

القيادة الأخلاقية كألية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية

أ. شبيلي وهيبة جامعة مسيلة

الملخص

تزدهر الأمم أو تندثر من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكم سلوكيات أفرادها ومؤسساتها، وتاريخ الأمم أكبر دليل، فسقوط الأندلس كما جاء في كتب المؤرخين والباحثين كان نتيجة التخلي عن القيم والأخلاق الإسلامية. فكما ترتقي الأمم بالأخلاق كذلك منظمات الأعمال هذه الأخيرة التي أصبحت تعاني من عدة أمراض تنظيمية تنهش هيكلها ومواردها، فالفساد الإداري أصبح سرطان المؤسسات العمومية، والنفاق أصبح دستور الموظف في إنجاز مهامه، هذه الظواهر جعلت الكثير من الأكاديميين والمدراء والسياسيين يولون إهتماما كبيرا بموضوع القيادة الأخلاقية، لأنهم يرون بأن سبب تفشي هذه الأمراض في المؤسسات وخاصة العمومية منها هو فشل القيادات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها، ومن ثم تأثيرها السلبي على سلوكيات التابعين بإعتبار أن سلوكيات القائدة قدوة لهم.

مقدمة:

الكثير من الدراسات والأبحاث أكدت على أهمية القيادة كسلوك يمارس تأثيراً على التابعين، وقد كان " ابن خلدون" من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى دور القيادة في التأثير في سلوك التابعين، فعند بحثه عن بداية الخلل في الدولة الإسلامية وصل إلى نتيجة مفادها أن العلة تكمن في تغير العلاقة بين القيادة والأمة، أين تبدلت الطاعة، فبعد أن كانت الطاعة قائمة على الدين الخالص، بمعنى تحكمها القيم والأخلاق الدينية. فالمسلم يطيع القائد (الخليفة) تدينا لا طمعا في منصب أو مال أو جاه، ولا خوفاً من العقاب، كانت الطاعة مبنية على الثقة المتبادلة وعلى المشاركة في الأهداف وتحمل المسؤولية⁽¹⁾، فالطاعة القائمة على الخوف يمكن من خلالها خلق نوع من الاستقرار ولكن يبقى استقراراً ظاهرياً، أما الالتزام فهو في الغالب سطحي، ففي أول فرصة سانحة عند غياب القائد يتحول الاستقرار الظاهري إلى صراعات ونزاعات بين التابعين. أما إذا تحولت علاقة القائد بالتابعين من علاقة تحكمها الأخلاق التي الثقة المتبادلة أساسها إلى علاقة تبادلية نفعية يغلب عليها الطابع الشخصي، فهنا سوف ينتشر النفاق والتملق للقائد، والكذب، والفساد، والرشوة، والخداع، والوساطة، والمحسوبية... وهذا ما أصبح يطلق عليها في وقتنا الحاضر بالأمراض التنظيمية.

ومن خلال هذا المقال سوف يتم إبراز دور القيادة الأخلاقية كإستراتيجية لكبح الأمراض التنظيمية، التي أصبحت واقعا معاشا يعاني منه الموظف والزبون (طالب الخدمة أو السلعة) في مؤسساتنا العامة مما انعكس على أدائها.
من خلال هذا التقديم يمكن أن نتساءل:

* لماذا أصبحت الحاجة ملحة للقيادة الأخلاقية لكل مؤسساتنا بمختلف نشاطاتها؟

* هل تبني القيادة الأخلاقية يساهم في علاج الأمراض التنظيمية المتفشية في

المؤسسات العمومية؟

أولاً: بدايات الاهتمام بالقيادة الأخلاقية

لا القيادة ولا الأخلاق مواضيع جديدة فكلهما تم تناوله من قبل الكثير من الفلاسفة اليونان والكثير منهم تحدث عن الأخلاق في سلوك القائد، وعند العرب وخاصة أيام الدولة الإسلامية نجد أنه الكثير من العلماء إهتموا بموضوع القيادة وضرورة الأخلاق في ممارستها للحكم ومع التابعين. وقد خلف التاريخ مؤلفات هؤلاء لتكون بمثابة استشهاد عن أهمية الأخلاق بالنسبة لسلوك القائد، ومن بين هذه المؤلفات نجد كتاب **شهاب الدين أحمد ابن أبي ربيع** المعنون بـ "سلوك المالك في تدبير الملك" الذي تحدث فيه عن سمات القائد أيام حكم العباسيين، وكتاب **أبو نصر الفراءي** بعنوان "آراء أهل المدينة الفاضلة" والذي أورد فيه شروطاً للقائد، أما كتاب **أبو الحسن المارودي** فهو أيضاً أورد في كتابه المعنون بـ "الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية" سمات خاصة يجب أن تتوفر في القائد، كما لا يجب نسيان نصائح **أبو حامد الغزالي** للسلطان محمد ابن ملك شاه والتي كانت منهجاً سلوكياً أخلاقياً لقيام الدولة التي تقوم على الأخلاق الفاضلة، وجاء هذا في كتابه "التبر المسبوك في نصيحة الملوك"⁽²⁾ كل هذه الأعمال كان الأساس منها هو الدعوة إلى قيام دولة وخاصة حكم الحاكم على الأخلاق؛ والتي كلها مستمدة من الدين الإسلامي الذي يحث على مكارم الأخلاق. وفيما يخص السمات والشروط الواجب توفرها في القائد حسب ما جاء في هذه المؤلفات كالقدوة الحسنة، ووحدة الرئاسة والحكمة والعدالة، والشجاعة والإحسان، واللين والصدق، والوفاء بالوعد، وتلبية حاجات التابعين، وتقدير الآخرين وتجنب المحاباة، والرقابة والمساءلة، وإدامة الاتصال... الخ⁽³⁾، كل هذه السمات والشروط توجد ضمن الأبعاد الثلاثة لسلوك الأخلاقي للقائد المتمثلة في العدالة والدعم والنقد. وإذا رجعنا إلى بدايات المنادين بالفكر الأخلاقي في الإدارة نجد **شستر برنارد** الذي أكد على ضرورة إقامة جسر يربط بين متطلبات التنظيم الرسمي واحتياجات النظام البشري-الاجتماعي، وقد أوضح في مؤلفه "وظائف الرؤساء" بأن الأفراد في أية منظمة لديهم دوافع

خاصة، تحركها نزواتهم وغرائزهم، وبالطبع يمكن تعديل وتكييف كل هذه الدوافع من خلال وظيفة الرؤساء للوصول لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد بشكل تعاوني.

قدمت نظرية برنارد العديد من القضايا الأخلاقية للأعمال، وأهمها كانت تلك التي إرتبطت بالطرق التي يستخدمها المدراء لجعل دوافع العاملين تتجه نحو أهداف المنظمة. وبما أن برنارد كان يولي إهتماما كبيرا بالمستهلك إلا أنه يؤكد على ضرورة التعامل الإيجابي مع رغبات العاملين وأهدافهم.

إن المناقشات الدائرة في الوقت الحاضر حول القيادة الأخلاقية تعود جذورها إلى كتابات برنارد الرائدة كمؤلفاته "وظائف الرئيس التنفيذي 1938"، و"التنظيم والإدارة 1948"، ومؤلفه "الشروط الجوهرية لأخلاقيات الأعمال 1958" (4)

وقد حدد برنارد مصادر أخلاق الفرد ومدونات تصرفاته الخاصة في النقاط التالية:

- أ. البيئة الاجتماعية التي تشتمل على العوامل السياسية، الدينية، والاقتصادية
- ب. السنات البيولوجية والتاريخ والعرق أو النشوء النوعي للأفراد
- ت. التطبيقات التكنولوجية والعادات
- ث. التعليم أو التدريب

أما فيما يخص القادة فقد حدد برنارد شروط المسؤولية المرتبطة بأخلاقيات الرؤساء التنفيذيين في النقاط التالية:

- أ. يجب أن يحمل القادة مجموعة من المبادئ الأخلاقية، ويتمسك بالمسؤولية ويخلص لها:
- ب. يجب على القادة إظهار قدراتهم على تحمل المسؤولية، بالرغم مما يواجهونه من مستويات عالية من التعقيد الأخلاقي، للتصدي للغرائز المتضادة والرغبات أو المصالح المتناقضة. وقد يتضمن الوضع من الرؤساء التنفيذيين الالتزام بالمبادئ الأخلاقية:

- ت. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إيجاد وخلق مجموعة من المبادئ الأخلاقية للآخرين. فمثلا ينبغي بالمدراء التنفيذيين أحيانا أن يوجدوا البيئة

المناسبة لتكوين الحلول الصحيحة للصراعات الأخلاقية التي تنشأ في العمل
كمواجهتهم لبعض حالات الكذب، بإحلال أفعال جديدة تجنب الوقوع في
الصراعات.⁽⁵⁾

من خلال ما تم إيجازه عن أهم إسهامات شستر برنارد عن القيادة الأخلاقية نجد أنه
أرضا مجموعة من القواعد الأخلاقية يستند إليها القادة في المنظمات، فهو بذلك يؤكد
ضرورة قيام الإدارة على الأخلاقيات.

وقد تعاطم الإهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية وأصبح شغل الأكاديميين والسياسيين
والمدراء، خاصة مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات المؤسسات العالمية والتي على
رأسها المؤسسات الأمريكية التي لجأت إلى سلوكيات غير أخلاقية كالتهرب الضريبي وتثبيت
الأسعار وغيرها من السلوكيات⁽⁶⁾، بسبب فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات
الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين، والتي قد يكون أحد الأمراض
التنظيمية أبرزها.

ثانيا: القيادة الأخلاقية ضرورة ملحة لكل مؤسسة

1. مفهوم القيادة الأخلاقية:

عرفها براون وزملائه على "أنها السلوك المناسب معياريا الذي يظهره الفرد من خلال
نشاطاته الشخصية وعلاقاته، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال
ذي الاتجاهين، واتخاذ القرارات".⁽⁷⁾

كما تعرف على "أنها القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة
والنزاهة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم العاملين"⁽⁸⁾
وتعرفها ليز لونجولوا "على أنها ممارسة إجتماعية تمزج التفكير بالعمل، وفي خضم هذه
الممارسة يوجد النشاط الوظيفي الذي يركز على ثلاث أبعاد أخلاقية: العدالة، والدعم،
والنقد. وتضيف أن القيادة الأخلاقية جزء من عملية التوعية التي تهدف للأمثل
وللاستمرار.⁽⁹⁾

ما يمكن قوله حول مفهوم القيادة الأخلاقية مما تقدم من تعاريف أنها سلوك يمارس التأثير على التابعين في جو تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وما تسمح به المعايير والقيم والأنظمة والقوانين.

2. مبادئ القيادة الأخلاقية:

يرى رشارد دافت "أن كل فرد يخلق زمانه ومكانه في التاريخ، فكل من الثقافة الوطنية، التراث الديني، والخلفية التاريخية، تؤدي لا محال إلى تطوير الأخلاق المجتمعية، أو نظرة المجتمع لما هو صواب أو خطأ."⁽¹⁰⁾

بهذه العبارة يؤكد دافت على أن الأفراد يستمدون قيمهم الأخلاقية من أسرهم والمجتمع، والثقافة، والتراث الديني، والبيئة الجغرافية، وقد يدمج البعض كل هذه مع معاييرهم الشخصية.

ويضيف دافت في موقع آخر أن الموقف الأخلاقي للفرد قيد يتأثر في المنظمات بالزملاء، والمرؤوسين، والمشرفين فضلا عن الثقافة التنظيمية والتي يولمها إهتماما كبيرا في عملية تأثيرها على الخيارات الفردية وإمكانية دعمها للإجراءات الأخلاقية⁽¹¹⁾.

كما نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها تلجأ إلى تدعيم المبادئ الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك لا بد من استخدام المبادئ الأخلاقية في تحسين المناخ الأخلاقي في المنظمة، لذلك نجد الكثير من الهيئات و المؤسسات تؤكد على ترسيخ هذه المبادئ في سلوك العاملين والقادة على السواء، وقد أجمع البعض على أن هذه المبادئ قد تتمثل في: الصدق، الإستقامة، الإحترام، الثقة، الأمانة، المسؤولية، وخدمة الآخرين والمواطنة⁽¹²⁾.

وقد حددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة مبادئ أخلاقية يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- أ. أن يتمثل الصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني.
- ب. يهتم بمبادئ العلاقات الانسانية ويحميها لكل فرد.
- ت. أن يحترم ويطيع القوانين المعمول بها في المؤسسة.

- ث. تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة.
 ج. يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي.
 ح. أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية، والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر.

خ. إحترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والإلتزام بها.⁽¹³⁾
 من خلال ما تقدم حول مبادئ القيادة الأخلاقية يمكن القول أن أخلاقيات القائد تؤثر في التابعين لأنه سيكون القدوة لمن دونه مستوى وظيفي، فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها، أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر، وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي المثل والقدوة لتابعيه، وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول وحده.

ثالثاً: ممارسات القائد للسلوك الأخلاقي كآلية لكبح الأمراض التنظيمية

1. الأمراض التنظيمية المتفشية في المؤسسات العمومية:

تعاني مؤسساتنا العمومية خاصة وجميع مؤسسات الدول النامية عربية كانت أو لا من مشاكل متعددة سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية، فأصبحت المؤسسات عبارة عن جسد مريض بمختلف الأمراض النفسية والاجتماعية والاقتصادية... وأخطرها الأخلاقية هذه التي أصابت المجتمعات الرأسمالية الغربية التي أباح مسؤوليها السلوكيات غير الأخلاقية لصالح تحقيق الأغراض الشخصية والريح وكان دستورهم " الغاية تبرر الوسيلة". ومع الانفتاح وظهور العولمة عممت هذه السلوكيات وانتشرت حتى في الدول التي كان مصدر قيمها وأعرافها الدين خاصة الدول المسلمة، فالدين الإسلامي المشبع بالقيم التي تعتبر دستور لكل البشر في معاملاتهم وحياتهم، والأمثلة كثيرة عن القيم التي تتصل بالعمل، إذ جاء في الحديث النبوي عن إتقان العمل " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وعن المسؤولية التي أصبحت في وقتنا الحاضر غاية أكثر منها عبئاً يقول

الرسول صلى الله عليه وسلم" كلكم راع وكل رعية مسؤول عن رعيته."⁽¹⁴⁾ والأمثلة كثيرة لا يمكن حصرها كالنهي عن الغش والنفاق والكذب ...

وبما أننا نناقش الأمراض التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية يمكن إيجاز بعض المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات في النقاط التالية:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى كثرة وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- تقديم الخدمة العمومية لطالب الخدمة بطريقة سيئة.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الواسطة.
- انتشار ظاهرة الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، ما جعل طالب الخدمة ينصاع لطلبات هؤلاء الموظفين لأجل تلبية خدماته بأسرع وقت ممكن.
- سوء الاتصال بين الإدارة في مؤسسات الخدمة العمومية وبين طالبي الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
- غياب السياسات المخططة للتغيير في أساليب وعمليات تقديم الخدمة للجمهور نتيجة افتقار المؤسسات للابتكار والتطوير؛
- عدم الإستفادة من البحوث والدراسات التي تتوافر في المؤسسات الأكاديمية والبحثية حول جودة تقديم الخدمة العمومية، وهذا كله يرجع لموضوع الاتصال والقطيعة بين المؤسسات مثل الجامعات ومراكز البحث التي يمكن استغلالها في حل مثل هذه المشاكل؛
- ضعف نظام الرقابة وبالتالي عدم المتابعة والتقييم الجيد لهذه الخدمات؛
- الاستخدام السيئ للموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وقد يرجع ذلك لأسباب مثل السرقات أو الإهمال أو اللامبالاة؛
- عدم الاهتمام بالمظهر الجمالي لمرافق الخدمة العمومية ، كعدم نظافة المستشفيات، أو سوء مظهر المكاتب التي يتم فيها استقبال طالبي الخدمة، وأحيانا حتى مظهر الموظفين الذين يؤدون الخدمة؛

- تفتي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية ، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين ، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة؛
 - عدم قدرة المؤسسات على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة⁽¹⁵⁾.
- بالإضافة إلى هذه المشكلات سوف نركز على مشكلتين يعتبران من أخطر المشاكل التي نشهدها يوميا في مؤسساتنا العمومية، والتي أصبحت عبارة عن أمراض مزمنة لتفاقم حدتها باستمرار نظرا لأسباب التي ذكرت سابقا وأسباب أخرى أهمها يعود إلى ممارسات القيادات التي تسهر على تسيير هذه المؤسسات، وهاتين المشكلتين هما الفساد الإداري والنفاق الوظيفي.

1.1- الفساد الإداري:

لقد أجمع الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات أن الفساد هو عمل يتضمن سوء استخدام المنصب أو السلطة لتحقيق مصلحة خاصة، ما يعني أنه يشير إلى الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة، والقيم والعادات التي تسود المجتمع، وأنه سلوك سلبي يؤثر بالسلب على مصالح الآخرين.⁽¹⁶⁾

هذا المرض الذي تفتى في كل مؤسساتنا وخاصة العمومية فكل مرحلة من مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية عرفت عدة مشاكل وعراقيل، فمرحلة الانفتاح والتخلي عن المشروع الاشتراكي نهائيا ولدت الانتقال الشاذ إلى مرحلة لاحقة وصفت بالانتقال من احتكار الدولة إلى إحتكار أشخاص وجماعات للإمتيازات التي يمنحها الاقتصاد الوطني؛ كما لوحظت عدة تحديات في هذه المرحلة لم تجد لها علاج جدي والتي منها قانون البنوك وقانون الاستثمار والصفقات العمومية، حيث يوميا تنشر الجرائد الوطنية تجاوزات المسيرين والمستوردين وموظفي الجمارك والكثير من التجاوزات من قبل المواطنين والتي لم تتمكن الإجراءات ومنظومة القوانين المعمل بها أن تتحكم فيها⁽¹⁷⁾.

أ. المداخل النظرية والفكرية لظاهرة الفساد:

مع تطور وانتشار ظاهرة الفساد الإداري قد تباينت الرؤى النظرية والفكرية لهذا المفهوم وظهرت بذلك مداخل عديدة لتفسيره يمكن إجمالها فيما يلي:

— **المدخل الأخلاقي:** في إطار هذا المدخل يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية، تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة يتطلب الأمر الوقاية منها زمعالجتها ومكافحتها بشتى الأساليب.

— **المدخل الوظيفي:** وفقا لهذا المخل فإن الفساد لا يفترض بالضرورة أن يكون إنحرافا عن النظام القيمي السائد، بل هو إنحراف عن قواعد العمل وإجراءاته وشروطه وقوانينه، ويأتي هذا الإنحراف نتيجة عدة أسباب ليسهل خرقا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.

— **المدخل الثقافي والحضاري:** 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. ومفهوم الفساد يرتبط بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركبة تركز من خلال التخلف بشكل واسع، ومجمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيار يشوبه الكثير من النقص.⁽¹⁸⁾

ب. مظاهر الفساد في المؤسسات العمومية:

مظاهر الفساد في المؤسسات العمومية تتعدد ولا يمكن حصرها بشكل كامل، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة، فهو قد يهدف إلى تحقيق مصلحة أو منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي ويمكن أن تتجلى مظاهر الفساد الإداري باختصار فيما يلي:

- الاختلاس والسرقة ونهب المال العام؛
- الرشوة والربح غير مشروع، والمحاباة والمحسوبية؛
- التزوير والغش والابتزاز والواسطة؛
- التباهي والتعسف في استعمال النفوذ والسلطات الممنوحة للموظف؛

- انتشار ظاهرة التسبب الإداري بمعنى الانتهازية والمتاجرة بالوظيفة؛
- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي اللامسؤولية واللامبالاة؛
- الإهمال الوظيفي واستغلال وسائل ومعدات المؤسسة في خدمة أغراض شخصية؛
- عدم المحافظة على الأسرار المهنية؛
- كثرة وتعقد الإجراءات الإدارية؛
- غياب وانعدام الضمير المهني لبعض الموظفين العامين؛
- عدم التزام الموظف بمعايير أخلاقيات المهنة بمعنى عدم النزاهة والاستقامة؛
- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية؛
- انعدام الطاعة التسلسلية بين موظفي الإدارات العامة؛
- بطأ ورداءة الخدمات والمعاملات الحكومية.⁽¹⁹⁾

أمام تفاقم هذه المظاهر وجدت الجزائر نفسها ملزمة بتعزيز إستراتيجياتها لمكافحة هذه الظاهرة، لذلك فقد صادقت الجزائر على إتفاقيتين دوليتين: إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك بتاريخ 31 أكتوبر 2003، وإتفاقية الإتحاد الإفريقي حول الوقاية من الفساد ومكافحته المعتمدة في مابوتو يوم 11 جويلية 2003.

وقد كانت أهداف إتفاقية الأمم المتحدة تركز على ثلاث نقاط أساسية:

- أ. ترويج وتدعيم التدابير الرامية إلى منع مكافحة الفساد بصورة أكفأ وأنجع؛
- ب. ترويج وتسيير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد بما في ذلك مجالات استرداد الموجودات؛
- ت. تعزيز النزاهة والمساءلة والإدارة السليمة للشؤون العمومية والممتلكات العمومية.⁽²⁰⁾

هذا ما جعل من الجزائر تعدل من تشريعاتها لتلائم والاتفاقيات التي صادقت عليهم، خاصة في ظل ما يشهده قانون العقوبات والقوانين ذات الصلة بهذا المجال من عجز في وضع تنظيميا قانونيا جديدا لمواجهة ظاهرة الفساد ومكافحتها، وقد جاء القانون رقم 01.06 الصادر في 20 فيفري 2006 بـ " القانون المضاد للفساد" ، فهو يمثل على نحو ما "مدونة" تجمع النصوص السابقة ذات الصلة بالفساد و يبين الهيئات والآليات الخاصة بالوقاية من الفساد ومكافحته. يأخذ هذا القانون، بعين الإعتبار، التطورات الدولية و خاصة منها الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، وقد تمّ تعديل ووتتميم هذا القانون مرتين: بالأمر رقم 05.10 الصادر في 26 أوت 2010 والقانون رقم 15.11 الصادر في 02 أوت 2011 المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد.⁽²¹⁾

2.1- النفاق الوظيفي:

النفاق موجود بين البشر منذ القدم ويكاد يكون في طبيعتهم، فالنفاق والمنافقون ذكروا في القرآن الكريم في الكثير من المواضيع، وذكرت خصالهم وعقوباتهم. فمنذ 350 عاما كتب مولير عبارة مشهورة عن النفاق يقول أن " النفاق عكس المألوف، وكل الأخطاء المألوفة تمر بالفضيلة" فمولير سخر و إنتقد النفاق، ولكن من الواضح أن النفاق لم يتغير اليوم أيضا، فغالبا ما يتهم السياسيون في التناقض بين تصريحاتهم العامة وأفعالهم الخاصة.⁽²²⁾ وفي هذا الصدد أشار فرنانديز ريفيلتا بيريز وروبنسون إلى أن "النفاق يعتبر جملة من التناقضات وغالبا ما ينعكس التناقض بين الأقوال والأفعال والأهداف."⁽²³⁾ ومن وجهة نظر الحربي "فالنفاق الوظيفي هو قبول كل إقتراحات المدير وكل ما يصدر عنه، خلافا لرأيه عند غياب المدير"، كما يسميه سلوك لا شعوري يقدم عليه بعض الموظفين دون ندم، وأصبحت هذه السلوكات جزءا من ثقافة العمل في المؤسسات العربية.⁽²⁴⁾

في العموم النفاق هو السلوك المخالف للإعتقاد الشائع وللمبادئ والقيم، ويأخذ عدة أشكال وفقا لمجال السلوك، مثل النفاق الاجتماعي والنفاق السياسي والنفاق التنظيمي والنفاق الإداري.

ومع إنتشار ظاهرة النفاق في كل المجتمعات، فقد ظهرت العديد من الدراسات من قبل علماء النفس الاجتماعي خاصة أمثال ديكرسون، ثيبودو، أرونسون وميلر، ومن بينهم أرونسون وزملائه الذين قدموا نموذجا للنفاق ضمن نظريتهم الاتساق الذاتي، فقد أكد أرونسون أن للنفاق نموذجا ومبدأ هذا النموذج هو: "قول شيء معين والقيام بشيء آخر"، ويؤكد أرونسون على أن التباين في التناقض بين ما يتم قوله وما يتم فعله، يثير شعورا بالنفاق وتغيير السلوك اللاحق تماشيا مع الخطاب المعياري هو أسهل طريقة للحد من حالة عدم الرضا غير المريحة.⁽²⁵⁾ ونموذج النفاق هو المنهج التجريبي الذي تم تقديمه من قبل منظري التناقض الذاتي، وهو ينطوي على تطوير التناقض المعرفي بين الموقف المعلن والسلوكيات السابقة، في محاولة لإثارة التنافر. وقد قام أرونسون بتنقيح نظرية التناقض المعرفي، أين إفترض أن التنافر ينشأ عندما يكون مفهوم الذات مهددا، وإحدى سبل تهديد الذات تكون من خلال مشاعر النفاق، التي تنشأ عن إدراك أن الأفراد لا يمارسون ما يعظون به. ووفقا لنظرية الاتساق فإن نموذج النفاق يجعلنا ندرك أن الأفراد الذين يدعون سلوك لا يمارسونه فعليا، يوصفون بالمنافقين، ويأتي هذا الاتساق الذاتي في التنافر مع مفهومهم لذواتهم.⁽²⁶⁾

والنفاق المعروف في مؤسساتنا هو "محاولة من قبل الموظف أن يسلك عكس ما يعتقد، لأن مصلحته قد لا تتحقق إذا عبر عن رأيه بصراحة"⁽²⁷⁾. فكثيرا من الموظفين يلجئون إلى النفاق مع مدراءهم لكسب تعاطفهم أو تلبية مصالحهم، فنجدهم بيتسمون للمدراء موحين بأنهم يقبلون ما يقوله أو معجبين بأفكاره وفي حقيقة الأمر بمجرد أن يختفي المدير تبدأ التعليقات على الأفكار وتنتهي إلى شخص المدير. وهذه سلوكيات أصبحت ضمن الثقافة التنظيمية للموظفين في كل المؤسسات العمومية خاصة.

أ. أسباب النفاق الوظيفي:

لكل سبب غاية يكمن وراءها دوافع بإعتبار أن النفاق ظاهرة واسعة الانتشار في المؤسسات لذلك فأسبابها متنوعة وكثيرة، فالبيروقراطية والسلطوية، والتمييز بين الموظفين، والسياسات في التعامل مع الموظفين، مثل الوصول إلى المعلومات من خلال الزملاء، ومحاولة إرضاء الموظف المسؤول عن النفاق، وسوء التنظيم من حيث عدم وجود ووضوح؛ وتطبيق معايير الحصول على الامتيازات. ويقول آدم غالانسكي إن أولئك الذين يشغلون وظائف أكثر تأثيراً هم الأكثر نفاقاً في الأعمال الخاصة، وأكثر صرامة عند الحكم على الآخرين، ويضيف أن أنماط النفاق تركز على المساواة الاجتماعية، وفرض القواعد والقيود، في حين تجاهل هذه القيود على أنفسهم.

وهكذا يصبح النفوذ والسلطة أحد أسباب النفاق الوظيفي، حيث يرى الباحث أن أسباب النفاق، هي محاولة الحصول على الترقية والتدريب والتحفيز أو أي مكسب مادي يؤدي إلى تحسين مسيرته دون نضح، أو أي مكاسب كبيرة. ويظهر الموظف أمام الزملاء أن نفوذه بسبب قربه من المدير، والنفاق على إدراك أنه ضعيف في القدرات والمهارات والأداء، أو بسبب الكراهية والحسد من المنافقين على زملائهم لتشويه صورتهم أمام المدير، أو بسبب الانتماء الإقليمي أو القبلي، أو درجة من الإحساس بالعمل من أجل العدالة، حيث تبين دراسة (العوامل حمدان، 2008) أن مستوى إحساس العاملين في مجال العدالة التنظيمية كان معتدلاً وله تأثيراً على الالتزام الوظيفي، مما قد يسهم في تعلم بعض العمال لثقافة النفاق في ضوء هذا المستوى من العدالة.

وقد حدد العوامل أسباب النفاق الوظيفي في النقاط التالية:

- التقرب من المسؤولين أو الإدارة العليا للحصول على المزايا مهما كان نوعها
- الرغبة في الظهور أمام الآخرين على أنه شخص يمتلك نفوذ داخل المنظمة
- خوف الموظف من السلطة التي تمتلكها الإدارة العليا
- الرغبة في تكوين علاقات شخصية وإقليمية.⁽²⁸⁾

ب. مظاهر النفاق الوظيفي:

كما للفساد مظاهر وانعكاسات على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل كذلك النفاق الوظيفي، فالنفاق هو الضريبة التي يدفع بها الفساد الفضيلة، فالموظف المنافق لا يهيمه

استشراء المحسوبة والفساد داخل مؤسسته، ما دام الأمر بعيد عن مصلحته، وهنا يصمت عن كل التجاوزات، وقد يشارك أيضا في التغطية عليها إذا تحتم عليه الأمر. الأخطر من ذلك هو النفاق الذي يؤدي إلى الكذب، ومن ثم إهتزاز المؤسسة وكثرة الصراعات، كل هذا سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل. بالإضافة إلى مسألة شخصية المؤسسة فالنفاق يخلق هذه الحالة، بمعنى أن الموظفين يربطون عملهم بمديرهم، فما إن يرحل عن منصبه أو ينتقل إلى منصب آخر تتغير كل قواعد العمل والمعاملات⁽²⁹⁾، وهنا يجد الموظفين أنفسهم أمام مدير جديد وكما هو معروف في كل الدول العربية وليس الجزائر فقط، فإن هذا المدير سيقوم بالبدا من جديد ولن يرضى بتكملة ما وصل إليه زميله السابق وهنا تشتد قوة النفاق فكثير من الموظفين يبدؤون بخلق السلبيات في إدارة المدير السابق تملقا للمدير الجديد.

ويمكن إيجاز آثار النفاق الوظيفي بالنسبة لكل من المنظمة والموظف في ما يلي:

- تضليل المديرين وتجعل القرارات والسلوكيات غير لائقة؛
- عدم الإلتزام الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية للعمال بسبب الشعور بالظلم وعدم المساواة، وانعدام الأمن الوظيفي؛
- ترك الأفراد المؤهلين المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى؛
- بيئة تنظيمية تتسم بالتوتر والصراع؛
- انخفاض إنتاجية العمال، وذلك بسبب انخفاض الروح المعنوية؛
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية للمنظمة؛
- فقدان الموظف المنافق إحترانه لذاته وشعوره بذلك لوقت طويل.⁽³⁰⁾

من خلال التقديم السابق لمشكلكي الفساد الإداري والنفاق الوظيفي كأهم مشاكل تعاني منهم المؤسسة العمومية الجزائرية، لابد من التطرق إلى أهم الأسباب التي جعلت من هاتين المشكلكتين تتفاقم على مستوى مؤسساتنا العمومية، ومن بين أهم هذه الأسباب نوجز:

- القيم الثقافية السائدة في المجتمع، مثلا عند تولي أحد أفراد الأسرة منصبا اداريا رفيعا يتوقع منه تقديم خدمات لكل أقاربه ومعارفه، وهنا تبدأ قيم الفساد بالظهور بكل صوره في ممارسة الوظيفة.
- تخلخل منظومة القيم والأخلاق لدى الموظفين من أهم مسببات الفساد والنفاق الوظيفي في المؤسسات العمومية:
- تراجع مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الأسرة، المدرسة ، المسجد...) عن دورها في تنشئة وتهذيب سلوك أبنائها سمح بخلق جيل فاسد من الموظفين العموميين؛
- سوء التوظيف وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تبني سياسة رأسمالية تركز على اعتبارات النمو الاقتصادي الحردون الاهتمام بتكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الثروة والدخل أدى إلى ظهور فئة جديدة في المجتمع تمتلك الثروة دون النفوذ الإداري، ما جعلها تستميل أصحاب النفوذ الاداري مستخدمة أساليب فاسدة⁽³¹⁾. و مصطلحات كالهديا أو الإكراميات ما هي إلا أسامي ابتدعت لتغطي السلوك الخطأ ألا وهو الرشوة، ويصبح ما هو محرم وغير مباح بتغيير إسمه.
- ارتفاع المستوى المعيشي مع تدني رواتب الموظفين الحكوميين؛
- تفشي أمراض البيروقراطية والتي تتمثل في تحول النظام البيروقراطي إلى الاتجاه السلبي الذي يتميز بمخالفة روح القوانين والتقييد الشديد بحرفية التعليمات وتجمد العملية الادارية وتجنب المسؤولية حتى تصل إلى الفساد الإداري⁽³²⁾؛
- ثقافة التسلط في الثقافة العربية فنجد أن مدير مؤسسة ما يعتقد ان يملك كل السلطات التي تخوله طرد من يخالفونه في العمل دون محاسبة حقيقية؛
- السلوك غير السوي للمدراء يعد أهم أسباب ثقافة النفاق، فوجود قابلية لدى الموظفين لتغذية هذه الثقافة كونهم لا يمتلكون المهارات أو توظفوا بطرق غير شرعية، يجعلهم يساندون سلوك المدير؛
- أزمة البطالة التي تغذي النفاق الوظيفي، أين يصبح أي شخص يعمل في وظيفة يقاتل من أجل التمسك بها، لأن سوق العمل أصبحت ضيقة، ويصبح المدير يتنازل ويتخذ مظهرا متماهيا مع أفراد المؤسسة في سبيل البقاء؛

- الثقافة السياسية السائدة في المجتمع التي تعطي مزايا للسلطة وتعلي من شأنها وتحقر كل ما دونها، مما تدفع الأفراد إلى التخلي عن أي ثوابت قيمية تحملهم على قول الحق؛
- ما تلعبه وسائل الإعلام من تغطية للحقيقة وتزييفها، وتكرار سماع مثل هذه الأخبار والمعلومات يخلق مواطنين مشوهين ثقافيا، وسياسيا واقتصاديا ليس لديهم القدرة على تقييم الأمور، إلا من منظور مصلحتهم الضيقة؛
- التحولات المعرفية التي عرفتها المجتمعات العربية فكما أشرنا سابقا لمصطلح الرشوة الذي أخذ أسماء أخرى لجعله سلوكا إيجابيا، كذلك بالنسبة للنفاق الوظيفي فقد ظهرت معان مترادفة وقيم مستحدثة يتداولها الموظفون في المؤسسات مثل: لتكن دبلوماسيا مع مديرك، أو المجاملة خير طريق لنيل الرضا، أو الصراحة لا تصلح في كل الأوقات....⁽³³⁾ كلها معان جديدة حوت السليبي إلى إيجابي لتبرير النفاق وجعله أمرا محمودا، ولكن حقيقة الأمر كلها أساليب تهدف إلى تطبيق "مبدأ الغاية تبرر الوسيلة".

2. ممارسات القائد للسلوك الأخلاقي:

إن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح القائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الإهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. فلغرض إجتذاب العاملين والمحافظة عليهم في عصر يستقطب المؤهلين على نحو مستمر، فالتعامل الأخلاقي أصبح ضروريا. ولتحقق المنظمات النجاح فإنه لا بد لها أن تعامل أفرادها بأسلوب أخلاقي. لذلك قامت هذه المنظمات بإعداد وتطبيق برامج لضمان المعايير العالية للأداء الأخلاقي للمدراء والعاملين كذلك. فبدأت المنظمات بإعداد مدونات أخلاق وإعلانات عامة من القيم الأخلاقية والتدريب عليها ومكافأة العاملين على السلوك الأخلاقي.⁽³⁴⁾

ويؤكد هاوس بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى المبادئ الأساسية كالإحترام الذي يتضمن تقدير الآخرين ، والعدالة تستلزم أن يضع القائد قضايا العدالة محور إتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي

بحاجة إلى أن يكون صادقاً، إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة.⁽³⁵⁾ إن تفعيل هذه القيم يأتي من قمة الهرم الإداري وتطبيق قيمة العدالة في التعامل يخفف الكثير من المشاكل الإدارية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، كما أن القدوة الحسنة في الصدق والأمانة والإخلاص والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب، يمكن أن تؤثر بالعاملين أكثر بكثير من التلويح باستخدام القوة واستخدام الصلاحيات بالعقاب والثواب. ونشاط القائد في تحمله لمسؤولية القيادة مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته. وإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن بالتأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية، بإتقان أعمالهم وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك وجب ضرورة خلق مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسين، ويترتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى العاملون بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يضمن حقوق المرؤوسين المشروعة.

والقائد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة وأخلاقيات الوظيفة، ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاته منهم بكل وضوح ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء للوظيفة.⁽³⁶⁾

ويعتبار أن القيادة أساس الأداء المتميز في المنظمات وجهت العديد من الانتقادات للفكر الإداري الكلاسيكي الذي أهمل دور المشاركة والتعاون بين القادة والعاملين ففي أعمال تايلور لم يولي إهتماماً لرأي العمال بخصوص عملهم وكيفية تحسينه. كذلك التون مايو لم يفعل ذلك فهو الآخر أخبر الإدارة عن نتائجه وماذا تفعل. وكما جاء على لسان دراكر " أنه لمن المدهش قد إكتشفنا أن العمال ليسوا خرساء أو غير ناضجين ويصعب تعديلهم. لقد كانوا يعرفون الكثير عما يؤديه من أعمال بشكل منطقي وخصوصاً حول النوعية

وأدوات العمل. وكان من الممكن التعمق معهم وسؤالهم عنا يعتقدوه حول الطريقة التي تزداد بها الإنتاجية والنوعية"⁽³⁷⁾.

وتظهر ممارسات القائد للأخلاق من خلال ما يتعلمه العاملين من قيم ومعتقدات ومن خلال مراقبة سلوكيات القائد، لذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك في تصرفاته التي يجب أن تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويمكن للقائد أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات

القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم

بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في إحتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

ولكي يحافظ القائد على هذه السلوكيات عليه تعزيزها من خلال:

- التصرف أخلاقياً فالقائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة تحكم سلوك الأفراد.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.⁽³⁸⁾
- اعتماد أسلوب القيادة المشاركة كأسلوب يفعل عمل الأفراد ويعزز من انتمائهم للمنظمة.⁽³⁹⁾

- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لتحسين قدرة المدراء والعاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.⁽⁴⁰⁾

على ضوء ما تقدم يمكن الإجابة على السؤال لماذا أصبحت الحاجة ملحة للقيادة الأخلاقية لكل مؤسساتنا بمختلف نشاطاتها ؟

بدأت الحاجة تزداد نحو تبني المؤسسات للقيادة الأخلاقية نظرا لكثرة الأزمات التي شهدتها مختلف المجتمعات على كل الأصعدة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية... وكثرة السلوكيات التي أصبحت عبئا على إنتاجية المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدماتية، وتفشي الأمراض التنظيمية كالفساد الإداري والنفاق الوظيفي كما أشرنا سابقا. قد يرجع ذلك كله لما تشهده الممارسة القيادية من تذبذب شديد لفقدانها للأبعاد الأخلاقية، هذه الأخيرة التي فقدت على مستوى الممارسات القيادية في مؤسساتنا وخاصة العمومية، ما تولد عنها أزمات أخلاقية بالنسبة لكل من القادة والتابعين والبيئة.

وباعتبار أن القائد والتابعين يستمدون قيمهم الأخلاقية من البيئة المحيطة متمثلة في مختلف المؤسسات الإجتماعية والمجتمعية، كان لزاما من غرس المكون الأخلاقي في البيئة المحيطة ولن يكون ذلك دون تضافر جهود كل مؤسسات المجتمع وقادته. كما لا بد للممارسة القيادية أن تتأسس على القاعدة الأخلاقية من خلال تهيئة الأجيال القيادية المستقبلية، وأن يكون البعد الأخلاقي الأساس في عملية تطوير وتدريب وإستقطاب واختيار وتعيين القادة. كما يجب أن تكون الأخلاق من أهم معايير المتابعة والتقييم، والركيزة الأساسية في عملية صنع القرار لدى القادة. بالإضافة لتحمل القادة مسؤولية التأكد من إتسام الأتباع بقدر كاف من الأداء، والإنتاجية، والتعامل، والتواصل.⁽⁴¹⁾

وقد أكد براون وتريفن أن للقيادة الأخلاقية أثارا إيجابية قد ترتقي بمستوى أداء التابعين من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الأخلاقية بتفعيله، ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة، وتبادل الثقة بين القادة والتابعين، وجميع هذه السلوكيات والتصرفات تتيح المجال لتبادل العواطف، ما يجعل التابعين يتمسكون بممارسة السلوك

الأخلاقي الايجابي ويتنازلون عن السلوك السلبي الذي يعيق تحقيق الأهداف. كما ينتج عن ممارسة القيادة الأخلاقية مستوى عالي من سلوك المواطنة. بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي، وإدراك فاعلية القائد، والإستعداد لبذل الجهود طوعا، والإلتزام الوظيفي، وزيادة الدافعية للعاملين....⁽⁴²⁾

خاتمة:

كثير من الباحثين من يؤكدون على أن القيادة هي فن التعامل مع التابعين بالرغم من المهارات الفنية التي يجب أن يتعلمها القائد عن طريق التعلم. فإلى جانب الموهبة والمعارف المكتسبة عن طريق التعلم لابد من تسليح سلوك القيادة بالأخلاق التي تعد بمثابة الدستور الذي يحكم السلوكيات كي لا تجنح لارتكاب الأخطاء داخل المؤسسات. وبهذا فإن الأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد لتكون مرجعا له في عمله وإتخاذه للقرارات، وتوجيه عمليات القيادة، مما يؤدي إلى إلتزام جميع أفراد المؤسسة بأخلاقيات المهنة، وهذا كفيل بتحقيق العوائد الإيجابية والتي من بينها كما تم تناوله في هذا المقال هو الحد من أمراض قد تفشت في مؤسساتنا وخاصة العمومية منها كظاهرتي الفساد الإداري والنفاق الوظيفي. ومن خلال هذا المقال نود التأكيد على جملة من النقاط يمكن اعتبارها توصيات:

- أن يكون القائد إنسان قبل أن يكون إداري يطبق القوانين .
- التمسك بالأخلاق التي يحث عليها الدين الاسلامي واعتبارها العلاج الأكيد من كل الأمراض التي تعاني منها مؤسساتنا. كالصدق والأمانة والعدل وإتقان العمل....
- أن تكون القيادة مشاركة أكثر من أمرة ومتسلطة فالقرارات التي يشارك فيها القائد تابعيه تكون أكثر تنفيذا وتحملا للمسؤولية نجاحه من قبل التابعين.
- أن تكون القيادة مساندة وداعمة للتابعين، فهم لديهم رغبات ودوافع وحاجات تختلف من فرد إلى آخر وما على القائد إلا أن يكون مساندا وداعما لهذه الرغبات والدوافع والحاجات المختلفة.
- والأهم أن يكون القائد القدوة الحسنة في سلوكياته وانجازه لمهامه فالقائد الذي يسهر على إتقان عمله وعدم التأخر سيكون لا محالة قدوة حسنة لتابعيه.

الهوامش:

- (1).محمد عبده، القيادة المرتكزة على المبادئ، من الموقع الالكتروني: www.ar.islamway.net/ بتاريخ: 2016/04/20 .
- (2).تحسين الطراونة، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 156-153.
- (3).نفس المرجع، ص ص 156 -153.
- (4). سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 70،69.
- (5). نفس المرجع، ص ص72،71.
- (6). جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للدرسين في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، القادسية ، العدد 21، ص104
- (7) Katarina Katja Mihelc & al, **Ethical leadership**, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter , Vol 14, No 5, 2010, p 33 .
- (8). أحمد البريكي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت،رسالة ماجستير، تخصص الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2013، ص ص7،2.
- (9).Lyse Langlois, **Le leadership éthique :vecteur d'intégrité professionnelle**, de: <https://www.fnscf.ca/> Date : 06/01/2017
- (10). Richard L.Daft, **Organization theory and dsing**, ed 10, South-Western, Cengage Learning, Vanderbilt University , USA 2010, p 390
- (11). Ipid,p 391.
- (12).معن وعد الله المعاضبيدي، أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، من الموقع الالكتروني: <https://www.linkedin.com/pulse> بتاريخ: 2016/04/20
- (13).أحمد البريكي مبارك العتيبي، مرجع سابق، ص 15
- (14).محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص180
- (15).مريزق عدمان، قراءة في كتاب التسيير العمومي، دارجسور، 2015، من الموقع الالكتروني:

www.joussourdz.com بتاريخ: 2016/04/20

- (16). أحمد محمود نهار أبو سليم، **مكافحة الفساد**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25.
- (17). طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 352.
- (18). ناصر قاسيمي، **سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 209.
- (19). إبراهيم توهامي، لتيتم ناجي، **قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مداخلة في ملتقى حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6، 5/7/2012.
- (20). الأمم المتحدة، الجمعية العامة، **إتفاقية مكافحة الفساد**، الدورة 58، البند 108، 21 نوفمبر 2003، ص ص 6، 7.
- (21). الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، من الموقع الإلكتروني: www.onplc.org.dz/ بتاريخ: 2017/1/06
- (22). Philippe, Thomas W. Koehler, Jerry W, **Organizational behavior (Methods) Hypocrisy (Analysis)**, Advanced Management Journal Publisher , Vol: 70 Issue: 2 Spring, 2005
- (23). Laurent Bègue, **Les stratégies de l'hypocrite**, Cerveau et psycho, N48, novembre-décembre, 2011. De: www.cerveauetpsycho.fr Date :20/01/2017
- (24). Mary Elizabeth Hammons, **Examining the Hypocrisy Paradigm as an Intervention for Modyfing Hith- Risk Alcojol use Behaviors among College Students**, University of Central Florida , Florida, 2010, p21.
- (25). Lolita Rubens, **Etre Engagé, informé ou Hipocrite : Quels Leviers pour Favoriser les Comportements Pro-environnementaux**, Thèse pour l'obten du grade de docteur en psychologie, Université Paris Ouest Nanterre la Défensek2001, pp 64,65.
- (26). Hamdan Salim Alawamleh, **The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al- Balqa' Applied University**, International Journal of Business and Social Science, Vol 4 , No 11, September 2013, p122

- (27). مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة: إدارة الأعمال والتنمية الذاتية، ط1، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، 2009، ص 186 .
- (28). نفس المرجع، ص ص 188، 189.
- (29). عادل هادي البغدادي، عامر عبد الكريم، النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات، مجلة دراسات البيان، بغداد، العدد صفر، فيفري 2016، ص 13.
- (30). Hamdan Salim Alawamleh, Idem, pp 123, 124.
- (31). إبراهيم توهامي، لتيتم ناجي، مرجع سابق .
- (32). مصطفى صادق، البيروقراطية، من الموقع الإلكتروني:
بتاريخ: 2016/04/19/042.htm/042/28/monawat(28)/www.siironline.org/alabwab/
- (33). مروان أسعد رمضان وآخرون، مرجع سابق، ص ص 186، 187.
- (34). سعد علي حمود العتزي، مرجع سابق، ص ص 178، 179 .
- معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق. (35).
- (36). تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص ص 164، 165.
- (37). سعد علي حمود العتزي، مرجع سابق، ص ص 54، 55.
- (38). جواد محسن راضي، عبد لله كاظم حسن، مرجع سابق، ص 112 .
- (39). خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 262
- (40). محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر ج4، 2009، ص 309.
- (41). أحمد عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية، ط1، دار الألوكة، السعودية، 2016، ص ص 69- 72.
- (42). رائدة هاني محمود العرايضة، مرجع سابق، ص 34.