toward integrity, transparency, accountability, participation, and compliance with laws within the company. This interaction promotes proper and sustainable governance in the professional environment. Sonatrach, as part of its efforts to concretize governance indicators, has endeavored to integrate ethical values into its activities through its ethical code. The company has taken several steps, including the establishment of Sonatrach's Ethics Committee and the launch of a mechanism and platform for reporting behaviors that contradict the ethical code. These efforts aim to effectively implement ethical principles and values within the company.

Keywords: Professional ethics, governance, Sonatrach.

المقدمة:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمبادئ "أخلاقيات المهنة" و"الحوكمة"؛ فبعد أن كانت الكفاءة والفعالية هي المحور الأساسي في اهتمام المؤسسات، والرياح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت مؤشرات الحوكمة ومعايير أخلاقيات المهنة أو الأعمال تدخل ضمن الأهداف؛ حيث

أضحت تشكّل جزءاً مهماً في الاستراتيجيات العامة للمؤسسات، يأتي هذا بعد القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتّساع دائرة الجرائم الأخلاقية والفساد الإداري في العديد من الشركات على الصعيدين الوطني والدولي، وهذا ما يبرز حاجة المجتمع إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقياً، والتي تعكس فهماً أعمق للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للشركات.

فأخلاقيات المهنة باعتبارها مجموعة من المبادئ والقيم المثالية السليمة الواجب اتباعها داخل المؤسسة، تعدّ مدخلاً مهماً للحوكمة، أو بالأحرى مصدراً من مصادرها؛ فكلّ مبادئ وقواعد وركائز الحوكمة مستمدة من أخلاقيات الأعمال، كما يمكن اعتبارها الأساس الذي قامت من أجله الحوكمة؛ حيث إنّ العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال علاقة تفاعلية تبادلية؛ فكلّ عنصر يؤثر في عنصر آخر ويتأثر به.

لم تكن شركة سوناطراك الرائدة محلياً ودولياً، والتي تضطلع بدور اجتماعي كبير في الجزائر، بمنأى عن هذه التحوّلات والمراجعة الجديدة لمفاهيم إدارة الأعمال؛ حيث بادرت سوناطراك إلى إدماج معايير الحوكمة وأخلاقيات العمل مع الأهداف الاقتصادية للشركة؛ إذ حاولت في مدونتها الأخلاقية إدماج القيم الأخلاقية في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية، ومحاربة كلّ أشكال الفساد الإداري والمالي والأخلاقي، وتفادى أيّ تعارض بين مبادئ الحوكمة وقراراتها، من خلال التزامها بسلوك أخلاقي ورشيد.

يعدّ موضوع حوكمة أخلاقيات المهنة من المواضيع المهمة التي يمكن أن تستقطب الباحثين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات، وذلك لحدّثة هذا الموضوع وارتباطه الكبير بمجالات الجودة والفاعلية، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هذا الموضوع المهمّ، عن طريق البحث والتقصّي والقراءة الجيدة في ميثاق أخلاقيات المهنة لشركة سوناطراك.

تأسيساً على ما سبق، تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل تجسّد مدونة أخلاقيات سوناطراك فعلاً معايير الحوكمة؟ للإجابة عن هذه الإشكالية، تمّ الاعتماد على مقارنة منهجية تضمّ كلا من المنهج الوصفي الذي جرى توظيفه عند عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع أخلاقيات المهنة والحوكمة، والمنهج التحليلي الذي استخدمناه في تحليل موادّ مدونة أخلاقيات المهنة لشركة سوناطراك بمقاربة الحوكمة. أما عن هيكلية الدراسة، فقد تمّت وفق الخطة الآتية:

1- مفاهيم أساسية حول أخلاقيات المهنة والحوكمة

2- حوكمة أخلاقيات المهنة: قراءة في مدونة أخلاقيات سوناطراك

1 مفاهيم أساسية حول أخلاقيات المهنة والحوكمة

في هذا الجزء من الدراسة سنحاول إعطاء إطار مفاهيمي شامل لأخلاقيات المهنة والحوكمة؛ حيث سنتطرّق أولاً لمفهوم أخلاقيات المهنة بالتعرّض لمختلف تعريفاتها الفقهيّة، مستوياتها وكذا أهدافها الرئيسية، لنتناول ثانياً المفاهيم الأساسية للحوكمة وأبرز مؤشراتها، خاصة تلك المتعلقة لموضوع البحث.

1.1 مفهوم أخلاقيات المهنة

نتطرق في إطار مفهوم أخلاقيات المهنة إلى التعريفات الواردة في المراجع ذات الصلة، ثم نتناول أهمية أخلاقيات المهنة في مجال إدارة الأعمال وعلاقتها بمختلف النظم والآليات القانونية في المؤسسة.

1.1.1 تعريف أخلاقيات المهنة

انطلاقاً من المفهوم الاصطلاحي لأخلاقيات المهنة؛ فإن مصطلح الأخلاقيات باللغة الإنجليزية "Ethics" مأخوذ من كلمة "Ethos" اليونانية، وتعني دراسة العادات، وتُعرّف كذلك بأنها: "معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتّخذه صحيحاً أم خطأ"¹.

أما المهنة، فيُعرّفها القاموس الموسوعي للمنظمة الدولية للعمل على أنها: "مجموعة مترابطة من الوظائف أو الأدوار ذات الخصوصية التي يقوم بها الأفراد داخل نطاق العمل، وتحتل مكانة محددة في نسيج العمل في المجتمع. تمثل المهنة الإطار الجيد الذي يمكن من خلاله تنظيم أنشطة العمل والتوزيع العادل للمسؤوليات والمهارات"².

وفي نفس السياق، تعرّف الأخلاق المهنية على أنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي يقوم الفرد بتطبيقها بشكل اختياري لاتخاذ قراراته حول ما يقوم به من أفعال وسلوكيات، وهذه المبادئ والسلوكيات هي التي تحدّد مدى صحة العمل الأخلاقي"³.

وفي المفهوم نفسه أشار "Fleix" لأخلاقيات الأعمال بأنها: "مجموعة من المبادئ المدونة وغير المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتّخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته"⁴.

كما عرّفت دائرة المعارف البريطانية الأخلاقيات المهنية بأنها: "النظام الموضوع لتوضيح القواعد المتعلقة بممارسة مهنة معينة بما يحقق مصلحة المجتمع، ويحقق الممارسة الصحيحة لهذه المهنة، ويساعد في تحقيق أهدافها الرشيدة، ويشمل ذلك موثيق الشرف التي تنظم الممارسة وحدودها بين الصواب والخطأ"⁵.

وأعطى "المعاصيدي" تعريفاً شاملاً لأخلاقيات لأعمال؛ إذ يرى بأنها: "الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضّح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع، بحكم العرف والقانون، الذي تلعب فيه ثقافة المؤسسة والقيم والأنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده"⁶.

من خلال التعريفات السابقة، نستطيع تحديد مفهوم مدونة أو ميثاق أخلاقيات المهنة، على أنها وثيقة تحدّد المعايير، المبادئ والقيم الأخلاقية والسلوكية المهنية الواجب على كلّ أفراد المنظمة والمتعاملين معها تبنيها واتباعها، والتي تعكس بدورها الثقافة السلوكية للمنظمة وسياستها الأخلاقية العامة.

2.1.1 أهمية أخلاقيات المهنة

نستهل الحديث أولاً عن أهمية أخلاقيات المهنة ومدى تأثيرها على تسيير المؤسسات وإدارتها، بالتطرق أولاً إلى مستوياتها، باعتبار أنّ أخلاقيات المهنة هي جزء لا يتجزأ من البيئة الثقافية للمنظمة؛ فهي إذا تؤثر على الفرد والمنظمة والاقتصاد، لذلك تبرز مستوياتها فيما يلي:

➤ **المستوى الفردي:** يتركز موضوع الأخلاقيات على مستوى الأفراد في النشاط الوظيفي وما إذا كان ممزوجاً بالقيم الأخلاقية، بالإضافة إلى الكيفية التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، وتصرفاتهم تجاه مديريهم وزملائهم، فضلاً عن زبائن وشركاء المنظمة.

➤ **المستوى التنظيمي:** يؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من الأنشطة المختلفة؛ إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء تجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة؛ فإن لها كياناً معنوياً أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً.⁷

➤ **المستوى الاقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أهداف وأعمال المنظمات.⁸

* فهم أسباب التحول نحو المسؤولية الأخلاقية في عالم الأعمال

يمكن حصر الأسباب التي جعلت موضوع أخلاقيات المهنة محطّ أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، في ما يلي:

- الإحساس المتزايد بأنّ المنظمات أصبحت في صفقاتها وسلوكياتها أقلّ أخلاقية بسبب تعقّد وتداخل المصالح، ممّا يكشف الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنظمات الحديثة.
- التحول من مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمة؛ فهناك مراجعة جديدة للمفاهيم السائدة التي ترى أنّ المنظمات تهدف من أجل بقائها إلى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية.⁹

- تزايد جرائم الفساد الإداري والمالي والانتهاكات المخلّة بالمصلحة العامة.
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة "الحوكمة" والالتزام بروح القانون.
- شعور المنظمات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محدّدة تتعكس إيجاباً على جودة وفعالية المنظمة، وتعزز ثقة العميل والزبون في المنتج.

- ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية على الصعيد العملي والمهني.
- بالإضافة إلى سعي المنظمات إلى تعزيز سمعتها الصعيد المحلي والدولي، والحصول على شهادات عالمية، تقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية¹⁰.

تأسيساً على ذلك، يمكن حصر النتائج المرجوة من إدماج أخلاقيات المهنة فيما يلي:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- دعم عملية التماسك والثبات في المنظمة بمقاييس الجودة والفعالية.
- تعزيز أثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع¹¹.

* المسؤولية الأخلاقية وإدارة الأعمال

يسود الاعتقاد أنّ عالم الأعمال والإدارة لا علاقة له بالأخلاق، وهناك من يعتقد أنه من السذاجة الحديث عن الأخلاقيات في مجال العمل، ويستشهد على ذلك بمقولة "Business Is business"، أي أنّ الدوافع الاقتصادية وتعظيم الأرباح والفعالية هي الأهداف الأساسية للمؤسسات، أما المسؤولية الأخلاقية فتربط بالدوافع غير الاقتصادية، والحقيقة غير ذلك؛ حيث أنّ فصل العمل عن الأخلاقيات أمر غير ممكن؛ فقرارات وسلوكيات العمل عبارة عن أعمال أخلاقية قبل أن تكون اقتصادية؛ لأنها تؤثر على حياة ورفاهية الآخرين، والبعد الأخلاقي للمؤسسة يؤثر في مدى نجاحها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها.

في إطار العلاقة بين الجوانب الأخلاقية للمؤسسة وأدائها المالي، تشير إحدى الدراسات إلى أنّ المؤسسة التي تتبنى في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس، وبذلك فإنّ الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر أو غير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته¹².

فالمنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي تتنازل من أجل اتباع المبادئ الأخلاقية، وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والمثاليات، ونتيجة لذلك فإنّ المديرين المثاليين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح واتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد¹³.

إنّ المنظمة التي تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر وسلوكاً أخلاقياً مرتكزاً على ما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية، يجب أن تجسّد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية، ولا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات وقراراتها، من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوي.

* الآلية القانونية والآلية الأخلاقية

بالإضافة إلى أهمية أخلاقيات المهنة في تجسيد المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات، تبرز أهمية أخلاقيات المهنة كذلك من خلال محدودية فعالية الآليات القانونية؛ حيث إنّ الآليات القانونية التي تُعرّف

على أنها: "مجموعة القواعد القانونية والإجراءات التي تمّ وضعها لضمان تسيير المنظمة"، تواجه تحديات حقيقية أمام حالات الفساد والتجاوزات والسلوكيات غير الأخلاقية التي وقع أغلبها تحت غطاء قانوني؛ حيث يمكن للمسؤولين تقديم تقارير مالية غير صحيحة أو الاستغلال بعض الثغرات القانونية لتبرير أعمالهم غير المشروعة¹⁴.

يلاحظ كذلك أنه على الرغم من وجود هذا الإطار القانوني الذي يتألف من القوانين والقواعد والإجراءات، لا تزال الشركات عرضة لمختلف صور الفساد الإداري، المالي والأخلاقي، وبالتالي في غياب القيم الأخلاقية تظهر محدودية فعالية الآلية القانونية؛ حيث إنّ إعادة بناء الثقة داخل المنظمة تتطلب تأسيس قواعد أخلاقية ومدونة سلوك يمكن أن تقلل من السلوكيات غير الأخلاقية؛ حيث إنه وفي دراسة مقارنة بين الآلية القانونية والآلية الأخلاقية توصل إلى استنتاج أنه في حالة المؤسسات، يمكن أن تكون مدونة سلوك أو قواعد أخلاقية فعالة إذا كان لدى الموظفين قيم أخلاقية¹⁵.

أما بخصوص النزاعات داخل المنظمة، والتي تنشأ غالبا عن تقاطع للمصالح الشخصية ومصالح المنظمة، التي لا يمكن تفاديها، تلجأ المنظمة في محاولة للحدّ منها، إلى استخدام تقنيات وآليات قانونية معقدة مثل التدقيق والرقابة الداخلية، ولكن في كثير من الأحيان تنسى الدور الذي يمكن أن تضطلع به القيم الأخلاقية في حلّ هذه المنازعات؛ إذ إنه وإلى وقت قريب كان الاعتقاد السائد أنّ إدارة المنازعات داخل منظمة، سواء كانت بين أفرادها أو مع الشركاء يمكن تحقيقها في إطار العقود والاتفاقيات المبرمة، غير أنه ومن خلال الدراسات الحديثة في تسيير وإدارة الأعمال تبين أنّ القيم الأخلاقية تؤدي دورا مهما في تحقيق التوازن بين مختلف مستويات المنظمة والحد من المنازعات داخلها.

إنّ الآلية الأخلاقية تطوّر مبادئ أساسية تتوافق مع روح القانون، وبالمقابل فإنّ العديد من القرارات الإدارية داخل المنظمة تتخذ دون مراعاة الجوانب الأخلاقية؛ حيث يقتصر دور بعض المسؤولين على تطبيق القوانين بحرفية متجاهلين الحكم الأخلاقي أو القيم الأخلاقية تماما؛ حيث إنه باستبعاد البعد الأخلاقي لا تقوم القوانين بوظائفها بشكل كامل، وتصبح قوانين بلا روح¹⁶.

إنّ القوانين والتشريعات مهما كانت مُحكمة فإنّها لا تحمي المجتمعات والحقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنّها تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح، وللأخلاق في كثير من الأحيان سلطات واقعية وفكرية تفوق السلطة المادية.

وببساطة يمكننا القول إنّه على الرغم من الآلية القانونية التي تسعى لتطوير قواعد اللعب المتوافقة مع القوانين والإجراءات؛ إلا أنّها لا تستطيع تحقيق النتائج المرجوة إذا لم تتوافر القيم الأخلاقية في المنظمة؛ حيث إنّ مدونات السلوك والأخلاق مكملة للآليات القانونية للمنظمة، وتخطب الوعي وترزع الثقة بين أفراد المنظمة، بما يؤدي إلى الامتثال الطوعي للإجراءات القانونية.

2.1 الضبط المفاهيمي للحوكمة

نتناول في هذا الجزء من الدراسة مفهوم الحوكمة، من خلال التطرق لمختلف التعاريف الواردة عنها، لنتناول بعدها أبرز مؤشرات الحوكمة المتعارف عليها، ولا سيما تلك المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة.

1.2.1 تعريف الحوكمة

أصبح مفهوم الحوكمة الرشيدة- أو الحكم الجيد أو الإدارة الرشيدة من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية وإدارة الأعمال؛ حيث ساهمت التحولات التي شهدتها العالم، والتي كانت لها أثارها أيضا في الجزائر، ساهمت في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات؛ فقد أصبحت هذه المقاربة تُستخدم بكثرة بالجزائر في العديد من المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية وحتى الثقافية؛ فالمعنى العام للحوكمة الذي حدده البنك الدولي هو: "ممارسة السلطة في تكبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". والتعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي تبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وهو: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آلياتٍ وعملياتٍ ومؤسّساتٍ تمكّن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها".

يمكن إجمالاً أسس ومؤشرات الإدارة الرشيدة في: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الفعالية والكفاءة، المحاسبة والرؤية الاستراتيجية، غير أنّ هذه المؤشرات أو الأسس تنقسم بين مؤشرات رئيسية وأخرى فرعية بحسب مختلف أبعاد الإدارة الرشيدة¹⁷. وتتضمّن إدارة شؤون المجتمع عن طريق الحكم الراشد ثلاثة أبعاد مترابطة، وهي: البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية، وشرعية تمثيلها، والبعد التقني المتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها، والبعد الاقتصادي- الاجتماعي المتعلق ببنية المجتمع ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثيرها في المواطنين، من حيث الفقر ونوعية الحياة، وعلاقتها بالطبع مع الاقتصادات الخارجية، والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى، وتؤثر هذه الأبعاد الثلاثة وتترابط مع بعضها في إنتاج الحكم الصالح، فلا يمكن تصوّر إدارة عامة فاعلة من دون استقلال الإدارة عن نفوذ السياسيين، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة أن تحقّق إنجازات في السياسات العامة¹⁸.

2.2.1 مؤشرات الحوكمة

تبعاً لما تمّت الإشارة إليه سابقاً؛ فهناك عناصر ومؤشرات رئيسية وأخرى فرعية تميّز الحكم الراشد، وقد أثرنا التطرق إلى المؤشرات الأكثر ارتباطاً بموضوع بحثنا، والتي من بينها:

- **حكم القانون:** يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء، وهو الإطار الذي ينظّم العلاقات بين المواطنين من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة ثانية، كما أنه ينظّم العلاقات بين مؤسسات الدولة، وتؤمّن قواعده العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا ما يتطلّب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في

التطبيق¹⁹.

● **الشفافية والمساءلة** : تتمثل أهم مؤشرات الحوكمة في مدى تكريس آليات المساءلة وتحقيق مستوى معين من الشفافية؛ حيث إنّ وضع آليات فعّالة للمساءلة والرقابة لضمان تحمّل الحكومات وكل سلطة تنفيذية المسؤولية عما تصدره من قرارات وما تقوم به من أفعال، من شأنه التخفيف من العبث الإداري ومحاصرة الفساد²⁰.

أما **الشفافية** فهي: "فلسفة أو منهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا"²¹.

إنّ الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان، يعزّز كلّ واحد منهما الآخر؛ ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم تكن هناك مساءلة فلن تكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعّالة؛ فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعّالة وتُحقّق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من الانحرافات الإدارية والعلمية والأخلاقية²².

● **الرؤية الاستراتيجية**: هي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية.

● **الفعالية**: هي الممارسة التي تهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلّعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد²³.

● **المشاركة**: وهي أن يُتاح لجميع أفراد المجتمع أو المنظمة، المشاركة في صنع واتخاذ القرار وضمان حرية التعبير، وحق المشاركة في صياغة الأنظمة واللوائح، وهذا المؤشر يعتمد على مؤشر الشفافية وإطلاع الأفراد على المعلومات وحصولهم عليها²⁴.

● **السيطرة على الفساد**: يعدّ تعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد عنصرين مرتبطين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، فمن أهم خصائص الحوكمة الرشيدة، أنّها تضمّ آليات محاربة الفساد، وحسب منظمة الشفافية الدولية؛ فإنّ الفساد هو استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة، كما عرّفه البنك الدولي على أنه سوء استخدام السلطة أو الوظيفة أو المنصب العام بغرض تحقيق مكاسب والتأثير على الطرف الآخر، وتدخل مكافحة الفساد ضمن محور الحوكمة الرقابية، التي ترتبط مباشرة بمؤشرات الشفافية، المساءلة والمحاسبة²⁵.

2 حوكمة أخلاقيات المهنة: قراءة في مدونة أخلاقيات المهنة لشركة سوناطراك

إنّ العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال هي علاقة تبادلية؛ فكلّ عنصر يؤثر ويتأثر بشكل مباشر مع العنصر الآخر، فكلّ مبادئ وقواعد وركائز الحوكمة مستمدة من أخلاقيات الأعمال، وهي نتاج أزمة الثقة ونفسي الفساد الإداري والمالي وتعارض المصالح، وكلّها أسباب أدت إلى ظهور حوكمة

المؤسسات، وهي في الوقت نفسه أسباب دفعت إلى الاهتمام بممارسة أخلاقيات الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها.

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين أخلاقيات المهنة والحوكمة، عن طريق البحث والتقصي والقراءة الجيدة في ميثاق أخلاقيات المهنة لشركة سوناطراك وفق مقاربة الحوكمة.

1.2 مقدمة حول مدونة أخلاقيات سوناطراك

اعتمدت شركة سوناطراك مدونة أخلاقيات جديدة، تمت المصادقة عليها من قبل الرئيس المدير العام للشركة بتاريخ 09 جويلية 2021²⁶، تضمنت هذه المدونة مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية لسوناطراك، تهدف إلى تعزيز مصداقيتها وسمعتها وثقة الجهات الفاعلة، كما تهدف هذه المبادئ والقيم إلى تحسين المناخ الاجتماعي والشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

تمثل مدونة الأخلاقيات هذه مرجعية تعبر عن التزام سوناطراك باحترام القواعد القانونية والتنظيمية سارية المفعول، وكذا المعايير الأخلاقية الرفيعة، وذلك في جميع أماكن نشاطاتها. توجه قواعد ومبادئ الأخلاقيات المنصوص عليها في هذه المدونة، إلى جميع الجهات الفاعلة في سوناطراك: المستخدمين، المسييرين، المساهمين، الزبائن، الممّنين، الشركاء والسلطات العمومية، وكل الجهات الفاعلة الأخرى.

جاءت هذه المدونة استكمالاً للإطار التنظيمي والقانوني للحكم الراشد في شركة سوناطراك؛ حيث شرعت هذه الأخيرة في مراجعة وإعادة النظر في العديد من القواعد التنظيمية والقانونية لجعلها تتطابق مع مؤشرات ومبادئ الحوكمة المتعارف عليها دولياً، خاصة ما يتعلق بالشفافية، المشاركة والوقاية من الفساد ومكافحته.

2.2 قراءة في مدونة أخلاقيات سوناطراك وفق مقاربة الحوكمة

في هذا الجزء من الدراسة نتناول مضمون مدونة أخلاقيات سوناطراك استناداً إلى مؤشرات الحوكمة المشار إليها سابقاً.

1.2.2 مبادئ حكم القانون :

تلتزم الشركة -حسبما جاء في نصوص مدونة أخلاقيات سوناطراك- بالامتثال للقوانين الوطنية والدولية، كما تعمل على تكييف نشاطاتها وإجراءاتها مع المنظومة القانونية المحلية والدولية.

في هذا الإطار، تسهر سوناطراك على إصدار ونشر معلومة صادقة ودقيقة ومتوافقة مع الالتزامات القانونية، فضلاً عن المتابعات القضائية؛ فإن أي تزوير أو تلاعب بالمعلومات الخاصة بالشركة يعدّ غشاً، يعاقب عليه بشدة القانون الداخلي لسوناطراك.

ومن أجل التكريس الفعلي لحكم القانون، وكذا تكييف منظومتها القانونية والإجرائية وفقا للمعايير الوطنية والدولية، اعتمدت سوناطراك على قواعد وإجراءات المراقبة الداخلية للوقاية من الممارسات الاحتيالية وكذا معاقبة مرتكبيها، كما تسلك الشركة منهاجا شاملا للوقاية من الفساد ومكافحته يتماشى مع السياسة العامة للدولة في هذا المجال.

كما تلتزم سوناطراك بموجب هذه المدونة بتجسيد مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، تكريسا لمبدأ عدم التمييز ضد موظفيها والمتقدمين إلى الوظائف²⁷.

2.2.2 مبادئ المساواة والشفافية:

من خلال ما ورد في نصوص مدونتها الأخلاقية، تلتزم شركة سوناطراك بالقيام بأنشطتها وتطوير علاقاتها مع جميع الجهات الفاعلة بشفافية كاملة، وتنتشر معلومة موثوقة عن نتائجها المحققة وأدائها؛ ففي هذا الإطار نصت مدونة أخلاقيات سوناطراك على مبادئ وقيم من شأنها تجسيد هذه الالتزامات، التي نذكر منها:

- تلتزم سوناطراك بمبادئ المنافسة النزيهة وتمتتع عن كل الممارسات المنافية لقواعد المنافسة.
- تقيم سوناطراك علاقاتها مع مستخدميها وممونيها وزبائنها وشركائها على مبادئ الأمانة والنزاهة.
- يمتنع مسيرو ومستخدمو سوناطراك عن أي تصرف غير قانوني أو سلوك غير أخلاقي، ويلتزمون بالقيام بمهامهم بتفان واحترافية، وبكل شفافية واحترام للقيم والمبادئ التي تعتمدها الشركة.
- تضمن سوناطراك حرية الاطلاع على طلباتها والمعاملة العادلة لمقدمي العروض والشفافية في عملية انتقاء ومنح صفقاتها، كما هو منصوص عليه في الإجراءات سارية المفعول بالشركة.
- فضلا عن القوانين والتنظيمات سارية المفعول، تتطلع سوناطراك من مقدمي العروض والمتعاقدين والمناولين، الامتثال للقواعد الأخلاقية المنصوص عليها في هذا الإطار، كما تحتفظ سوناطراك بالحق في إقصاء كل مقدم للعروض أو متعاقد أو مناوّل يحيد عن القواعد الأخلاقية المحددة في هذه المدونة²⁸.
- تجسيدا لذلك تعتمد سوناطراك على نظام مراقبة داخلية يتوافق مع القوانين والتنظيمات سارية المفعول، وذلك داخل الجزائر أو في البلدان الأخرى التي تمارس فيها نشاطها.

3.2.2 مبادئ التشاركية:

تنص مواد مدونة أخلاقيات سوناطراك على أن تلتزم الشركة بتطوير نمط تسييرها لتشجيع المبادرة وتعزيز التشاركية، وتفويض المهام وروح المسؤولية، وجعل سيرورة اتخاذ القرار أكثر مرونة، مما يقود الشركة نحو الامتياز.

من خلال القراءة التحليلية للمدونة، وبالتحديد ديباجة النص، يتضح أنّ المدونة جاءت بمشاركة الفاعلين الرئيسيين للمؤسسة في مجلس الإدارة، الذي يضم ممثلي السلطات العمومية، الشريك الاجتماعي،

خبراء في مجال إدارة الأعمال وأخلاقيات المهنة؛ حيث كانت ثمرة تفكيرٍ جماعيٍّ حول القيم والمبادئ التي يجب أن يتحلّى بها المستخدمون والمسيريون والشركاء، والمستمدّة أساساً من القيم الأصيلة للشركة. بعنوان الاتّصال والحوار، نصّت المدونة على التزام سوناطراك في مجال الاتّصال العموميّ بالإعلام بصدق وانسجام ومسؤوليّة بخصوص أنشطتها ونتائجها، كما تلتزم سوناطراك في هذا الإطار بتطوير أسلوب إدارتها لتشجيع المبادرة، تفعيل مشاركة المستخدمين وتعزيز روح المسؤولية، وجعل عملية اتّخاذ القرار أكثر مرونة بهدف توجيه الشركة نحو التميّز.

4.2.2 مبادئ الوقاية من الفساد ومكافحته

ركّزت شركة سوناطراك في مدوّنتها الأخلاقيّة على المبادئ المتعلّقة بالوقاية من الفساد ومكافحته، باعتبار الفساد أكبر ظاهرة غير أخلاقيّة تشهدها المنظمات والشركات، والتي عجزت إلى حد الآن -كما سبقت الإشارة إليه- جميع الآليات القانونيّة، عن الحد منه، وقد جاءت هذه المدونة بمجموعة من المبادئ الأخلاقيّة التي من شأنها تعزيز سياسة الشركة في هذا المجال، ومن بين هذه المبادئ والالتزامات نذكر ما يلي:

- تمارس سوناطراك نشاطاتها بنزاهة تامة، وتبذل كافة الجهود للوقاية من جميع أشكال الفساد ومكافحته، وذلك وفقاً لقوانين مكافحة الفساد سارية المفعول، وهذا في الجزائر وفي جميع البلدان التي تنشط بها.
- تحظر سوناطراك على مستخدميها تلقّي أموالٍ أو الاستفادة من مزايا (خدمات، ترفيه، قروض، تسهيلات، توفير أملاك، عروض عمل... إلخ) لمصلحتهم الشخصية أو لأقاربهم، من قبل أيّ شخص أو هيئة، مقابل منح امتياز ماديّ أو من نوع آخر، فوراً أو مستقبلاً، كما تحظر سوناطراك على مستخدميها دفع أو الوعد بدفع أموال أو منح مزايا أخرى لأشخاص أو هيئات بهدف الحصول على مصلحة غير مشروعة.
- يتعيّن على مستخدمي سوناطراك أو أشخاص آخرين تتعامل معهم، والذين شاهدوا ممارسات من هذا النوع، إبلاغ مسؤولهم المعنيّ فوراً أو عبر آلية الإبلاغ المعدّة لهذا الغرض من قبل لجنة الأخلاقيات، وفي حالة ثبوت وقائع فساد، يتمّ اتّخاذ تدابير تأديبية و /أو متابعات قضائيّة ضد مرتكبيها والمتواطئين معهم.
- باستثناء الهدايا الرمزيّة وغير النقديّة وذات القيمة البسيطة، والتي تدخل في الإطار العادي لعلاقات العمل أو في إطار بروتوكوليّ، تحظر سوناطراك على مسيريها ومستخدميها تلقّي أو تقديم هدايا، وفي حالة الشك، عليهم الاتّصال بمسؤولهم المعنيّ أو بلجنة الأخلاقيات.
- فيما يخصّ الهدايا الثمينة المقدّمة في إطار بروتوكوليّ، يجب التصريح بها وإدراجها ضمن الدّمة الماليّة للشركة، وفقاً لكيفيّات تحدّد في إطار إجراءات خاصّة.

- يكيف كفعال فساد كل اقتراح أو قبول أو التماس أو وعد، بشكل مباشر أو غير مباشر، لأموال أو خدمة أو هدية أو أية مزية أخرى، والتي يحتمل أن تؤثر على قرار المستخدم أو الطرف الآخر أو تمس صورة وسمعة الشركة.
- يمنع منعاً باتاً التكفل بمستخدمي سوناطراك من قبل الشركاء والزبائن والمؤمنين، في الجزائر أو في الخارج، ومهما كانت طبيعة هذا التكفل، إلا إذا تم ذلك في إطار تعاقدية أو أدن به من قبل المسؤول المعني²⁹.

3.2 لجنة الأخلاقيات: آلية تكريس فعلي لحوكمة أخلاقيات سوناطراك

قامت شركة سوناطراك، وفي إطار حرصها على تكريس الحوكمة الرشيدة، وإقامة بيئة عمل صحية وثقافة المؤسسة وجو من الثقة الذي يسهم في منع الأعمال غير القانونية والاعتداءات التي تضر بالمؤسسة وسمعتها، قامت بوضع مجموعة من الآليات والإجراءات حيز التنفيذ، للتكريس الفعلي والعملي للقيم الأخلاقية وروح المسؤولية داخل الشركة.

دعمت سوناطراك مدونتها الأخلاقية وسياستها الرامية إلى تكريس الحوكمة عبر إدماج القيم والمبادئ الأخلاقية في إطارها التنظيمي والقانوني بآلية عملية تقنية تسهر على التطبيق الفعلي السليم لما جاء في مدونة الأخلاقيات، تهدف هذه اللجنة أساساً إلى:

➤ السهر على تعزيز الممارسات والسلوكيات الأخلاقية داخل شركة سوناطراك، واحترام المبادئ والقيم الواردة في المدونة.

➤ متابعة كل الحالات المتعلقة بالأخلاقيات في شركة سوناطراك.

➤ تنشيط وتفعيل أجهزة وآليات الإبلاغ عن التجاوزات الأخلاقية الموضوعة حيز التنفيذ.

➤ عرض وتقديم جميع الاقتراحات والمبادرات المتعلقة بأخلاقيات المهنة إلى الرئيس المدير العام للشركة.

تضم اللجنة أعضاء مختصين في مجالات إدارة الأعمال والقانون، من بينهم خبيران مستقلان من خارج الشركة، وفي هذه التركيبة تجسيد لمبدأ الاستقلالية والحياد في عمل اللجنة، باعتبار نصف أعضائها خبراء لا يخضعون لأي سلطة رئاسية داخل الشركة، مما يمكنهم من ممارسة مهامهم بكل حيادية وموضوعية، بعيداً عن كل ضغوط أو تدخلات قد تؤثر في المعالجة الفعالة للخروقات المنافية لنصوص مدونة الأخلاقيات.

وقد أرفقت شركة سوناطراك مدونتها الأخلاقية بملحق تفصيلي يتضمن جميع إجراءات وآليات الإبلاغ عن السلوكيات التي تتعارض مع مضمون المدونة؛ حيث يتم الإبلاغ عن مختلف هذه التجاوزات التي قد تتم ملاحظتها من قبل المستخدمين، المسيرين، أو الشركاء، عبر آلية التبليغ أو الإنذار³⁰.

إنّ التبليغ عن وجود حالات أو ممارسات أو سلوكيات تتعارض مع مدونة الأخلاقيات يتم عبر إجراءات محدّدة ومضبوطة؛ حيث تضمن لجنة أخلاقيات سوناطراك من أجل فعالية هذه الآلية حماية الشخص المبلّغ حسن النية ضد أي إجراء رديّ أو متابعة، تتجلى هذه الحماية من خلال:

- الحفاظ على سرية هوية المرسل وعدم الكشف عن هويته.
- المعالجة السريّة للإنذار.
- تنفيذ جميع الضمانات القانونية التي تحفظ حقوق المستخدمين في الإبلاغ، والتي نصّت عليها التنظيمات الداخلية للشركة.
- اتّخاذ جميع الإجراءات التأديبية ضد أيّ مستخدم أو مسير يحاول تضليل أو عرقلة إجراءات الإنذار عن خروقات مدونة أخلاقيات المهنة.

غير أنه يؤخذ على ما جاء في المدونة تأسيس مبدأ حسن النية كشرط أساسي في آلية الإبلاغ، والذي بموجبه يفترض بمن يبلّغ عن المخالفات المرتبطة بمبادئ مدونة أخلاقيات سوناطراك، أن يتحلّى بحسن النية، يعني هذا أنّ هدفه الرئيس من التبليغ ليس التسبب في الأذى للآخرين أو تحقيق منفعة شخصية؛ حيث إنّ هذا التفصيل يعدّ -إلى حد ما- مبالغاً فيه بما أنّ الهدف الرئيس من المدونة هو معالجة التصرفات التي تتعارض مع مبادئ أخلاقيات المهنة، وليس محاسبة المبلّغ استناداً إلى نيّاته، بالإضافة إلى ذلك يصعب على اللجنة المكلفة بمعالجة حالات الإنذار عن خروقات مدونة أخلاقيات المهنة، إثبات حسن النية من عدمه، وقد يذهب جهدها في هذا الإثبات على حساب المشكل الرئيس، وهو معالجة السلوكيات المنافية لأخلاقيات المهنة.

يعدّ تأسيس لجنة أخلاقيات سوناطراك وتوفير آلية للإبلاغ خطوة مبتكرة، مقارنة بمدونات الأخلاقيات المهنية في قطاعات أخرى، ومنها قطاع التعليم العالي، والتي تقتصر لمثل هذه الآلية العملية والتطبيقية التي من شأنها تسهيل وضع المبادئ والقيم على أرض الواقع³¹؛ حيث إنّ من شأن هذه الآليات أن تزرع الثقة بين المستخدمين والمسؤولين، وأن توصل رسالة إلى الجميع بأنّ هذه المدونات ليست مجرد حبر على ورق، وإنما تعبّر عن الإرادة الحقيقية للشركة.

الخاتمة والتوصيات:

تمكّن مدونات أخلاقيات المهنة من الحفاظ على المصداقية والثقة في مؤسسة معينة وضمان أن يتم توجيه القرارات والأفعال، استناداً إلى معايير الأخلاق والمسؤولية، وبالتالي، يمكن القول إنّ أخلاقيات المهنة تشكّل الأساس الأخلاقي لممارسة المهنة بطريقة مسؤولة ومتوازنة، كما يعدّ دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم في التعرف على الممارسات المثالية، وهو تعزيز ثقافة الأمانة والنزاهة، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمة، ويمكن اعتبارها مكتملة للآليات القانونية للمنظمة، تخاطب الوعي وتزرع الثقة بين أفراد المنظمة، بما يمكنها أن تؤدي إلى الامتثال الطوعي للإجراءات القانونية.

في المقابل ترتبط أخلاقيات المهنة بالحوكمة؛ حيث إنَّ الحوكمة قبل أن تكون منهج إدارة وتسيير، تعدّ ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، ومنه فإنَّ أخلاقيات المهنة تشير إلى مجموعة من المبادئ والقيم التي يجب أن يلتزم بها المهنيون في مجال معيّن في سياق تحقيق الحوكمة الفعّالة؛ إذ تؤدي أخلاقيات المهنة دورا حاسما في ترجمة سلوك المهنيين وضمان معايير النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة وحكم القانون في إطار المؤسسة، وتعزّز بالتالي الحوكمة السليمة والمستدامة داخل المؤسسة.

إنَّ البحث والقراءة في مدونة أخلاقيات شركة سوناطراك بمقاربة الحوكمة، يجعلها تبدو شاملة لجميع مؤشرات الحوكمة، عبر دمج مختلف المبادئ والقيم السلوكية والأخلاقية والمهنية الواجب على كل أفراد الشركة والمتعاملين معها تبنيها واتباعها، والتي تعكس بدورها الثقافة السلوكية للشركة وسياستها الأخلاقية العامة التي تهدف إلى تعزيز مصداقيتها وسمعتها وثقة الجهات الفاعلة بها، كما تهدف أيضا إلى تحسين المناخ الاجتماعي والشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

بعد إنشاء لجنة أخلاقيات سوناطراك وتوفير آلية للإبلاغ، وكذا إرفاق المدونة بملحق تفصيلي يوضّح جميع الإجراءات المتعلقة بها، خطوة مهمة لتجسيد فعالية حقيقية لهذه المدونة وتسهيل وضع هذه المبادئ والقيم على أرض الواقع.

تتسم قواعد الأخلاقيات الواردة في مدونة بنوع من العمومية، خاصة ما يتعلّق بمبادئ الاتصال والإعلام؛ حيث لم تُشر إلى المجال الذي يمكن من خلاله للمستخدمين أو المسيرين نشر معلومات، وبالمقابل أشارت إلى تقييد الاتصال الخارجي بشرط التصريح القبلي، وفي ذلك تكريس نسبي لمؤشر من مؤشرات الحوكمة، وهو الإفصاح وحرية تداول المعلومات دون أية ضغوطات.

إنَّ نصوص مدونة سوناطراك جاءت قريبة جدا من القواعد القانونية؛ بل وأكثر من ذلك؛ فإنَّ هذه النصوص وبالرغم من تضمّنها تذكيرا بقواعد الأخلاقيات إلا أنها جاءت على شكل قواعد قانونية ملزمة تشبه إلى حد كبير القانون الداخلي أو الاتفاقيات الجماعية، ممّا يحمل على الاعتقاد أننا لسنا أمام مبادئ أخلاقية، وإنما أمام قواعد قانونية، غير أنها لا تتمتع بقوة إلزام قانونية، وإنما فقط بقوة إلزام أدبية، باعتبارها قواعد أخلاقية ترمي إلى الارتقاء بسلوك المهنيين عن طريق حضّهم على التحلي بالفضائل والابتعاد عن السلوك غير القويم.

وبناء على التحليل الشامل لمدونة أخلاقيات سوناطراك وفق مقاربة الحوكمة، والتحديات المستجدة والمستقبلية التي قد تواجهها الشركة، نوصي بضرورة تحيين وإعادة صياغة المدونة بشكل دوري ومنتظم، والذي يمكن أن يشمل النقاط التالية:

- **مراجعة المبادئ والقيم:** تقييم وتحديث المبادئ والقيم لتناسب مع التطورات في بيئة الأعمال والمجتمع.
- **تضمين قضايا جديدة:** توسيع نطاق المدونة لتضمين قضايا أخلاقية قد تنشأ مع تقدم التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية.

- **التوعية والتدريب:** تطوير برامج مستمرة للتوعية والتدريب لفائدة العاملين بشأن مدونة أخلاقيات المهنة، وآليات تطبيقها.
- **تعزيز المشاركة والاستشارة:** توسيع تشكيلة لجنة أخلاقيات المهنة، لتضمّ بالإضافة إلى ممثلي الإدارة والخبراء، ممثلين عن العمال لتعزيز فعاليتها وتكريس حقيقيّ لمؤشر المشاركة، والاستفادة من آراء وتوجيهات مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والعملاء.
- **التوجيهات بناء على التجارب:** الاستفادة من تجارب المدونة والتعامل مع القضايا الأخلاقية في الماضي لتحسين الممارسات المستقبلية.

الهوامش:

¹ Barry Norman, Ethics, West Lafayette, IN : Purdue University Press, 1999 .

نقلا عن: يوسف بومدين، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري إسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2015، ص.81.

² القاموس الموسوعي للمنظمة الدولية للعمل لمنظمة الدولية للعمل، وهي وكالة تابعة للأمم المتحدة تأسست في عام 1919 بهدف تعزيز حقوق العمال وتحسين ظروف العمل في جميع أنحاء العالم.

<https://www.ilo.org/global/standards/lang--fr/index.htm>

³ سليمان صالح، أخلاقيات الإعلام، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص.58.

⁴ Fleix Nigro et Al, Moder public Administration, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984, p18.

⁵ موسوعة دار المعارف البريطانية. <https://www.britannica.com/dictionary/ethics>

⁶ محمد أحمد المعاضيدي، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص.6.

⁷ مروة هوام، محمد إسلام تلي، مروة موسي، أخلاقيات الأعمال وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 27-28 نوفمبر 2017، ص.8.

⁸ ليلي مطالي، سهام شيخاوي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة الشلف، 14-15 نوفمبر 2016، ص.12.

⁹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.12.

¹⁰ صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص.136.

¹¹ معن وعد الله المعاضيدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، المكتبة الشاملة الذهبية، العراق، 2019، ص.04.

¹² بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي وسيلة. أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد2، العدد3، 2021، ص.48.

¹³ Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Repères et recommandations, Edition séli arslan, 2007, p143.

¹⁴ Bouhanna Ali, Bendiabdellah, L'éthique de la gouvernance, revue d'économie et de management, v^o7; n^o1, 2008, p103.

¹⁵ Ibid, p104.

¹⁶ ArjoonS. And J.Gopaul, 2003, Ethical Orientation of future Managers: The Case of Trinidad, Social and Economic Studies, p99-117.

¹⁷ العلجة مناع، السياسات الرشيدة والتنمية في الجزائر، بحوث وأوراق عمل مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013، ص.40.

¹⁸ حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية، لبنان، 2004، ص.91.

¹⁹ حسن كريم، المرجع السابق، ص.103.

²⁰ محمد فلاق وسميرة حدو، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري -تجارب دولية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد1، العدد1، 2015، ص.11.

²¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

²² عبد الله جوزة، آليات ترسيخ أخلاقيات المهنة لدى أعضاء الأسرة الجامعية الجزائرية (إداريين، طلبة، أعضاء هيئة التدريس). قراءة في الميثاق الجديد لسنة 2021، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد9، العدد1، 2022، ص.445.

²³ حسن كريم، المرجع السابق، ص.104.

²⁴ محمد ناصر باصم، دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، 2019، ص.581.

²⁵ المرجع نفسه، ص.582.

²⁶ مدونة أخلاقيات سوناتراك، متوفرة للتحميل من موقع الشركة <https://sonatrach.com/comite-dethique>

²⁷ مبدأ الإنصاف وتكافؤ الفرص، مدونة أخلاقيات سوناتراك، ص.7.

²⁸ الحكم الرشيد، النزاهة، الاتصال والحوار. مدونة أخلاقيات سوناتراك، ص 6-8.

²⁹ الوقاية من الفساد ومكافحته، مدونة أخلاقيات سوناطراك، ص 9.

³⁰ الملحق التفصيلي لإجراءات الإبلاغ عن السلوكيات المخالفة لمدونة أخلاقيات سوناطراك، متوفر على الرابط

[/https://alerte_ethique.sonatrach.dz](https://alerte_ethique.sonatrach.dz)

³¹ عبد الله جوزة، المرجع السابق، ص 447.