

أخلة الإدارة العمومية، كآلية لتقويم السلوك الإداري في الجزائر
The Ethics of public administration as a mechanism to correct the
administrative behavior in Algeria

(*) ط. د. عباد عبد الهادي

أ. د بن سادات نصر الدين

عضو مخبر القانون، المجتمع والسلطة D.S.P

عضو مخبر القانون، المجتمع والسلطة D.S.P

جامعة هران 02 محمد بن أحمد

جامعة هران 02 محمد بن أحمد

abbad.abdelhadi@univ-oran2.dz

bensadat.nasreddine@univ-oran2.dz

تاريخ الإرسال: 2020/09/28	تاريخ القبول: 2021/08/17	تاريخ النشر: 2022/04/16
---------------------------	--------------------------	-------------------------

ملخص:

شهد العالم زيادة كبيرة في الاهتمام بالمجالات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة العمومية. وبذلك ركزت العديد من الدراسات والكثير من الأكاديميين عن عدد من المعضلات الأخلاقية والفلسفية المتعلقة بمفهوم وأهمية الأخلاقيات في الإدارة العامة. لذا فالهدف من هذه الدراسة استعراض الآثار الأساسية لتطبيق مبادئ أخلاقيات الإدارة العامة من أجل الوصول إلى إدارة عمومية جديدة خالية من كافة المظاهر السلبية. لذلك أصبحت المناقشات حول أخلة الإدارة العمومية في الجزائر، ضرورة ملحة أكثر فأكثر خاصة في السنوات الاخيرة قصد جعلها آلية يمكن من خلالها تعزيز فعالية الجهاز الإداري.

الكلمات المفتاحية: الأخلاقيات؛ الأخلة الإدارية؛ الإدارة العمومية؛ السلوك

الأخلاقي.

*المؤلف المرسل: عباد عبد الهادي

Abstract:

The world has witnessed a significant increase in interest in areas related to public administration ethics. Thus, many studies and many academics focused on plenty of ethical and philosophical dilemmas related to the concept and the importance of ethics in public administration. Accordingly, this study seeks to review the basic effects of applying the principles of public administration ethics

in order to reach a new public administration free of all negative aspects. Therefore, the discussions about the ethics of public administration in Algeria has become more urgent than ever, especially in recent years, with the purpose of make it as a mechanism to enhance the effectiveness of the administrative apparatus.

Keywords: Ethics; administrative ethics; public administration; Ethical behavior.

مقدمة:

تعد دراسة أخلاقيات الإدارة العمومية حالياً من بين المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خاصة في السنوات الأخيرة، نتيجة لعدم الاعتماد أو الاهتمام بالقيم الأخلاقية خاصة، التي يمكن أن تكون الدعامة الأساسية لأي ممارسة إدارية سليمة بعيدة عن كل الأشكال التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف المرجوة.

لذا كان من الضروري الاهتمام والتركيز بشكل خاص على القيم الأخلاقية في الإدارة الجزائرية بغية تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من الخدمة العمومية. فهذا الدراسة تقوم على تطبيق مبادئ الأخلاق العامة في الإدارة العمومية، التي تعد من أولى اهتمامات وأولويات الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية قصد المعالجة الحقيقية والفعالة لكافة الانحرافات في الممارسة والسلوك الإداري وتردي الأخلاقيات الإدارية، أدى كل ذلك إلى فقدان الحس الأخلاقي والتعامل مع المسائل الأخلاقية بتجاهل ووصل إلى منحنى لا يمكن تبريره، والتي أضحت من أكبر التحديات والعقبات التي تحد من تطوير وتنمية الجهاز الإداري. لذا فالتوجه نحو تطبيق مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية السلوكية التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين ما هو صائب وما هو خاطئ، هو أحد أهم الأسس لبناء إدارة عمومية أخلاقية وحديثة.

ومن خلال ما تم عرضه، يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم في ضوء الخلل الأخلاقي السائد، الذي يؤثر في إبداع الموظفين وإضعاف مردودهم الوظيفي. ولأجل ذلك لا بد من الوقوف على الدور المهم الذي تلعبه أخلاقيات الإدارة في مجابهة أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية والنهوض بمستوى ونوعية الخدمة العمومية، لتكون أكثر قدرة على أداء

مهامها في أحسن وجه، خاصة في ظل الاتجاه إلى التحول التدريجي نحو التسيير العمومي الجديد. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما فعالية تعزيز الأخلاقيات الإدارية في تقويم القيم السلوكية داخل الإدارة العمومية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تقتضي الدراسة إتباع منهج علمي يساعد في التعمق والتعرف على كافة نواحي البحث، ولهذا ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد أكثر المناهج شيوعاً واستعمالاً في العلوم السياسية ويستخدم بغية التعرف على حيثيات وجوانب الظاهرة وموضوع الدراسة والتحليل.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية معالجة قضايا الأخلاق في الإدارة العمومية فأهداف الدراسة تتركز في محاولة تقديم عرض نظري معياري لمفهوم أخلاقية أو أخلاقيات الإدارة العمومية ودورها في تعزيز وترقية السلوك الأخلاقي في الإدارة العمومية الجزائرية.

تأتي الدراسة ضمن ثلاث محاور رئيسية، يتعلق أولها بالإطار النظري للدراسة والثاني بواقع الأخلاقيات الإدارية في الجزائر وأسباب انحسارها، أما بالنسبة المحور الثالث يتعلق بسبل تفعيل الأخلاقيات الإدارية في الجزائر. ثم الخاتمة التي نقدم فيها أهم النتائج والتوصيات

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

إن تحديد المفاهيم يعد غاية في الصعوبة، نظراً لوجود العديد من الاختلافات من حيث المعنى والقصد من كل مفهوم، لذلك سوف نحاول إيجاد تعريف لأخلاقيات الإدارة متفق عليه من طرف المهتمين والدارسين والباحثين في هذا المجال على سبيل الذكر وليس الحصر.

أولاً-تعريف الأخلاق

الأخلاق "هو علم يوضح معنى الخير والشر، ويبين ما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضاً ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم، وينير السبيل لعمل ما ينبغي."¹

وأيضاً تعرف بأنها "هيئة للنفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة، كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة، سميت الهيئة التي تصدر عنها ذلك خلقاً سيئاً".² وبالإضافة إلى ذلك هناك من يرى أن الأخلاق هي "التخلي عن الرذائل قبل أي اتجاه إلى التحلي بالفضائل وبذلك يؤكد على ضرورة الاتجاه نحو الأخلاق المجتمعية لتحقيق الفضيلة والسعادة لأن الاختلاط بالناس هو المحك الذي تظهر فيه الرذيلة أو الفضيلة، ويوضح أن التخلق صناعة وأنه لا حرج في أن يقال تصنيع الفرد أخلاقياً أو تخليقاً أو أخلقتُهُ أو تَخَلَّقُهُ بمعنى جعله انسان ذا خلق كريم ويبين كذلك بأن الخلق صفة تضع الإنسان دائماً على الجادة وتضمن نظامه واستقامته".³

يمكن فهم الأخلاق على أنها المبادئ والمعايير والأوامر والمحظورات والقيم والمثل العليا التي يتقيد بها الفرد في سلوكه، ضمن المجتمع الذي يعيش فيه. ومن خلال ما سبق يتبين أن علم الأخلاق هو الذي "يوضح لنا الحياة الأخلاقية ويعني الوسائل لامتحان الآراء الأخلاقية التي تظهر في شكل عرف وعادات ويعيننا على معرفة الغاية الأخيرة للحياة ويساعدنا على النظر في إبقاء ما يصح منها للبقاء، وإصلاح الفاسد، ونبذ ما لا يصلح، ويبني المقياس الأخلاقي الذي به نحكم على الأعمال، وبه نهتدي في ميولنا وأفعالنا".⁴

ثانياً-تعريف أخلاقيات الإدارة العمومية

قبل التطرق لتعريف أخلاقيات الإدارة العمومية سوف نشير باختصار لتعريف الإدارة العمومية "Public administration"، والمقصود بها جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من المواضيع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، وهي تنفيذ المهام باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتقييم والتقويم في تصحيح مساراتها، وتسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين، لتنفيذ السياسة العامة للدولة.

فالإدارة العمومية تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجات وتقديم الخدمات العامة، بمختلف صورها مع تزويدها

بالوسائل اللازمة لذلك، وأيضاً تشمل أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

أما بالنسبة لتعريف أخلاقيات الإدارة فلقد حاول العديد من الباحثين والدارسين للموضوع إيجاد وتقديم تعريفات تساعد على فهم المصطلح ومدلولاته الأساسية، لذلك فالانتقال من الأخلاق إلى الأخلقة هو الانتقال من العموم إلى التخصص، إذ يمكن القول بأن الأخلاق تشير إلى قواعد محددة من قبل سلطة خارجية تُفرض على الوعي والسلوك الفردي، وينظر للأخلاق بذلك على أنها ديناميكية شخصية، مع التزام شامل بإعطاء معنى لما يقوم به الفرد باختياراته وفقاً لقيمه واهتماماته، بما يتوافق مع ممارساته وتصرفاته وبذلك يمكن أن نلخص الفرق بين المفهومين، بأن الأخلاق هي علم الخير والشر، وهي الأساس المنثى للأخلاقيات بمعنى فن توجيه السلوك والتصرف الانساني،⁵ وهي مجموعة من الأدوات التي تساعد على تنظيم وتقليل السلوك الغير المرغوب فيه كمظهر متطرف للسلوك الغير الأخلاقي، وتشجيع على العمل والسلوك المرغوب فيه.

وبذلك عرّف ايفانسيفج و زميلاه " Ivancevich et al " أخلاقيات الإدارة بأنها "تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تتناسب مع آثار ونتائج القرار فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير."⁶ ويُعرف بيتر دراكر P.F.Drucker " أخلاقيات الإدارة بـ" العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس تقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف."⁷

كذلك تعرف أخلاقيات الإدارة بـ " مجموعة المعايير والمبادئ التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، و التي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم سلباً أو ايجاباً."⁸ ، يشير فإن فالوك Valock إلى "البعد المنهجي لأخلاقيات الإدارة باعتبارها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حتى يتم من خلالها ما هو جيد."⁹

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف أخلاقيات أو أخلقة الإدارة بأنها " تطبيق مجموعة من المبادئ والمعايير السلوكية التي تحكم سلوك الأفراد أو الجماعة في التمييز بين الخطأ والصواب في منظمة أو هيئة معينة."

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن أخلاقيات الإدارة تتكون من:

- مجموعة من السلوكيات والمبادئ والقواعد التي تفرضها الثقافة الإدارية.
- تتجلى في تصرفات وسلوكيات الإداريين تجاه المؤسسة أو المجتمع.

- ضرورة احترام الأفراد للأخلاقيات الإدارية داخل الإدارة.
- هي من محددات نظرة المجتمع والمنظمة للفرد أثناء القيام بأداء مهامه الإدارية فيما تشعره بالرضا والقبول أو بالاستياء والرفض.

ثالثاً- أهمية أخلاقيات الإدارة

تحظى أخلاقيات الإدارة بأهمية كبيرة لدى العديد من الأكاديميين والباحثين والمسيرين في مختلف دول العالم، ويرجع هذا الاهتمام إلى ضرورة معالجة كافة الانحرافات والاختلالات التي أصابت الكثير من أجهزة الإدارة العمومية لذا كانت هناك ضرورة ملحة لانتهاج أساليب وقواعد عمل جديدة قادرة على معالجة الاختلالات بأنماط يكون فيها دور العنصر البشري المحور الأساس لأجل ضبط العمل الإداري وتحقيق الفاعلية قصد الوصول إلى الأهداف والغايات المرجو بلوغها في بيئة عمل ملائمة. ومن أجل ذلك يمكن أن نشير إلى أهم النتائج المنتظرة من عملية أخلاق الإدارة العمومية وهي كالآتي:

1 - **على المستوى المجتمعي:** الالتزام بالأخلاقيات الإدارية يحفظ للمجتمع تماسكه، حيث تقل الممارسات غير العادلة ويتمتع كل الناس بتكافؤ الفرص ويجنى كل فرد ثمرة جهده، أو يلقي جزاء تقصيره وتسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً وقدرة، وتوجه الموارد لما هو أنفع، وتضيق الخناق على الانتهازين والطفيليين، وتتسع الفرص أما المجتهدين. كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق. والالتزام بأخلاق الإدارة يخلق الرضا والاستقرار في المجتمع، ويبعد عنهم العنف والصراعات حيث يحصل كل ذو حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة وتحقيق التنمية المنشودة. وكل ذلك يجعل الغالبية في حالة رضا واستقرار وانضباط، وأيضاً وجود موثيق أخلاقية واضحة توفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب فعله، وليحكموا على السلوك الذي وقع.¹⁰

2 - **على المستوى الفردي:** تساعد أخلاقيات الإدارة الفرد في بناء حياته وتشكيل شخصيته المهنية، كذلك هي المعيار الذي يحكم تصرفات الفرد في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهاته وتمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد ما إذا كانت ايجابية و مرغوبة أو سلبية وغير المرغوبة.

وتعمل أخلاقيات الإدارة على وقاية الفرد من الانحراف وتدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد وتلعب دوراً رئيساً في اتخاذ القرارات عند الأفراد، كما أن لها دوراً في حل الخلافات والنزاعات القائمة بينهم.¹¹

3 - على مستوى الهيئات الإدارية: تكمن أهمية بالغة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية على صعيد المنظمات عامة والحكومية خاصة، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويصل بالمنظمة إلى أن ترى جميع مصالحها بمنظور واسع يستوعب كافة المعايير التي تحقق لها كافة الأهداف على المدى القريب والبعيد، وبذلك تعزز سمعة المنظمة أو الهيئة على الصعيد المحلي والوطني ويزيد من ثقة الأفراد بها واحترامها بما يساعد على قدرتها في تحسين أداء نشاطها في تقديم وتطوير الخدمات على أحسن وجه، وهذا أيضاً له المردود الإيجابي على المؤسسة والعاملين فيها من موظفين ومديرين.¹²

رابعاً-نظريات دراسة أخلاقيات الإدارة العمومية

هناك الكثير من الاختلافات والآراء المتباينة بين الأفراد على اختلاف توجهاتهم وأفكارهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تنجز المهام والأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقاً من ذلك فقد وضع الباحثون والمختصون في هذا المجال الكثير من النظريات وفق مذاهب واتجاهات متعددة لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المؤسسات والمنظمات ونذكر منها:

1- نظرية المنفعة: تستند هذه النظرية على الأفعال والغايات المتعلقة بالسلوك وغاية النشاط الإنساني هي السعادة بمعنى تحصيل اللذة وتجنب الألم وهي مطلب أقصى للإنسان. وتتوضح السعادة في مذهب الفردية ومذهب المنفعة والمذهبان يوحدان بين مدلول السعادة ومدلول اللذة أو المنفعة.¹³

- النظرية الفردية أو الذاتية تقوم على أن السلوك الصحيح للفرد بالاعتماد على نتائج هذا السلوك للفرد بذاته أي أن الاختيار بين البدائل يكون بحسب الخيارات التي تحقق مصالحه وبذلك ينبغي أن يطلب الإنسان في الحياة سعادته الشخصية وأن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين ومع مراعاة مصالحهم أيضاً. والتقييم وفق هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص كالصحة والوظيفة الجيدة والحياة السعيدة والقوة مع تجنب النتائج السلبية.¹⁴ ومع ذلك فيمكن

أن يُعطى الفرد أو يعيق أي شيء لا يحقق مصلحته الشخصية، حتى لو أدى هذا إلى تحقيق مصالح الآخرين.

- نظرية المنفعة العامة التي يعد (جريمي بينثام Jeremy Bentham وجون ستيوارت ميل John Stuart Mill) من أشهر الذين دعوا إلى هذه النظرية التي تقوم على ما ينبغي أن يطلبه الفرد في الحياة ليس سعادته الشخصية وإنما ينبغي أن يطلب أكبر قدر من السعادة لكل الناس، بمعنى ينبغي تفضيل واختيار احسن البدائل المتاحة بما يحقق السعادة لأكثر عدد من الأشخاص مع تجنب الألم. وهذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة لها والأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع وأقل قدر من الألم¹⁵. لكن المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة إدراك كل المنافع والكلفة لأي قرار أو تصرف.

2- **نظرية العدالة:** تهدف هذه النظرية إلى بيان أن العدالة هي الفضيلة الأولى التي يجب أن تسعى إليها المجتمعات والمنظمات وتشير أيضاً إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي ينتج عنه توزيع عادل للمنافع و التكاليف على كل جهة تتأثر بهذا السلوك وإن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لابد أن يتم وفق قواعد وقوانين ولا بد من معاقبة من يكسر هذه القوانين.

وعلى وجه العموم قسم المفكرون من الناحية النظرية، العدالة إلى ثلاثة أنواع وهي¹⁶:

- العدالة التوزيعية التي تقوم على مبدأ الاستحقاق، أي أن يحصل كل فرد على ما يستحقه وفق إمكاناته واستعداداته وظروفه.

- العدالة التعويضية تعني أن كسر القوانين والقواعد ينجم عنه أضرار وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار.

- العدالة التأديبية هي تقوم على ضرورة عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام وبذلك هناك اتفاقاً عاماً على أن العدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه بغض النظر عن مدى توازن المصالح.

3- **نظرية الحقوق:** تركز هذه النظرية التي على الأفكار والمعتقدات التي أسهم فيها الفيلسوف الإنجليزي "جون لوك John Lock" وتقوم على أساس أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش،

الملكية، الحرية،... واستناداً إلى فلسفة هذه النظرية فإن للفرد الاختيار الحر لما يعملون في حياتهم ولديهم حقوق أخلاقية لاحترام خيارهم وضمونها فإن السلوك يعد أخلاقياً إذا احترم وحافظ على حقوق الأساسية للأفراد وهي الصحة والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والحصول على العلاج والأمان، وحرية المعتقد الديني والخصوصية وعدالة التعامل القانوني وحرية الانتماء السياسي، فالأفراد العاملين لهم الحق في العيش إلا أنه قد يتم تجاهل هذا الحق عند إناطتهم بمهام خطيرة تؤثر في صحتهم وسلامتهم، وهناك من يشير إلى مبدأ الحرية العائلة ويركز هذا المبدأ على حقوق الفرد، إذ أن للفرد الحق في التصرف إذا لم يتجاوز هذا التصرف حريات الآخرين.¹⁷

هذه النظريات تحاول أن تقدم الحلول التي قد تساهم من تعزيز دور الفرد في كافة جوانب الحياة وتستجيب للمتطلبات العملية بما يضمن تحقيق العدالة بكافة جوانبها من خلال إنفاذ وتطبيق القانون مع مراعاة المساواة وتكافؤ الفرص بما يحقق أكبر قدر من المنافع للفرد وللمجتمع ككل.

ومن هنا لابد من التأكيد على أن المنظورات المختلفة الذي تقدمها كل نظرية في الشرح والتفسير والوصف عن الحقيقة الأخلاقية يزيد أحياناً في صعوبات تحديد الخيار الأخلاقي الملائم والأقدر، مما يدعو إلى تضافر هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لتفسير لما هو أخلاقي ولما هو غير أخلاقي في الإدارة في المواقف المختلفة.

خامساً- مصادر الأخلاقيات الإدارية

تشكل القيم الفردية والدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وغيرها، المصادر الأساسية لأخلاقيات الإدارة والتي سنحاول ذكرها وترتيبها كما يلي:

1- الذات الفردية: الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه وتستثير شغفا خاصاً عنده وعليه فإن العمل الأخلاقي لابد وأن يبدو جميلاً وجذباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه، وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص.¹⁸

2- الدين أو المعتقد: لا تخلو أي ديانة من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية.¹⁹

3- الأسرة: الأسرة هي النواة الأولى لبناء السلوك لدى الأفراد وهي بذلك تحتل مكاناً هاماً في البنية الاجتماعية، والواضح أن للأسرة تأثير كبير على المصلحة العامة ومستوى الأخلاق في كافة الجوانب الحياتية المختلفة والمتنوعة. وبذلك فالوضع الاجتماعي وسلوك الفرد الأخلاقي وهو ما يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية فالتماسك الاسري يعزز من القيم والمبادئ النبيلة والانضباط، وهذا التأثير ينعكس في المظاهر السلوكية الملتزمة للأفراد في العمل.²⁰

4- المؤسسات التعليمية: للنظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع خاصة في تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وبذلك يستطيع النظام التعليمي أن يلعب دوراً مهماً في إعداد الأفراد للدخول في مجالات العمل الوظيفي.²¹

5- القانون والتشريعات: يعد القانون والتشريعات المختلفة من أهم وسائل تنظيم الحياة العامة للناس في أي مجتمع وهي من أهم المصادر التي تتحكم في التسيير الإداري.²²

6- المصدر السياسي والاقتصادي: يلعب النظام السياسي والاقتصادي دوراً مهماً في التأثير على سلوكيات أفراد في المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام تكون على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطي ومفتوح اقتصادياً فتأثير قيم الحرية على الأفراد سيكون واضحاً على سلوكياتهم وقناعاتهم الأخلاقية، وإن كانوا في وضع اقتصادي معقول يمكنهم من أن يعيشوا بكرامة مع أسرهم فإنه من السهل أن نتوقع منهم أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيدا والعكس إذا وضعهم لا يمكنه من الوفاء بالتزاماتهم المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش، وإذا كان شمولياً مغلقاً يسوده الظلم والاستبداد، فالفرد يقوم بأداء واجباته في ظل هذه الأوضاع فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الظروف وخصائصها.²³

7- المصدر الاجتماعي: يعني مجمل الظروف والأوضاع الاجتماعية التي يعيش في ظلها الفرد، وقد تضاعفت أهمية هذا البعد بشكل كبير بفضل تمازج قطاعات المجتمع المتعددة، من خلال التقاليد والاعراف والقيم التي تؤثر في نمط التسيير الإدارية.²⁴

سادساً- أبعاد أخلاقيات الإدارة

مبدأ الموضوعية والامانة والمساءلة والنزاهة هي الأسس والركائز الاساسية والمهمة التي لا تقوم أية فلسفة أخلاقية أو إدارية بدونها.

- 1- **الموضوعية والحيادية:** تعني أن يكون الأفراد أو العاملين في الإدارة العمومية محايدين وبعدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال كامل في جميع ما يتعلق بأعمالهم ومهامهم، وألا يكون لهم أي مصالح أو علاقات تتعارض مع طبيعة عملهم.²⁵
- 2- **الأمانة:** هي قيمة إنسانية عليا وتعني التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون الأفراد في الإدارة محل ثقة كاملة.²⁶
- 3- **النزاهة:** تعني مجموعة القيم المتعلقة خاصة بالإخلاص في العمل وأن يتصف الموظفون أو العاملون في الإدارة العمومية بالعدل وأن يتحلوا عند قيامهم بعملهم بالعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.²⁷
- 4- **الشفافية:** الشفافية تعني ضرورة وضوح الإدارة العمومية فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومتساو لجميع المواطنين، من قبل المسؤولين عليها بمختلف مستوياتهم.²⁸
- 5- **المساءلة:** تعرف نظم المساءلة على أنها واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية تقديم تقارير دورية حول سير العمل في الإدارة، بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم وتفسير سياساتهم، والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات والالتزام بتقديم تقارير عن سير العمل في مؤسساتهم، يوضح الإيجابيات والسلبيات، ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل، وكذلك يعني هذا المبدأ حق المواطنين العاديين في الاطلاع على هذه التقارير العامة، وعن أعمال الإدارة العامة.²⁹

المحور الثاني: واقع الأخلاقيات الإدارية في الإدارة العمومية

يواجه العالم تغييرات متزايدة وسريعة خاصة في مجال الإدارة والمعرفة والتكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل، والتي أصبح تأثيرها واضحا على ثقافة الدول وقيم الأفراد. وتجاوبت العديد من الأنظمة الإدارية في العالم لهذا التطور السريع قصد استيعاب واستخدام التغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات والتسيير الإداري الجديد، في حين نجد التخلف في بعض الدول يحول دون استخدام وسائل التطوير الجديدة في التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي إلى تأخر أنظمتها الإدارية واخفاقها في تحقيق اهدافها، وحتى

يتحقق البقاء والنجاح، فإنه يتطلب التطوير الدائم بشكل يتلاءم ويتوافق مع التطورات المستقبلية.

وهنا لا بد من التنويه على أن مواكبة التطور الهائل في التكنولوجيا يرتكز أساساً على ضمان تعزيز وتقوية القيم الأخلاقية في الإدارة العمومية من خلال تهيئة المناخ الملائم والايجابي لتحقيق التطوير المستمر فيها. وهو ما يطرح إشكالية الوصول إلى هذا المبتغى، مما يستلزم إعادة النظر في ضوابط وآليات وطرق تسيير الهيئات العمومية الإدارية من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب. إلا أن الواقع يثبت تدني وضعف مستوى الخدمات المقدمة وعدم التناسق فيما بين الهيئات المقدمة لها في شتى الميادين والمجالات، وذلك راجع للعديد من الأسباب والمشاكل الظاهرة والتي تعكس بدورها واقع الأخلاقيات الإدارية فيها.

أولاً- واقع الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية بمثابة المعجزة والمنفذ الحقيقي لسياسة الدولة، من خلالها تقوم الدولة بتقديم الخدمات العمومية للأفراد، ونظراً للصعوبات والاختلالات التي تعترض الجهاز الإداري أثناء القيام بالمهام المنوطة به كانت هناك ضرورة ملحة لأخلفة الهيئات والمؤسسات الإدارية العمومية، والتي تشكل انشغالا بالغاً بالنسبة للسلطة السياسية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها منظومة التطوير الإداري في العالم والتحول نحو نموذج التسيير العمومي ظهرت بعض المفاهيم الجديدة التي تحاول تقديم نماذج إدارية قادرة على تجاوز الضعف الذي يسود جميع الهيئات والمنظمات الإدارية المختلفة، لذا وجب تبني الأخلاقيات الإدارية كآلية جديدة في تسيير الشؤون العمومية والذي يفتح المجال لمحاولة إصلاح وعصرنة المرافق العمومية وفق نماذج التسيير الجديدة.

ومع ذلك فقد تأثرت الإدارة العمومية خاصة في الدول المتخلفة بالعديد من التطورات والتناقضات والتجاذبات جعلتها تعاني من مشكلات عديدة يمكن اجمالها في:

1- البيروقراطية والجمود الإداري

إن التسيير المتصلب للبيروقراطية أنتج العديد من المظاهر السلبية بسبب تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على التضخيم الكبير في الاجهزة الإدارية بالإضافة إلى أساليب التعامل الإداري في بناء القرارات،³⁰ وهو ما يؤثر على السلوك الإداري، حيث أنه

كلما زادت مستويات الهياكل التنظيمية، كلما زادت حدة الروتين وزاد الجمود وقلت الكفاءة والفعالية. كما أن زيادة عدد المستويات التنظيمية تؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات وإلى البطء في انتقال المعلومات ويزداد تعقيد الاتصالات، كذلك لا يسمح بالتكيف مع القضايا الجديدة إلا بصعوبة، ويثير كذلك نزاعات بين الرؤساء والمنفذين من جهة، والمنفذين والجمهور من جهة ثانية، قد تؤدي إلى تبديد كبير للجهود، التي تحاول إيجاد حلول لكافة تلك الصعوبات.³¹

2- مخالفة القواعد واللوائح الإدارية: السلوك الإداري نحو مخالفة القواعد والأحكام المنصوص بالقانون أو داخل المنظمة ومحاولة تجاوزها وخرقها وإعتبار ذلك دليلاً على النفوذ والسلطة هو أحد المظاهر البارزة السائدة في الإدارة العمومية خاصة الفساد الإداري الذي يتعايش معه السلوك الإنساني إلى أن يتحول الفساد من مجرد فساد سلوك يتقبله البعض إلى سلوك متعمد ومبرر من قبل الأكثرية، نتيجة لذلك تسود الرغبة في اختراق القانون والإحتيال عليه والخروج عن أحكامه لتحقيق مصلحة شخصية.³²

3- غياب المسؤولية: غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى الإداريين من جهة و بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة لهم من جهة أخرى وهذا ما يجده المسؤولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن أعمالهم، إما لنقص كفاءتهم أو تخوفاً من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم، مع قبول امتيازات المنصب.³³

4- استغلال النفوذ: هو الاستفادة من السلطة في الإدارة العمومية للحصول على منفعة خاصة من خلال استثمار المعلومات التي يفترض أنها سرية في الإدارة أو القدرة على التأثير بصورة غير قانونية أو غير مشروعة على قرار جهة أخرى. ويؤدي هذا السلوك إلى الإخلال بمبدأ العدالة بين الأفراد حين يستخدم لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وهو ما يؤثر ويعزز من انتشار الفساد في الإدارة العمومية، وهو ما يعد مدخلاً لارتكاب مخالفات إدارية ترقى لجرائم أخلاقية.³⁴

5- الثقافة الإدارية: إن وجود ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تؤدي بالفرد إلى الاخلاص في العمل ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمنظمة والهدف من الرضا للفرد هو أن يكسب انتماءه الإداري وكل ذلك في مجمله تقوم به القيادة الإدارية العليا كوسيلة لتحسين الأداء وهذا بحد ذاته هو هدف الإدارة الذي يتطابق مع أهداف الفرد. لكن نجد الأفراد في الثقافات الإدارية

الضعيفة يسرون في طرق مهمة وغير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي تفشل الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة والغير متوافقة مع قيم واتجاهات الأفراد.³⁵

6- **عدم كفاية الآليات الرقابية:** هذا عامل مهم جدا، فالرقابة وظيفة حيوية في الإدارة العمومية، والقصد منها ضمان التسيير الحسن للمرافق العامة والأموال العامة، وكشف وردع كل الانحرافات، فمهما بلغت البلدان درجة الرقي والتمدن سيكون هناك دائما أفراد ذوي نية سيئة ينبغي الاحتياط للأفعال الغير شرعية التي قد تصدر منهم، من هذا المنطلق فالرقابة الإدارية هي حلقة هامة في أية استراتيجية لترقية القواعد والسلوكيات الأخلاقية.³⁶

ثانياً- القيم والسلوكيات الأخلاقية في الإدارة العمومية

تعاني الإدارة العمومية من اختلالات أخلاقية في القيم والسلوكيات والممارسات والتي تجعلها في الغالب متأخرة في مجال تحقيق فعالية الإدارة ومن أهم الاختلالات التي تعاني منها الإدارة العمومية، يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري، وما يعيشه من المظاهر المختلفة كالإجراءات الروتينية والتعقيد في الأساليب والجمود وهذا لغياب المحفزات، وكذا لغياب الأهداف، مما يجعل الإدارة عاجزة عن أداء مهامها وتحقيق اهدافها بالإضافة إلى سوء الإدارة ويتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي. إضافة إلى انخفاض كفاءتها، وشيوع ظواهر الإهمال والتسيب الإداري والتراخي في ممارسات العمل. كذلك ضعف تطبيق القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم العمل الإداري وسلوك العاملين في الإدارة العمومية، والالتزام بالقواعد القانونية يحتاج إلى قيادات إدارية مخلصه وملتزمة أخلاقياً في أداء الواجب والعمل، وهو ما يؤدي إلى انتشار واستفحال ظاهرة الفساد الإداري بجميع صورها وأشكالها، كاستغلال المال العام، واستغلال الوظيفة العامة، والرشوة، والاختلاس، وشيوع ظواهر المحسوبية والمحاباة... إلخ.³⁷

- ضعف الأجهزة الإدارية المعنية بشؤون الأفراد وقلة تدريب القائمين عليها وافتقارها إلى استراتيجيات محددة للقيام بدورها في تدريب الكوادر الإدارية وفي إحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية التقليدية. أيضاً عدم استخدام التكنولوجيا وغياب الآليات

والبرامج الخاصة بالتكوين والتقييم، حيث غالبا ما تكون الترقية مبنية على أساس العلاقات الشخصية، وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية، فالفرد الكفاء الذي لا يمتلك شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل الإدارة العمومية وخارجها مصيره التهميش والجمود في حياته المهنية. وكذلك عدم فاعلية تطبيق الاجراءات العلمية والاختبارات اللازمة لاختيار العاملين الذين تتوفر فيهم صفات الكفاءة والصدق والامانة، إلى جانب قلة آليات الرقابة وضعف نظام الرواتب والعلوات والحوافز في الإدارة العمومية الذي لا يوفر الحياة كريمة مما قد يؤدي ببعضهم إلى البحث عن مصادر رزق أخرى، تتعارض أحيانا مع طبيعة مصالح الإدارة التابعين لها.³⁸

- خلل في النظام التنظيمي في الإدارة بسبب وجود عدد من العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية تؤدي إلى ظهور مخالفات للواجبات الإدارية، وهي ناتجة عن سوء البناء التنظيمي والأدوات التنظيمية التي يقوم عليها، مثل تحليل الأهداف وتصميم الوظائف وتوصيفه فمن خلال التحليل الجيد للأهداف الرئيسية والفرعية والتعرف على الأنشطة اللازمة لتحقيقها، يتم تصميم الوظائف وتحديد ما تحويه من الأنشطة والأعمال، وتوصف وتحدد المسؤوليات، وما يقابلها من سلطات. إضافة إلى سوء نظام الاتصال في الإدارة وضعف تدفق المعلومات بشكل كاف ومناسب، مما يؤدي إلى عدم التنسيق والتكامل بين وحدات الإدارة، الذي ينعكس على درجة إخلاص العاملين وحرصهم على نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة. أيضاً الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات عبر التوسع في الإنفاق غير الضروري وغير المبرر، والاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا.³⁹

المحور الثالث: آليات تفعيل وترسيخ الأخلاقيات الإدارية في الإدارة العمومية

نظراً لتفشي المظاهر السلبية وانتشار الكثير الانحرافات والسلوكيات الغير أخلاقية في كثير من الهيئات العمومية. أصبح من الضروري تبني وتفعيل اساليب جديدة من شأنها الارتقاء بالخدمة العمومية والرفع من مستوى الأداء فيها. فتبني أساليب جديدة وتفعيل قيم الأخلاقيات الإدارية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير القطاعات العمومية، من شأنه أن يكون له دور فعّال في تحسين جودة خدمات الإدارة العامة، وتحقيق رضا المواطن، لذلك كان لزاماً على الهيئات العمومية في إيجاد وسائل تساعد على تحقيق ذلك.

لقد كرس الواقع الإداري الجديد عدة تحديات تفرض ضرورة الاهتمام بالأخلاقيات الإدارية من أجل تحقيق التميز وكفاءة الأداء، فأضحت المراهنة على هذا العامل الغاية القصوى للقائمين على توجيه العمل الإداري، إذ به وعليه يتوقف نجاح كافة الأنشطة الإدارية، بالتالي فقد عملت الإدارة المعاصرة على إشراك الأفراد في صنع القرار وكذا تفويض السلطات وإتاحة صلاحيات واسعة لأداء مهامهم بكل حرية وشفافية وجعلهم يتحملون مسؤولياتهم تجاه النجاح أو الفشل الذي قد ينجم عن المهام التي يقومون بها، وهذا يعكس الدور المهم للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة. الذي يهدف إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد للوصول إلى رضاهم والعمل على تحفيزهم لتحقيق أداء إداري أفضل وأنجع،⁴⁰ وهذا يتضح من خلال:

أولاً- آليات تفعيل أخلاقيات الإدارة

اتباع الأخلاقيات الإدارية هو أمر يجب أن تحرص عليه كل إدارة عمومية وتلتزم كل الأفراد بذلك، كجزء من متطلبات العمل فعدم الالتزام بالأخلاقيات يؤثر على الأداء وبالتالي فلا بد من الحرص على تطبيقها ومن الضروري أيضاً تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف الإدارة العامة لكي يلتزم به جميع أفراد الإدارة. ولأجل ذلك فإن أهم الأهداف الرئيسية الخاصة لتطوير أساليب ومناهج الإدارة الأخلاقية هي وضع مؤشرات ومعايير ضرورية للأخلاقيات الإدارية والتي تعتبر كوسيلة لبناء وحفظ ثقافة التسيير الجديد⁴¹ وهي تتركز في العناصر التالية:

- 1- الرقابة الفردية الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم الإدارة العمومية.⁴²
- 2- الانظمة الإدارية الأخلاقية: تنتج الممارسات الغير السوية أحيانا من ضعف النظام الإداري، أو عدم وضوحه، الذي قد تفسح المجال أمام الاجتهادات الإدارية الخاطئة، لذا تستدعي الحاجة إلى سن قوانين وأنظمة أخلاقية تكون وثيقة عمل وسلوك في الإدارة العمومية، تتضمن الاحترام والانصاف والعدل وتتصف بالشمولية والالزام، وهو ما يخلق مناخا من التكامل والممارسات الأخلاقية يحظى بتأييد كل الأفراد دون استثناء.⁴³

3- القيادة الإدارية والقدوة الحسنة: إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمؤوسيه في الكفاءة والمقدرة الانتاجية والسلوك القويم والأخلاقي، والتزامه بواجباته وكذا إبراز حب العمل والانتماء في نفوس مؤوسيه، كما أن العاملين يتأثرون بما يليقهم رؤساءهم من تعليمات وقرارات، فالفرد دائما يتأثر سلبا أو ايجاباً بمن يتخذه قدوة.⁴⁴

4- تقييم وتقويم أداء الإداريين: هي عملية متكاملة وشاملة بحيث تتضمن برامج مستمرة من خلال المتابعة والقياس والمراقبة والتقييم للأداء لذا يفترض أن تكون الإجراءات في الإطار الرسمي وذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من جوانب أداء الفرد وسلوكه الإداري، وهذا من خلال محاولة إعطاء تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والاداء الجيدين في المستقبل لفائدة العامل والإدارة، قصد تحقيق الأهداف والغايات، ويمكن بذلك أن تتحمل الإدارة مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية معاً.⁴⁵

ثانياً - وسائل وبرامج ترسيخ أخلاقيات الإدارة

من شروط تحقيق الإدارة العمومية أهدافها هو تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية، فتدعيمها وتقويتها يكون عبر الاهتمام بالأفراد والقيادة الإدارية، وبنية الإدارة وأنظمتها المختلفة.

1- مدونة السلوك الأخلاقي: هي وثيقة ودليل عام وشامل ومرشد لقرارات وسلوكيات وتصرفات العاملين في الإدارة لجميع القضايا والمشكلات التي تواجههم، وخاصة القضايا الشائكة والغامضة. ويتسم هذا المقياس العملي بالمرونة العالية وفعال لكل المنظمات مهما كان حجمها أو مجال عملها. فالمدونة وثيقة رسمية أخلاقية تعبر عما ينبغي أن تكون عليه القيم الأساسية للإدارة الأخلاقية التي من المتوقع أن يتبعها الأفراد مع التزامهم بها وفق قواعد القوانين واللوائح. ويعد وجود المدونة الأخلاقية في أي إدارة أو منظمة، دليل على وعي الإدارة بالتزاماتها الأخلاقية اللازمة.⁴⁶

2- اللجان الإدارية الأخلاقية: هي مجموعات خاصة مهمتها الإشراف على أخلاقيات الإدارة وتعمل على وضع القواعد للإجابة عن الحالات الأخلاقية موضع الخلاف والتساؤل وتكون مسؤولة عن توقع ضبط المخالفين. وتكوين لجنة الأخلاقيات في الإدارة يجعل السلوك الأخلاقي جزءا من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية، وتأخذ هذه اللجنة على

عاتقها تخطيط الأهداف البعيدة والقريبة الأمد في مجال عملها، وتنشئ برامج التدريب الأخلاقي.⁴⁷

3-التدريب الأخلاقي: مهمة التدريب الأخلاقي الأساسية هو الوصول إلى قواعد ومعايير ملزمة لضبط السلوك الإداري للأفراد وتكون محل احترام وإجماع بين الجميع، وضمن هذا الإطار يجب أن تقوم الإدارة بإعداد ندوات وورشات وبرامج تدريبية حول الأخلاقيات لتشجيع السلوك الأخلاقي، الذي جانب مهم من التنشئة الاجتماعية البيروقراطية الأول هو التدريب التعريفي يشمل يتم تنظيم التدريب التأسيسي والمؤسسي والميداني بعد فترة وجيزة من المسؤول تبدأ مهنة. والثاني هو التدريب أثناء الخدمة الذي يتم نقله طوال الخدمة مهنة في شكل دورات تجديدية وبرامج توجيهية وندوات والمؤتمرات. والثالث هو التدريب أثناء العمل الذي يتم توفيره بمهارة عن طريق العمل الأداء والملاحظة. ولتحقيق النجاح في مهمة التدريب لابد من التركيز على النقاط التالية:⁴⁸

- تشديد التركيز على القضايا الأخلاقية الخاصة بالإدارة.

- ادماج مواضيع الأخلاقيات في جميع أشكال التدريب

- إنشاء آلية سرية للإبلاغ عن انتهاك الأخلاقيات الإدارية.

- خلق مناخ تنظيمي داعم للسلوك الأخلاقي في الإدارة.

4- التدقيق الأخلاقي: إنَّ التدقيق الأخلاقي المستقل الذي يقسم قرارات وممارسات متخذي القرار في ضوء مدونة أخلاق الإدارة ليزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي. هذا التدقيق من الممكن أن تكون تقسيمات روتينية تؤدي على أساس منتظم مثل التدقيق المالي أو من الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان، والبرامج الأخلاقية الواعية ينبغي أن تتضمن الاثنين والتدقيق الأخلاقي هو عبارة عن جهود الإدارة لتقييم التطابق مع السياسات الأخلاقية الإدارية وللمساعدة في فهم تلك السياسات وتحديد تلك الخروقات الخطيرة التي تستلزم اجراءات تصحيحية علاجية.⁴⁹

5- تقييم الأداء الشامل: إذا ارتكز تقييم الأداء على النتائج فقط فإن الغايات ستبرر الوسائل، فإذا رغبت الإدارة في تبني الأعضاء للمعايير الأخلاقية العالية فينبغي ان تنقل هذا البعد في عملياتها التقييمية. فلا يكفي المعيار الاقتصادي لوحده للحكم على أداء الأعضاء دون الاهتمام بالمعيار الأخلاقي، فإداء الجانب الاقتصادي ربما يكون جيدا إلا أنه ضعيف أخلاقيا وهذا يستلزم اتخاذ فعل مناسب.⁵⁰

6- الخطوط الأخلاقية الساخنة: وهي خطوط للاتصال تهدف من خلالها الإدارة تمكين العاملين من التبليغ عن الانحرافات الحاصلة، وذلك قصد التحري والمساعدة على إيجاد الحلول المناسبة.

الخاتمة:

تعتبر أخلاق الإدارة العمومية الأساس لتحقيق التحول من النظام البيروقراطي المتصلب، إلى نظام اداري جديد متفاعل بمرونة مع كافة التحولات والتغيرات الحاصلة، ولها الأثر الكبير في كفاءة الأجهزة الحكومية وحسن سيرها ومدى فعاليتها في تأدية رسالتها على أكمل وجه، ولم تعد بذلك مجالا متعلقا بالسلوكيات الفردية فقط بل هي نموذج للسلوك الإداري المتكامل، من خلاله تكون الإدارة قادرة على تجاوز كافة المظاهر السلبية وأشكال الخلل التي قد تعيق مهامها الإدارية، عن طريق بناء نموذج أخلاقي يسعى إلى نشر القيم الحميدة وترسيخها في الإدارة العمومية مع الالتزام بها، من أجل تحقيق للأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأكثر مردودية، مع الوصول إلى الرضى والقبول العام للخدمة العمومية بجدارة.

النتائج:

ليس من السهل حصر كل النتائج المرجو أن يحدثها إدخال النموذج الأخلاقي في الإدارة العمومية، لكن المساهمات المعيارية والعملية تستدعي المزيد من الدراسة والبحث في هذا المجال، بغية ايضاح مدى فعالية وأهمية هذا النموذج في معالجة الخلل والضعف الذي مس مختلف جوانب الإدارة العمومية، ومن هذا المنطلق هناك العديد من النتائج التي يمكن ايجازها في النقاط الآتية:

- احداث التغيير في أسلوب التسيير من خلال اقامة نظام اداري جديد قائم على أسس أخلاقية سليمة.

- زيادة فاعلية وجودة الخدمات في الإدارة العمومية، من خلال ارساء منظومة أخلاقية تساعد على الارتقاء بسلوكيات موظفيها وينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع المجتمع.

- بناء نظام اداري خاضع لقيم النزاهة والشفافية وللمساءلة.

- إعادة تشكيل وصياغة قيم وسلوك الأفراد في جهاز الوظيفة العمومية بما يساهم من فعالية هذا الجهاز والعمل على أداء المهام المنوطة به على أحسن وجه، عن طريق

تجسيد السلوكيات الأخلاقية المتميزة كقيم التواضع الشجاعة، الأمانة الانضباط والاستجابة.

- تأصيل مبدأ الرقابة الذاتية لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- تحسين المناخ التنظيمي بما يساعد في دعم الرضى والاستقرار بين أفراد الإدارة وزيادة الشعور بالثقة والفخر والانتماء للمؤسسة، بما يعزز من ترابطهم وتفاعلهم بشكل أفضل، وهو ما يؤثر على نوعية وجودة تقديم الخدمات للجمهور.
- تعزيز الرضا المجتمعي على أداء الأجهزة الإدارية الحكومية وهو ما يساعد في زياد الثقة المتبادلة وتعزيز قيم الديمقراطية التشاركية داخل المجتمع.
- يشكل المعيار الأخلاقي في الإدارة العمومية أهم الضوابط التي تحول دون اساءة استعمال السلطة وانتشار الانحرافات.
- ومن خلال ما سبق يتبين أن لأخلاقيات الإدارة العمومية تأثيراً واسعاً على تقويم وتعزيز السلوكيات الايجابية في العمل الإداري.

التوصيات:

- على كل إدارة عمومية إقامة ميثاق أخلاقي، أو مدونة أخلاقية للتنظيم السلوك الإداري مع التأكيد على احترامهما والالتزام بهما.
- المتابعة الدورية والدائمة للأفراد داخل الجهاز الإداري لمدى التزامهم بالأخلاقيات الإدارية واللوائح الداخلية.
- توفير بيئة عمل ملائمة من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية وكل الاحتياجات الاجتماعية للأفراد، لسد الدرائع والأسباب لأي انحراف قد يحدث.
- زيادة صلاحيات الأجهزة المعنية بالرقابة ومحاربة الممارسات الخاطئة داخل الجهاز الإداري.
- زيادة دعم مفهوم الرقابة الذاتية وتعزيز قيم الضمير والأمانة لدى أفراد الإدارة العمومية.
- اقامة القواعد والمعايير الموضوعية في الإدارة من خلال التأكيد على قيم النزاهة والاستقامة في السلوك الإداري.

الهوامش:

1 أمين أحمد: كتاب الأخلاق، ط3، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1931، ص 02.
2 بن جمعة عثمان الخراز خالد، موسوعة الأخلاق، مكتبة أهل الأثر للنشر والتوزيع، الكويت، 2009، ص21.

- 3 عويضة كامل محمد محمد، الأعلام من الفلاسفة ابن مسكويه مذاهب أخلاقية. ط01. دار الكتب العلمية، بيروت 1993، ص ص 40.38
- 4 أ. س. رابوبرت، مبادئ الفلسفة، ترجمة أحمد أمين، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013، ص 45.
- 5 عثمانى أمينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2015/14، ص03.
- 6 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص18.
- 7 بن شعيب نصر الدين، بومدين محمد، بودية فوزي، البعد الأخلاقي للحد من ظاهرة الفساد في الإدارة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص116.
- 8 السكارنه بلال خلف ، أخلاقيات العمل، ط 8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017، ص22.
- 9 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 20.
- 10 علي أحمد جابر حسنين، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص26.
- 11 السكارنه بلال خلف، مرجع سابق، ص26.
- 12 الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال- الأعمال والمجتمع، ط5، دار وائل للنشر، 2016، ص137.
- 13 أمين أحمد، مرجع سابق، ص33.
- 14 الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق، ص150.
- 15 الجريسي خالد بن عبد الرحمان، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2016، ص16.
- 16 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص57.
- 17 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص55.
- 18 ياغي محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص19.
- 19 الطراونة تحسين، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص31.
- 20 السكارنه بلال خلف، مرجع سابق، ص60.
- 21 الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق، ص142.
- 22 ياغي محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص22.
- 23 المرجع السابق، ص124.
- 24 برجنسون هنري، منبع الأخلاق، ترجمة سامي الدروبي، عبد الله عبد الدايم، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1981، ص ص20-21.
- 25 سامية بن رمضان، قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حماة لخضر الوادي، العدد 35، جانفي 2019، ص198.
- 26 عثمانى أمينة، مرجع سابق، ص07.
- 27 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط4، القدس، 2016، ص53.
- 28 SURESH MISRA. STRENGTHENING OF ETHICAL AND MORAL VALUES IN GOVERNANCE. NEW DELHI: INDIAN INSTITUTE OF PUPLIC, ADMINISTRATION. 2006, p 28- 29)
- 29 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، مرجع سابق، ص65.
- 30 قاسم ميلود، الفساد والبيروقراطية: ودورهما في تآكل مضمين الديمقراطية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 24، جوان 2017، ص 308.

- 31 بلية لحبيب ، المسعود معمري، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود، مجلة الميدان، جامعة عاشور بن زيان الجلفة، العدد 04، جوان 2018، ص 102.
- 32 بوروح عماد، بوقرة بلقاسم، الفساد الإداري (أنواعه، أسبابه ومظاهره)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، العدد 38، جوان 2018، ص 267.
- 33 الغالي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق، ص 376.
- 34 الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، مرجع سابق ، ص 27.
- 35 السكارنه بلال خلف، مرجع سابق ، ص 341.
- 36 الغالي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق ، ص 389.
- 37 طاشمة بومدين، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، جوان 2012، ص 8-9.
- 38 رابحي سهام، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، العدد 13، جويلية 2018، ص 798.
- 39 بن دريب بندرين عبد الرحمان، مقترح لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد 05، يونيو 2016، ص 130.
- 40 دوش الهادي، المسؤولية الأخلاقية للإدارة المعاصرة "دراسة تحليلية للتحديات البيئية المعاصرة". مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 15، جانفي 2017، ص 31.
- 41 محمد عابد، أخلاقيات الوظيفة العمومية ومكافحة الفساد: المساهمة والتحديات، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2، العدد 06، 2017، ص 338.
- 42 محمد لطرش، آليات تنمية الالتزام بالأخلاقيات الإدارية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة عاشور بن زيان الجلفة، العدد 08، جزء 02، جوان 2017، ص 72.
- 43 ياغي محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 211.
- 44 المغربي محمد عبد الفتاح محمود، السلوك التنظيمي، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 67.
- 45 زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف الإداري، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان. رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2017، ص 68.
- 46 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 97.
- 47 نجم عبود نجم ، المبيضين باسم، أخلاقيات الإدارة، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، 2010، ص 176.
- 48 عثمانى أمينة، مرجع سابق، ص 10-11.
- 49 المرجع السابق، ص 11.
- 50 قرارية ريمة، دريس ناريمان، تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، سبتمبر 2018، ص 93.