

## مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية والنجاح الإداري

- قراءة في بعض التجارب الدولية -

The contribution of management ethics to achieving development and administrative success -Read about some international experiences

فواز هندي<sup>1</sup>

جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2020/08/03 تاريخ القبول: 2020/08/04 تاريخ النشر: 2020/08/07

### ملخص:

تحاول هذه الدراسة التطرق لمساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية من خلال عرض بعض التجارب الدولية، وذلك بإظهار الجوانب المميزة والمرتكزات التي تقوم عليها الإدارات الأمريكية واليابانية والماليزية والعربية والتعرف على التجارب التي كانت ناجحة والافتداء بها، والتجارب الفاشلة والتعلم منها، ولاسيما عن طريق السلوك الحضاري المتمثل في الانضباط الذاتي للأفراد والتعرف على أبعاد المفاهيم والممارسات المتبعة في الإدارات الناجحة التي ساعدت على ترسيخ الانضباط الذاتي في ميدان العمل من أجل الاستفادة منها في الإدارة الجزائرية.

كلمات مفتاحية: أخلاقيات الإدارة، المؤسسة، التنمية، التجارب الدولية.

تصنيفات JEL : A1.D7.J5.J8

### Abstract:

This study attempts to address the contribution of management ethics to achieving development through the presentation of some international experiences, by showing the distinct aspects and the pillars on which the American, Japanese, Malaysian and Arab administrations are based, and identifying the experiences that have been successful and emulating them, and failed experiences and learning from them, especially through the cultural behavior represented In the self-discipline of individuals and to identify the dimensions of concepts and practices used in successful administrations that helped establish self-discipline in the field of work in order to benefit from them in the Algerian administration.

**Keywords:** Management ethics, Enterprise, Development, International Experiences.

**JEL Classification Codes:** A1,D7,J5,J8.

فواز هندي، الإيميل: <sup>1</sup>mizzarmizo@gmail.com

1. مقدمة:

لقد تنامت ضرورة الانتباه الى المسائل الأخلاقية في الإدارة خلال السنوات الأخيرة عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات التي هزت شركات كبيرة وأدت إلى انهيارها، وكنتيجة لعدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارساتها، منها على سبيل المثال لا الحصر الشركة العملاق للطاقة (Enron tycoworidcom) وعدد كبير من الشركات المالية والاستشارية في الو.م. أ، وكذلك فضائح شركة (Parmalat) الإيطالية للمأكولات، وشركة الخدمات المالية الفرنسية، وقد تبين أنّ الانحرافات الأخلاقية تمثل السبب الرئيس (Robert L. Mathis, 2010, p. 35)، وهو ما يقودنا للحديث عن أخلاقيات الإدارة.

وقد سارعت المنظمات لمعالجة هذه الانحرافات بوضع ضوابط وجزاءات بناء على لائحة أو ميثاق أو مدونات رسمية توضح أخلاقيات العمل والإدارة، تجعل المورد البشري يتصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية، وتنجر عنها عقوبات رادعة لمن يخالفها.

ورغبة منا في معرفة واقع أخلاقيات الإدارة في الإدارة، كان لابد من التعريف ببعض التجارب في هذا المجال، منطلقين في مقالنا من التساؤل التالي:

- ما الدور الذي تلعبه أخلاقيات الإدارة في المؤسسة في تحقيق التنمية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا التطرق للنقاط التالية :

1- مفاهيم عامة حول أخلاقيات الإدارة.

2- التجارب الإدارية الأجنبية والعربية في أخلاقيات الإدارة.

3- التجربة الجزائرية وأهم معوقاتهما.

تستمد الدراسة أهميتها من:

- كون أخلاقيات الإدارة في الجزائر تعاني من صعوبات ومشاكل وجب التطرق لها، ومحاولة

الكشف عن عوائقها والعمل على وضعها في مصاف التجارب الناجحة.

- محاولة الاقتداء بالتجارب الناجحة في العمل الأخلاقي الإداري والمهني كون المؤسسات الجزائرية

أمام فرصة التحول لمصاف الدول الناجحة خاصة في هذه الفترة التي تشهد تحولات سياسية

جذرية، وتبني شعار الدولة الجزائرية الجديدة.

هذا، ويستهدف البحث النقاط التالية:

- التعريف بأخلاقيات الإدارة.

-دراسة التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

- تشخيص واقع التجربة الإدارية في الجزائر.

- محاولة الإحاطة بمفهوم الفساد الإداري في الجزائر.

اقتضت منا طبيعة الدراسة اعتماد المنهج الوصفي بأداة تحليلية؛ من خلال سرد واقع التجارب الإدارية الناجحة والتجربة الجزائرية، وتحليل الأسباب والدوافع والنتائج المحققة منها.

## 2- مفاهيم عامة حول أخلاقيات الإدارة

### 1-2- التعريف والأهمية

#### 1-1-2- تعريف أخلاقيات العمل:

نشير بداية أن مصطلح الأخلاق يقابله في اللغة الإنجليزية Ethics والتي تعني؛ مجموعة مبادئ أخلاقية ومتعارف عليها في مهنة ما، أما في اللاتينية Morali فالأخلاق مجموعة القيم والمبادئ، وفي اللغة العربية هي جمع خُلُق، وهو العادة والسَّجِيَّة والطبع والمروءة والدين، وعدّها القديما ملكة تصدر بها الأفعال عن النفس، التي بموجبها يميز بين الخطأ والصواب والعدل وغير العدل. (علي، 2009، صفحة 99).

وترتبط الأخلاق بالجانب اللاشعوري أكثر من ارتباطها بالجانب الشعوري، وتتعاظم أهميتها في الإدارة إذا علمنا أنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها وهي لا تستثني أحدا مهما كان مركزه الوظيفي. (مؤيد، 2009، صفحة 63). وهناك عدة مصادر لأخلاق الفرد منها: الإعتقاد الديني، الإرث الوطني، خلفية العائلة، الخلفية التعليمية، التوقعات والمعايير المجتمعية، فهي إذن تطبيق المعايير الخلقية في المشاريع المالية (الطائي، 2014، صفحة 119).

أما في الفلسفة الإسلامية - الأخلاق - فهي تنتقل بالإنسان من مجال العقيدة إلى مجال الشريعة من العبادات والمعاملات والعلاقات؛ فهناك أخلاق تتعلق بصلة الفرد بنفسه، مثل: الحياء والإتقان والصبر، ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بخالقه، ك: الطاعة والتعظيم والشكر والتواضع وعدم الإستكبار، ومنها ما يتعلق بصلة الفرد بالآخرين كالإحسان وأداء الواجب، وحسن العشرة والتعاون على البرِّ والتقوى والعدل. (قرعوش، 2001، صفحة 121)

وبالحديث عن أخلاقيات العمل نُورد مجموعة من التعريفات، فهناك من يعرفها بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك الأفراد المستحبة والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج عن أحكامها (سلام، 2009، صفحة 77)، وهي تشمل معتقدات الأفراد الشخصية حول السلوك والفعل والقرار فيما إذا كان صحيحا أو خاطئا (Griffin, 2002, p. 102)، وإلى هذا الرأي ذهب ريو بيارز بالقول أنها: "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ" (نجم، 2006، صفحة 20).

بينما يرى آخرون أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار (نجم، 2006، صفحة 20)، في حين أشار فان فالوك إلى البعد المنهجي لأخلاقيات الإدارة باعتبارها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حتى يتم من خلالها ما هو جيد. (نجم، 2006، صفحة 20).

من خلال التعريفات السابقة، نلاحظ أنها تتفق حول كونها -أي الأخلاق- مجموعة من القيم والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد عمل معين حول ما هو خير وواضح وعادل في نظرهم، وما يعد أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار العمل (عباس، 2010، صفحة 67). وبالعودة إلى الفلسفة الإسلامية، نجد أنها أكثر اتساقاً وأوضح منهجاً في معالجة أخلاقيات الإدارة وذلك بتركيزها على قيم مثلى ومعايير ثابتة تقوّم السلوك الإنساني من خلال منهج أخلاقي شامل لجميع شؤون الحياة.

#### 2-1-2- أهمية أخلاقيات الإدارة: (الشريفي، 2009، صفحة 27)

تسعى مختلف الإدارات إلى تبني الأخلاق في ممارساتها الإدارية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- تراقب السلوك وترسخ الحالات النهائية المرغوبة في المنظمة.
  - المنافسة الحرة والعادلة.
  - تقليل التكاليف عند اتخاذ القرار المناسب.
  - اكتساب سمعة إيجابية من خلال ثقة الأفراد.
- وهناك ثلاث خطوات رئيسية تساعد المنظمة على إيجاد مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق (الطائي، 2014، صفحة 122)، وهي:

- على المديرين في القيادات العليا تسطير الأبعاد الخلقية في رسالة المنظمة.
- القيم الأخلاقية وجب إدماجها مع إستراتيجية المنظمة.
- مراعات القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز.

#### 2-2- مصادر وأهداف أخلاقيات الإدارة:

##### 2-2-1- مصادر أخلاقيات الإدارة:

لعل أهم مصادر قيم وأخلاقيات الإدارة تتمثل في: (النصر، 2007، صفحة 417)

- الدين في المجتمع.
- قيم وأخلاقيات المجتمع.
- قيم وأخلاقيات أسر العاملين في المنظمة.
- التشريعات والقوانين.
- تعليمات ولوائح المنظمة.

##### 2-2-2- أهداف أخلاقيات الإدارة:

تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى: (سعيد، 1997، الصفحات 11-12)

- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهمهم المهني والوظيفي.

- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين بضبطها وتقنينها.
  - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
  - ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
  - تساعد على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
  - ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة، وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
  - تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم والعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم، مما يساهم في إنشاء ثقة متبادلة بينهم.
  - إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.
- 3-2- فلسفة أخلاقيات الإدارة والعلاقات الناشئة ضمنها: (سعيد، 1997، الصفحات 19-20)
- 1-3-2- المنفعة العامة:
- يعتبر الموظف في خدمة الدولة التي تكوّن مجموع المصالح التي تتمتع بالسلطة والقوة العمومية اتجاه الجميع، لهذا فإن الهدف من الأخلاقيات يجد تبريره في المنفعة العامة.
- 2-3-2- المرفق العام:
- تستمد السلطة التي يتمتع بها الموظفون شرعيتها من كونها تمارس لصالح المواطنين المستفيدين من خدمات المرفق العام، لذا نجد أن قواعد أخلاقيات الإدارة تتصف عموماً بالصرامة أكثر من تلك التي تفرض على المهن الحرة أو المأجورين في القطاع الخاص.
- 4-3-2- مبدأ السلطة:
- يعتبر مبدأ السلطة الرئاسية من بين أهم الأسس التي تحكم قواعد أخلاقية الإدارة، والذي يستند في الكثير من الحالات على النصوص التشريعية والتنظيمية التي لا تخضع للمفاوضات، لذا فإن مبدأ السلطة الذي يفرض على الموظف واجب الطاعة هو ضمان للسير الفعال للمجموعة.
- 4-3-2- النظام التأديبي:
- يحتل النظام التأديبي في مدونات أخلاقيات الإدارة مكانة هامة، فالغرض من وجوده بالدرجة الأولى هو توقيع الجزاءات التأديبية على الموظفين الذين تمت إدانتهم، وتفادي بعض السلوكيات التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للإدارة.

4-2- مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والعملاء: (نجم، 2006، صفحة 65)

مبادئ للشركات	مبادئ للمديرين	مبادئ للعاملين	مبادئ للموردين
1- أن تضع كل شركة مدونة أخلاقية يطلع عليها العاملون رسمياً.	1- اعتبار القيم الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح.	1- مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة، ويجب العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.	1- محاولة الحد من النزعة الاستهلاكية.
2- تسمية لجنة الأخلاق في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيرة.	2- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع.	2- عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية للإدارة.	2- مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها.
3- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للشركة.	3- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها	3- الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع المستويات الأعلى والزملاء والمرؤوسين.	3- مطالبة الشركات بمبدأ الشفافية وإطلاع العملاء على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها
4- انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.	4- العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.	4- على العامل إظهار الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله.	4- توخي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالعملاء الآخرين أو المجتمع.
5- وضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للشركة.	5- التقييم الدوري من المدير للمستوى الأخلاقي لإدارته.	5- مبدأ المواطنة الأخلاقية	
6- المبادرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها	6- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الآخرين.		
	7- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق		

1-4-2- العلاقة بين العاملين والإدارة:

تؤدي الثقة بين العاملين والإدارة إلى زيادة إنتاجية العامل؛ فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب أو البعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر

الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة،

ولا يتوقف الأمر هنا، بل يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم للوظائف؛ فالمؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة، بينما المؤسسة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنفر الكثير من تلك الكفاءات.

#### 2-4-2- العلاقة بين العاملين:

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين، فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل، أما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة، فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات، وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه؛ ففي الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل، بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين، إضافة إلى أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة عند الحالة الأولى، بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضلِّلة.

وإذا تحدثنا عن الخبرة؛ ففي الحالة الأولى تنتقل من موظف لزميلة وُلرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المؤسسة، على عكس الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد، كما نجد استعدادا لدى الموظف في الحالة الأولى لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية.

في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب، في حين تُقابل بالشكوك وبالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة في الحالة الثانية.

إنّ العاملين في الحالة الأولى يكون شغلهم الشاغل للعاملين، بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسى لكل عامل.

#### 2-4-3- العلاقة مع الموردين:

إنّ تعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي يجعلهم يُفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، ممّا يجعل العلاقة طويلة الأجل، أساسها الثقة والاحترام والمصالح المشتركة يسمح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعارا أفضل وجودة أفضل، بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها.

أما عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي؛ كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق، أو تُعطيهم وعودا كاذبة، أو لا تحاول التعاون معهم بأي صورة أو لا تحترم

موظفيهم، فإنّ العلاقة تكون مبنية على المكسب السريع؛ فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يُقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه إنخفاض الجودة، ولا يساهم في تطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

#### 4-4-2- العلاقة مع العملاء:

إن التعامل المبني على الصدق بين المؤسسة والعملاء سيجعلهم يفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة، و سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأنهم يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

فيستطيع العميل أن يبني خطته على أساس وعود المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج وسيقوم تلقائياً بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدث مع أقرانه عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة.

أما في الحالة المعاكسة فإن العميل سينقل استيائه من تلك المؤسسة إلى أصدقائه وزملائه فتجدهم لا يثقون في وعود تلك المؤسسة، ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها، لذا يجعلهم يفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل.

#### 5-4-2- العلاقة مع المستثمرين:

عندما تُفكر في شراء أسهم لشركة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك. ولكن هل تؤثر ثققتك في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ بالطبع نعم، لأن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها، أما الشركة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو الموظفين فلن تتورّع عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة. وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب مستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة

#### 6-4-2- العلاقة مع المنافسين:

إنّ تمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل يُمكنها من التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة، فهناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما، مثال ذلك: أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خامة كجبة واحدة وهو ما يعطيهم جميعاً فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل، أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر بكثير ممّا لو اشترى كل منهم على حدى، وبالتالي يكون المورد حريصاً على تقديم بعض التنازلات، كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين، مثل: التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط



طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفر المواعيد المختلفة كما قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبير أو لتطوير تكنولوجيا ما أو غير ذلك.

5-2- متطلبات أخلاقيات العمل والإدارة وعوامل الاهتمام بها وسياسات الإدارة الحديثة.

1-5-2- علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة:

إنَّ أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع أساليب الإدارة الحديثة؛ فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات مثل Justy In Time لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب، وتستطيع تكوين فرق عمل، والاعتماد على المشغلين لضبط الجودة و حل مشاكل المعدات.

وتستطيع أيضا تطبيق سياسة Total Productive Maintenance أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلا، وسيصبح بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات، وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم، هذه المؤسسة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار، ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين، وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين.

ويمكن للمؤسسة تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات و تكوين تحالفات استراتيجية Strategic Alliances مع الموردين والمنافسين، إنَّ اتباع أخلاقيات العمل تساعد على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل Six Sigma لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة أما المؤسسة التي لا تكترث بأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا يكون لها فرص نجاح كبيرة بها.

2-5-2- إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل، فكما أوضحنا فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها، فمن الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

إنَّ الحرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري؛ فإن إهمالها يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات، لا تثق في بعضها، والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضها فأخلاقيات العمل ضرورة للتطور والتنمية، وجب أن تكون أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا.

6-2- نظريات أخلاقيات الإدارة: (مؤيد، 2009، صفحة 72)

النظرية	محفزات اتخاذ القرار الأخلاقي
نظرية المصلحة أو المنفعة في الأخلاق	تتخذ القرارات على أساس نتائجها والهدف هو توفير السلع لأكبر عدد ممكن من الأفراد
نظرية الحرية في الأخلاق	تتخذ القرارات آخذة في الاعتبار الجوانب الاعتبارية وخصوصية الحدث بالنسبة للفرد وحرية التعبير
نظرية العدالة في الأخلاق	تؤخذ القرارات من خلال تطبيق القواعد بعدالة وبشكل غير متحيز

عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات الإدارة : وتتمثل في:

- زيادة الفساد الإداري.
- تزايد الاتجاه نحو العولمة.
- التنافسية الشديدة بين المؤسسات نتيجة زيادة وعي العملاء ووعي العاملين.
- زيادة الاتجاه نحو المهنية.
- ازدياد أهمية تدخل الدولة في إدارة المجتمع، أدى إلى ازدياد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة.
- اصطدام الأخطاء المهنية بوعي المجتمع المدني والجماعات الضاغطة، أدى إلى الاهتمام بكيفية تفادي هذه الأخطاء عن طريق المدونات الأخلاقية.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بقيم وأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات للارتقاء بها والتدريب عليها وإصدار موثيق ودساتير ولوائح ومدونات أخلاقية للجماعات المهنية والمنظمات، واستنتجنا بأن الأخلاقيات الإدارية في المنظمة الإدارية تعتبر من الأساسيات لتحقيق أي استراتيجية تنموية، وبدونها تعتبر منظومة قانونية لاغية وتجاوزها من الأمور البسيطة، فهي تحاول ضبط العمل الإداري داخل الجهاز عن طريق القيم السائدة وبلورة الاعتبارات الدينية والقانونية داخل الإدارة العامة من خلال الشعور بمبدأ المساواة أمام المرفق العام وتحقيق المنفعة العامة باعتبارها أعلى قيمة من المنفعة الخاصة.

ولم تعد أخلاقيات الإدارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات الإدارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بريح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.

3- التجارب الإدارية الدولية: سنحاول عرض بعض التجارب في أخلاقيات الإدارة الدولية:

3-1- أخلاقيات الإدارة في التجربة الأمريكية: (نجم، 2006، الصفحات 157-166)

تعد الشركات الأمريكية هي الأكثر نجاحا وتفوقا، رغم أنها قدمت اهتماما ضعيفا في أخلاقيات الإدارة من ناحية الممارسة والتطبيق؛ فقد ركزت على الكفاءة: الأنظمة، الهيكل، الإستراتيجية، بأبعادها المادية الصلبة أكثر من اهتمامها بالأخلاقيات الإدارية، كما ركزت على الفرصة واكتشافها، وحب

المغامرة التي هي قلب الإدارة الأمريكية؛ فالإدارة في الدول المتقدمة (أمريكا، أوروبا) ركزت على فصل الإدارة عن الأخلاقيات من خلال التركيز على العوامل المادية.

و يمكن استنتاج ذلك من خلال بعض العناصر التي كشفت عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة:

- البراجماتية: الدعوة إلى اتباع المسلك الأكثر عقلانية، وهذه النظرة أثرت كثيرا على رجال الأعمال.
- إدارة الكفاءة: التركيز على العوامل المادية الصلبة.
- الفردية المفرطة: يُعرف عن الثقافة الأمريكية أنها تفضل المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية.
- التركيز: أي التركيز على العوامل المادية والإنجازات أكثر من التركيز على الفلسفة و الأخلاقيات الإدارية.
- المصالح إزاء الأخلاقيات: المصالح تتعارض مع الأخلاقيات.

### 2-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية:

يمكن الجزم أن السمة الأساسية التي تميزا لتجربة اليابانية هي الجمع المتوازن بين العوامل الصلبة والناعمة مثل: التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد والأخلاقيات، الكم والجودة، التقليد والابتكار.

فلسفة الإدارة اليابانية: (العدلي، 1995، الصفحات 35-36) وتقوم على مايلي:

- الوظيفة مدى الحياة: إذا كان أهم خاصية تتميزها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان.
- عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة؛ فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام أقسام المنظمة التي يعمل بها. وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.
- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.
- الانضباط الذاتي: يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، ويقوم عادة بعمل إضافي تطوعي على جميع العاملين بالمؤسسة بدون أجر، فأصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني، ونابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة.

- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية (Vogel, 1979, p. 51): تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك؛ سواء تعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بتأسيس مصنع جديد.
- الاهتمام الشامل بالفرد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين والموظفين؛ ففي الاحتفالات بتخرجهم يحضر الحفل أهلهم وذووهم، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.
- الإدارة الأبوية: من أبرز سمات الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركهم في اختيار الزوجة المناسبة.
- الدور الموجه للحكومة: إن الأجهزة الحكومية كانت ولا تزال تمارس دورا أساسيا في دعم الشركات اليابانية؛ أي تمارس دورا كبيرا في توجيه الشركات (بطريقة غير مباشرة طبعا) لأهداف قومية كالإكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني. كما أن الانضباط والولاء اللذين يميزان الشركات اليابانية يسهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين رح ومسؤولية هذه الشركات.
- و سنعرض فيما يلي بعض الملاحظات لتوضيح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الإدارة: (نجم، 2006، الصفحات 167-178)
- أولا\_ المدونة الأخلاقية للساموراي: وهي عبارة عن مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة والصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي.
- ثانيا\_العقائد الإدارية اليابانية: حيث تستهدف الربح، و تعمل على أساس قوي من المسؤولية حيال العاملين والمجتمع، مثل: جمعية إدارة الأعمال 1946 التي وضعت مبادئ وفلسفة مثالية للأعمال وبالرغم من الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلى أنها غيرت الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية.
- ثالثا\_ الدور الموجه للحكومة: تمارس الأجهزة الحكومية دورا أساسيا في دعم الشركات اليابانية، فهي توجه الشركات لتحقيق أهداف قومية كالإكتفاء الذاتي.
- رابعا\_ثقافة الشركة: وذلك بترجيح أبرز خصائص الثقافة اليابانية:
  - أولوية التركيز على الإنسان.
  - ثقافة الربح.
  - التأكيد على الجماعة.

### 3-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة الماليزية :

ساعدت العديد من العناصر في إرساء جهاز إداري ناجح وتجربة يقتدى بها، نذكر من بينها:

• جهاز الخدمة المدنية: (مركز الجزيرة للدراسات، 2020)

يعد من بين أبرز أسباب نجاح التجربة الماليزية وجود ما يُعرف بنظام الخدمة المدنية الحكومية ذو كفاءة عالية ونُتبه إلى أن رؤساء الوزراء الثلاثة الذين سبقوا مهاتير كانوا من موظفي الخدمة المدنية وقد حدد الجهاز بدقة مجموعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ أي عمل، والزمن الذي يستغرقه ذلك، وصلاحيات الموظفين، وأخلاق المهنة و الإدارة، فإذا لم يقم الموظف بما حُدِّد له بدقة وضمن الزمن المحدد، فيُستنتج أنه فاسد، وبالتالي سيحاسب ويُتخذ الإجراء اللازم بحقه.

وقد طوّرت الحكومة الماليزية مجموعة من الأنظمة الإدارية لكبح جماح الفساد، من بينها :

- تقليل الإجراءات الإدارية إلى الحد الأدنى.

- اعتماد أسلوب إنهاء المعاملة من خلال إجراء واحد. one stop approving authority

- الاهتمام بالانضباط الوظيفي بما في ذلك الزام الموظفين بتوقيع دخولهم وخروجهم من

العمل، ووضع إشارة Tag على صدورهم تعرف بأسمائهم، وعدم استثناء أي شخص، بما في ذلك القضاة والوزراء وحتى رئيس الوزراء نفسه.

• الاستثمار في الإنسان (التعليم والتدريب):

أعطت الحكومة الماليزية اهتمامًا كبيرًا للتعليم والتدريب، فما تنفقه عليهما يفوق ثلاثة أضعاف

ما يُنفَق على الجيش والدفاع، وعلى سبيل المثال بلغت ميزانية التعليم لسنة 2007 نحو 34.33 مليار رنغت -3.1 (رنغت ماليزي تساوي دولارا واحدا أي حوالي 10.1 مليارات دولار).

• نظام ديموقراطي "تحت السيطرة":

نظرا لتواجد العديد من الطوائف في ماليزيا والذي اتسم بالتعقيد والحساسية، فقد ارتأت

القيادة السياسية أنها بحاجة إلى استقرار سياسي وأمني واجتماعي، وتوفير البيئة المناسبة للتمكن من تحقيق نمو اقتصادي تستفيد منه كافة شرائح المجتمع وإن بدرجات متفاوتة.

مسارات الإصلاح الإداري ونموذج أخلاقيات الإدارة في ماليزيا: (الفي، 2013)

ركزت ماليزيا مجهوداتها في الإصلاح الإداري على مجموعة من العناصر تمثلت في البنية

التنظيمية للهيكلي الإداري مثل: نوعية الأداء، الإنتاجية، التكنولوجيا، الأنظمة والإجراءات المعمول بها والالتزام بأخلاقيات الإدارة، ولم تهمل الجانب القيمي في الإصلاحات، كتعزيز القيم الأخلاقية داخل الهيئات، ثم خلقت بيئة تعاونية بين القطاع العام والخاص.

وضمامنا لنجاح الإصلاحات أقرت الحكومة الماليزية مجموعة من الإجراءات، تمثلت في:

○ تدريب الموظفين الإداريين لأجل الإصلاح.

○ بناء إجماع داخلي حول الإصلاح.

○ الاعتراف بمجهودات القائمين على الإصلاح وتكريمهم.

○ ترقية وتطوير الخطط التي أثبتت نجاحها.

○ توثيق إجراءات الإصلاح.

○ كسب التأييد والدعم من المؤسسات الحكومية في الدولة.

○ بث روح التعاون وتحمل المسؤولية.

○ الالتزام بالأخلاقيات على كل المستويات الإدارية.

ويمكن توضيح أبرز القيم المعنوية والتقاليد التي لعبت دورًا فاعلاً وداعماً للنجاح التنموي

والنجاح الإداري والتسيير في ماليزيا على النحو التالي: (بشير، 2009، الصفحات 40-47)

1- الاعتماد على الذات وبناء جهاز إداري يحقق الجهود التنموية ويساهم في التطور والنمو لا العرقلة.

2- المحاكاة المُبصرة والافتداء بالناجحين ومحاولة محاكاتهم على كل المستويات.

3-الموضوعية السياسية والتصحيح والدعم الإداري للهيئات.

4- البساطة وعدم الإسراف واعتماد مبدأ الكفاءة والفعالية.

5- احترام الكبير وتقديره واعتماد اخلاق الإدارة والمهنة والتسيير.

6- الأسرة المستقرة والترابط بين فئات المجتمع.

7- التسامح والوثام العرقي واحترام القانون والسهر على تحمل المسؤوليات.

8- الاعتداد بالقومية والطموح للتطور ابتداءً من السلطة الى الفرد والالتزام بأخلاقيات الإدارة.

4-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية:

بالنسبة لأخلاقيات الإدارة في التجربة العربية بما تعانيه من بطالة، وإهمال في العمل

وانحرافات إدارية، وتبعاً لذلك طُرح السؤال التالي: هل اعتمدت على العوامل الصعبة في الإدارة

(الجانب المادي) أو العوامل المعنوية (الجانب الناعم في الإدارة)؟ وللجواب على هذا السؤال يجب

التعرض لبعض النقاط المهمة:

● وجود التقليد في أساليب الإدارة والاعتماد على التراث الإداري والابتعاد عن الابتكار

والتجديد في أساليب العمل.

● محاولة تطبيق تجارب الدول في المؤسسات (كالتجربة الفرنسية أو الماليزية وغيرها) دون

تطبيق مبادئ الإدارة البسيطة كالتخصص وغيره أي التغريب.

ويمكن القول أن هناك عدة عوامل أثرت على تخلف الإدارة العربية في مجال الأخلاقيات:

1-الفترة الاستعمارية القائمة على المركزية التي أفرزت بدورها بيروقراطية وأجهزة إدارية ضخمة

ومعقدة.

2-الموارث الاجتماعية السلبية من قيم وعادات، كالقبلية والعشائرية والولاءات الضيقة والمحسوبية

والرشوة والفساد.

3-عدم الاستقرار التشريعي والتنظيمي.

4-مشكلة الكفاءة.

وفي هذا السياق يمكن تحديد بعض ملامح أخلاقيات الإدارة العربية فيما يلي:

- الإسلام هو المصدر الأساسي للأخلاقيات، ويظهر ذلك جلياً من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (نجم، 2006، صفحة 196).

- تقوم الشركات العربية على مبدأ أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة.

- الشركات العربية تعتمد على القانون لتوجيه القرارات والممارسات الإدارية

- ليس هناك اهتمام كاف بأخلاقيات الإدارة والدليل على ذلك ندرة الأدبيات والمؤلفات التي تتناول موضوع الأخلاقيات.

- قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية مختلفة بحسب خصوصية كل بلد في التكوين.

نستطيع القول أن المؤسسات العربية تحتاج إلى تطبيق مبدأ أخلاقيات الإدارة التي تبتعد عن المصالح، والتحيز، وعن الفردية المطلقة أو المصلحة الذاتية، التي بدأت تنتقل إلى مجال الأعمال والمجتمع، وإلى أخلاقيات الأفراد في أغلب المؤسسات بشكل مخيف ومرعب، مما يتطلب ضرورة الاعتماد على أخلاقيات الإدارة التي تعمل على فرق العمل الجماعي وزيادة الولاء للمؤسسة التي يعمل بها الفرد، فالعقائد الإدارية في المؤسسات العربية تحتاج إلى أن تسعى للربح على أساس قوي من المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع من خلال عقد المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية للعاملين فيما يتعلق بأخلاقيات الإدارة، وبمعنى آخر ضرورة الاعتماد على الرؤية الإستراتيجية البعيدة كما يلي:

○ تجنب الإنجاز السريع والاهتمام بالجزيئات.

○ التركيز على الابتكار القابل للتطبيق والتوثيق لأخلاقيات الإدارة الناجحة.

○ التخلص من النزعة الفردية والانتقال لفرق العمل.

○ الاعتماد على الهياكل الإدارية المرنة، والأنظمة الأكفأ والتكنولوجيا الحديثة، والابتكار

المرتبط بالقيم والأخلاقيات الناعمة.

ولا ننس إلى جانب الردع ومحاولة ضبط الإدارة العربية، التوجه بنوع من المنطق بأن نقول لمن أحسن أحسنت، ولمن أخطأ أخطأت؛ فالثاني يحاسب أما الأول فيكافئ، وقد اعتمدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في برنامجها للتدريب الإداري على التعريف بالحوافز، التي تعد أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية من حيث التقويم والفاعلية، وتؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري وهي كل عائد أو ناتج إيجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة ايجابية للفرد"، ويُعرف التحفيز أيضاً على أنه حالة من وجهة نظر الفرد تُبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة، واعتبر أنه "محاولة إنشاء الدوافع لدى الفرد والتي تدفعه للعمل" (صقر، 1997، صفحة 19)

ولمعرفة خصائص وقيم الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية نوضحها في الجدول

التالي: (نجم، 2006، صفحة 20).

المجالات	الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية	الإدارة العربية
المسؤولية	فردية والفردية مقابل الجماعة سمة النضوج	جماعية والفرد عضو في الجماعة سمة النضوج.	فردية حتى مع وجود هيئة للإدارة الجماعية
القرارات	ذات توجه قصير الأمد ومشاركة عدد قليل من الأفراد	ذات توجه طويل الأمد مشاركة عدد أكبر من الأفراد	مركزية ذات توجه أني قصيرة الأمد
الأفراد	أحد الأصول ويمثلون الحلقة الأضعف	أصول الشركة الأكثر أهمية	عناصر قابلة للاستغناء والاستبدال بسهولة
الاتجاه	تكنولوجيا المركز، النظام الإنتاجي أولاً	إنساني المركز، العميل أولاً	السلطة أولاً
القيم السائدة	القيم المادية /تعظيم الربح	القيم المادية وغيرها /تعظيم الربح واعتبارات أخرى مهمة	المعايير والقيم انتقائية
طبيعة المنافسة	المنافسة حادة /والصراع مصدر تطور التنافس الفردي	المنافسة ضد المنافسين والتعاون داخل الشركة مصدر التطوير والتنافس الجماعي	التعاون والصراع داخل الشركة هما مصدر التطور والتنافس على السلطة
المنطق	إن لم يكن صادقاً فإنه كاذب /منطق أرسطو	إن لم يكن صادقاً قد لا يكون كاذباً	الأبيض ابيض والأسود أسود في كل الحالات
المكافئة	تحسن الفوارق الجوهرية في الأجور	تحسن الفوارق الجوهرية في الأجور	شخصية تعظيم الفوارق
العقوبة	تثبيت اللوم	المحافظة على ماء الوجه	شخصية بالغة الأثر
المدير	قدوة في النجاح الربح للشركة	قدوة في النجاح الشرف للشركة	القدوة في كل شئ

#### 4- التجربة الجزائرية ومعوقاتها

##### 1-4 مصادر أخلاقيات الموظف في الجزائر:

قبل الحديث على مصادر الأخلاقيات، نشير إلى أن الأخلاق ليست بالعلم الذي يتلقاه الموظف العام عند دخوله للمنظمة أو توليه المنصب، بل هي طبيعة وراثية في ذات الإنسان تخرج عندما يحس بأن العمل الذي يؤديه فيه ما يمس بالأخلاق والشرف، وتساهم التربية والتعليم في سقلها، والقائمون عليها من رجال الحكومة، عن طريق تدوين مبادئها في قوانين تنظيمية تحدد وظيفة الإنسان نحو نفسه ووظيفته نحو عائلته وقومه، ووظيفته اتجاه العمل الذي يؤديه في منظومة القيم الأخلاقية المستمدة من الثوابت التالية :

أولا- الدين : (القادر، 2003، صفحة 2) إن الموظف العام في الإسلام لا يختلف عن أي موظف آخر في أي بيئة إدارية، إلا في الخلق العقائدية التي تؤسس الفرد على الارتباط بالخالق وليس بالخلق، وبالتالي



فإن هذه العقيدة التي ينشأ عليها المسلم هي التي تحدد سلوكه سواء في موقعه التنظيمي الإداري أو الاجتماعي.

ثانيا: الدستور: يعد الدستور القانون الأساسي لتنظيم الدولة، يتضمن مجموعة من المبادئ التي تسيّر من خلالها مختلف المصالح العمومية، من أهمها المبادئ الأخلاقية الواجب احترامها من طرف أعوان الدولة.

ثالثا- القانون: يهدف القانون إلى تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية وهذا هو هدف الأخلاق، لذا لا بد أن يكون القانون الوضعي متماشيا مع القانون الإلهي وقواعد العرف والأخلاق والتقاليد؛ أي مع الدين والطبيعة، فهو مصدر مكمل للأخلاقيات الإدارية باعتباره صفة أساسية من أهم المصادر النافذة في الإدارة العمومية أو الخاصة، لأن الإدارة لا تعمل في ظل الفراغ القانوني.

رابعا- القيم الاجتماعية السائدة (القادر، 2003، صفحة 23): أي نظام سياسي إداري هو خاضع بطريقة أو بأخرى لمكونات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي هي جزء منها بالضرورة، وبذلك يبدأ الموظف تدريجيا بفهم مدلولات العقاب والمكافأة، ويدرك أن هناك أفعال محظورة عليه وتصرفات من الأحسن إتقانها.

#### 2-4- معوقات التجربة الجزائرية:

لعلّ من بين أكبر معوقات التنمية في الجزائر هو ظاهرة الفساد الذي مسّ كل القطاعات بما فيها القطاع الإداري، حتى أصبح مرتبطا به باسم الفساد الإداري، الذي يعد ظاهرة عالمية وليس مقتصرًا على الجزائر.

ويُعرف الفساد الإداري بأنه الانحراف وفقدان النزاهة، ويكون الحكم على مدى احترام المبادئ الأخلاقية بالنظر إلى وظيفة اقتسام الثروة والعلاقات بين الحكام والمحكومين، ومصادر السلطة والقانون الأخلاقي للحكام في ممارسة السلطة (Johnston, 1996, p. 132)، وهو انحراف أخلاقي لبعض المسؤولين العموميين.

#### 3-4- أسباب الفساد الإداري:

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديدهم للأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي نظمي، ويمكن حصر تلك الأسباب فيما يلي:

أسباب حضرية : يشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية.

أسباب سياسية : ويرجع ذلك لمحدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور، والتعالي وشيوع الولاءات الحزبية على حسابي التحسس الوطني وحماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم.

أسباب هيكلية: نتيجة لوجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة لا تتوازن أو تتناسب مع قيم وطموحات الأفراد، ولا تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم (اللطيف، السنة الرابعة، 2006، صفحة 36)

أسباب قيمية: نتيجة لانحياز النظام القيمي للأفراد والذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الموروثة، واستبدالها بأطر قيمية منحرفة أو بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع.

أسباب اقتصادية: نتيجة لعدم توزيع الثروة في المجتمع بشكل عادل، أضف إلى ذلك ما تحمله البيئة الاقتصادية من سوء الأوضاع المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة في منح الرواتب والأجور.

أسباب إدارية: أما أنصار التفسير الإداري فيرون أن أسباب الفساد الإداري تعود إلى البيئة الإدارية؛ فكلما اتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة كلما كانت أكثر حصانة.

نماذج من ممارسات الفساد الإداري (نجم، 2006، الصفحات 227-231)

1- الرشوة: وهي ميزة مادية نقدية أو عينية، يقدمها الراشي سواء كان فردا أم شركة إلى الموظف المرشحي مقابل ميزة معينة.

2- الإبتزاز: هو ميزة يطلبها الموظف من الآخرين تحت تأثير التهديد بالضرر.

3- إساءة استخدام السلطة: وهنا نقصد به سوء استخدام صلاحيات الموظف لأغراض شخصية أو الإضرار بالآخرين.

4- الاختلاس: هو خيانة الموظف للأمانة المادية (نقدية أو عينية) التي في عهده.

5- التآمر: هو التخطيط لارتكاب عمل غير مشروع.

6- التواطؤ: هو تقديم التسهيلات والإغراءات من أجل قيام الموظف بارتكاب عمل غير مشروع.

7- غسل الأموال: هو عملية تحويل شكل الأموال التي تم الحصول عليها من جرائم اقتصادية وغالبا ما ترافق غسل الأموال مع جرائم تهريب المخدرات.

5- خاتمة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- أن المفهوم الحديث للإدارة لا يقتصر على وجود هياكل وقوانين بل يتعداه إلى كل ما يمس

المورد البشري في سلوكه وتصرفه والذي ينعكس عليها.

- تعتبر أخلاقيات من المواضيع التي نالت نصيبا من الاهتمام في أي منظمة.

- تأكيد الدين الإسلامي قبل التشريعات الوضعية على أخلاقيات الإدارة وحثّ عليها، فلم يترك

بابا من أبواب الإدارة الحديثة إلا وطرقها وأوصى بفضائلها .

- لأخلاقيات الإدارة العديد من الآثار الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة.

- إن تطبيق أخلاقيات الإدارة بشكل صحيح يؤدي حتما إلى النمو والتطور وتبؤ مكانة بين

العالم وخير مثال على ذلك التجارب الغربية: أمريكا، اليابان، ماليزيا.

- من مصادر الفساد غياب أخلاقيات الإدارة وعدم توفر بيئة مناسبة في أي مؤسسة .

أما الاقتراحات التي نقدمها، وخاصة للإدارة الجزائرية فتتمثل في:

- التوعية لأهمية الأخلاق والدعوة إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- إعادة النظر في أخلاقيات الإدارة وتكليفها مع التشريع الإسلامي والاهتمام بالتطبيق التام

لأحكام الشريعة الإسلامية:

○ ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد أو المدير بصفات متعددة منها

القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة،

○ تطبيق العدالة بين الناس ونبذ الفساد وتحمل المسؤولية.

○ تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين عليها.

○ تفويض السلطة أو تحميل المسؤولية أو المساءلة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة

والحكام، والإداريين .

- ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية مع تعديلها وملاءمتها مع البيئة الجزائرية.

### قائمة الهوامش:

1-Griffin, R. W. (2002). Management. Houghton Mifflin Company.

2- Johnston, M. (1996). A la recherche de définitions: vitalité politique et corruption. Revue internationale des sciences sociales , p132.

3-Robert L. Mathis, J. H. (2010). Human Resource Management. Cengage Learning.

4- Vogel, E. F. (1979). Japan As Number One: Lessons for America. America: Harvard University Press.

5- أحمد عاشور صقر. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة : دليل المدرب. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

6- أسار، فخري عبد اللطيف. (السنة الرابعة، 2006). أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية. مجلة ، العدد 29، ص6.

7- الشريف ، محمد شريف بشير. (2009). أضواء على التجربة التنموية الماليزية. نيلاي: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية .

8- الشيخلي، عبد القادر. (2003). أخلاقيات الوظيفة العامة. الأردن: دار مجدلاوي.

9- العنزي سعد علي. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 99.

10- بن خليل، سليمان بن سلام. (2009). درجة التزام المشرفين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. غزة: الجامعة الإسلامية.

11- زينب هادي معيوف، الشريف. (2009). اخلاقيات العمل وأثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون : دراسة تطبيقية في

الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية المحدودة - الكوفة. النجف، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق: جامعة الكوفة، .

12- سعيد السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: دار ثراء للنشر والتوزيع.

- 13- عبير الفتحي. (16 مارس، 2013). التجربة الماليزية في الإصلاح الإداري. تاريخ الاسترداد 03 مارس، 2020، من المدونة الإدارية: <http://fa-organisation-gestion.blogspot.com/2013/03/Malaysian-experience-in-administrative-reform.html>
- 14- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي. (2014). الإدارة الاستراتيجية : نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة. الأردن: دارصفاء للنشر والتوزيع.
- 15- كايد، قرعوش. (2001). الأخلاق في الإسلام. عمان، الأردن: دار المناهج.
- 16- مدحت، محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 17- مركز الجزيرة للدراسات. (27 مارس، 2020). تاريخ الاسترداد 27 مارس، 2020، من <https://studies.aljazeera.net/ar/issues/2012/06/201262111235327448.html#anc35>
- 18- مقدم، سعيد. (1997). أخلاقيات الوظيفة العمومية: دراسة نظرية تطبيقية من زاوية: التأصيل، الحقوق والالتزامات المهنية، النظام التأديبي للموظفين. شركة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع.
- 19- ناصر محمد، العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض: الإدارة العامة للبحوث.
- 20- نجم عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 21- يوسف فوزية عباس. (2010). التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتنظيم التطبيقي والتدريب بالكويت. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.