

آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية
Mechanisms for developing commitment administrative ethics in Algerian public administration

تاريخ الإرسال: 2020/09/30 تاريخ القبول: 2021/01/02

على تقويم السلوك الأخلاقي في الإدارة وتوجيهه نحو إرساء القيم الأخلاقية العالية الصحيحة داخل أنظمة الإدارة.

فتتمية الالتزام بالأخلاقيات الإدارية يعد أهم متطلبات النجاح في بناء الإدارة الأخلاقية، التي تثبت دور أخلاقيات الإدارة العمومية في تعزيز القيم والسلوكيات والتي تضمن استمرارية وجاهزية الإدارة الجزائرية القيام بواجباتها الأساسية دون عائق أو خلل قد يصيبها.

وبناءً على ذلك تؤكد الدراسة على ضرورة إيلاء الإهتمام الكبير بالدور الذي تقوم به الأخلاق في مكافحة كافة الإختلالات والممارسات الغير أخلاقية التي قد تصيب الجهاز الإداري.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الإدارة؛ الإدارة العمومية؛ السلوك الأخلاقي؛ المعضلات الأخلاقية؛ الأخلاقيات.

Abstract:

The lack of attention to ethical values and behaviors has led to occurrence of many actions and events that have caused a lot of imbalance in the public administration, therefore, this study

عبد عبد الهادي*

مخبر القانون، المجتمع والسلطة D.S.P
جامعة وهران2- الجزائر
abbad.abdelhadi@univ-oran2.dz

بن سادات نصر الدين
مخبر القانون، المجتمع والسلطة D.S.P
جامعة وهران2- الجزائر
bensadat.nasreddine@univ-oran2.dz

ملخص:

إن عدم الاهتمام بالقيم والسلوكيات الأخلاقية أدى إلى حدوث الكثير من الأعمال والأفعال التي سببت الكثير من الخلل في الإدارة العمومية، لذا تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية أخلقة الإدارة العمومية في الجزائر، حيث تعد أحد العوامل الأساسية التي لها تأثير كبير في الحد من هذه المعضلات الأخلاقية بالاعتماد

*- المؤلف المراسل.

aims to shed light on the process of ethical public administration in Algeria, as it is one of the main factors that have a great impact in reducing these moral dilemmas, by Depending on the evaluation of ethical behavior in management and

directing it towards establishing the correct high moral values within management systems, developing commitment to administrative ethics is the most important requirement for success in building an ethical management. Which prove the role of public administration ethics in promoting values and behaviors, which guarantee the continuity and readiness of the Algerian

administration to perform its basic duties without hindrance or defect that may affect it. Accordingly, the study confirms the need to pay great attention to the role played by ethics in combating all imbalances and unethical practices that may affect the administrative system.

Keywords: Administrative ethics; Public Administration; Ethical Behavior; Ethical Dilemmas; Ethics.

مقدمة:

تشهد الإدارة العامة في مختلف البيئات، تحولات وتطورات خاصة مع التغير الثقافي والاجتماعي الذي لا يمكنه من خلالها خلق القيمة لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى بداعي أنها غير مهمة في نظرها، فالعالم اليوم يفرض على الإدارة العامة أن تكون على استجابة وتواصل دائم في مجال أدائها لمهامها الخدمية المعتادة، وهذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً من الإدارة العامة بمصالح المجتمع، وبدرجة أكبر التزاماً أخلاقياً أشمل، ولذا كان من الضروري الإهتمام والتركيز بشكل خاص على القيم الأخلاقية في الإدارة الجزائرية، بغية تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من الخدمة العمومية، فالتوجه نحو تطبيق مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية، يعد أحد أهم الأسس والركائز لبناء إدارة عمومية راشدة وحديثة.

تهدف الدراسة إلى التأكيد على دور الالتزام بأخلاقيات الإدارة العمومية من أجل المعالجة والوقاية من كافة المظاهر السلبية والمعضلات الأخلاقية التي قد تصيب الجهاز الإداري في الجزائر، كما تسعى أيضاً إلى محاولة بناء نموذج إداري أخلاقي يمكن الاعتماد عليه في كل الظروف، لأجل تعزيز وتفعيل كفاءة النظام الإداري، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في الإدارة العمومية من أجل بناء إدارة عمومية راشدة ونزيهة، بالإضافة إلى توضيح الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى الانهيار الأخلاقي وانتشار الممارسات الغير أخلاقية في الإدارة العمومية.

لما كانت أخلة الإدارة العمومية تسعى لتعزيز الإدارة الأخلاقية، فإن هذا المهمة البحثية تقتضي الاستعانة بمقتررب مساعد يُدخل في صميم افتراضاته النظرية مفهوم



القيم values وعلى هذا الأساس تتبنى الدراسة مقارنة معيارية لتحليل ومعالجة اشكالياتها، غير أن البعد المعياري في الدراسة لا يعني انغماسها في البحث "عما يجب أن يكون" والابتعاد عن حقائق الواقع الامبريقي. إن المنهجية التي يتبعها البحث تشتغل عبر ثنائية (قيم / حقائق) (values / facts) كون البحث يسعى إلى تقديم مجموعة من الآليات قائمة على مجموعة من الضوابط المعيارية تتطلق من ثلاث محاور رئيسية تبدأ أولاً بتحديد المعايير الأخلاقية ومصادرها ثم تنتقل إلى تشخيص واقع الإدارة العمومية في الجزائر، وفي الأخير تحاول أن تقترح آليات إجرائية استناداً إلى مجموعة من الضوابط المعيارية وذلك عبر إبراز الدور الوظيفي الذي تلعبه الأخلاق في تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة العمومية في الجزائر.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: **كيف يمكن أخلقة الإدارة العمومية في الجزائر؟ وهل يمكن تحويل قيم معيارية إلى آليات إجرائية قابلة للتطبيق؟** تأتي الدراسة ضمن ثلاث محاور رئيسية، يتعلق أولها بالإطار النظري للدراسة. والثاني بواقع أخلاقيات الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية وأسباب انحسارها، أما بالنسبة للمحور الثالث يتعلق بسبل وآليات تعزيز الأخلاقيات الإدارية في الإدارة العمومية الجزائرية. ثم الخاتمة التي عرضت 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- مفهوم الأخلاق وأخلاقيات الإدارة وأهميتها:

قبل التطرق لأخلاقيات الإدارة العمومية، وجب التطرق للمعاني اللغوية والاصطلاحية للأخلاق.

1- الأخلاق لغة: (الخلق بضم اللام وسكونها حقيقة أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة فالأخلاق وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقيحة)⁽¹⁾، وحول هذا المعنى يقول



الفيروز أبادي عن الأخلاق في القاموس المحيط (الخلق بالضم وبضمّتين: السجية والطبع، والمروءة والدين)⁽²⁾.

أما في اللغة الإنجليزية فان كلمة Morals أو ما يقابلها في اللغات الأجنبية الأخرى فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Mores جمع Mos وهي تعبر على السلوك الفردي ومن خلال هذه الكلمة جاء اسم الأخلاق في اللغة الانجليزية Ethics أو ما يقابلها في اللغات الأوروبية الأخرى وهي تعبر عن قيم المجتمع.⁽³⁾

2- الأخلاق اصطلاحاً: تعرّف الأخلاق بـ (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)⁽⁴⁾.

ويعرف الفيلسوف ابن مسكويه الأخلاق بأنها (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 تخليقته أو أخلقه أو تخلقه بمعنى جعله إنساناً ذا خلق كريم، ويبين كذلك بأن الخلق صفة تضع الإنسان دائماً على الجادة وتضمن نظامه واستقامته)⁽⁵⁾.

يمكن فهم الأخلاق على أنها المبادئ والمعايير والأوامر والمحظورات والقيم والمثل العليا التي يتقيد بها الفرد في سلوكه، ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.

وعليه من خلال التعريفات السابقة فإن علم الأخلاق (يُوضح لنا الحياة الأخلاقية ويعني الوسائل لامتحان الآراء الأخلاقية التي تظهر في شكل عرف وعادات وبعيننا 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)⁽⁶⁾.

3- تعريف أخلاقيات الإدارة: 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 الموضوعات الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، وهي تنفيذ المهام



باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين لتنفيذ السياسة العامة للدولة .

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفته تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

أما بالنسبة لتعريف أخلاقيات الإدارة، فهو الانتقال من العموم إلى التخصص، إذ يمكن القول بأن الأخلاق تشير إلى قواعد محددة من قبل سلطة خارجية تُفرض على الوعي والسلوك الفردي، وينظر للأخلاقيات 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 بينهما، بأن الأخلاق هي علم الخير والشر يسمح بإنشاء الأخلاقيات التي هي فن توجيه التصرف والسلوك.⁽⁷⁾ وهي ليست مجرد نداء، بل هي مجموعة من الأدوات التي تساعد على تنظيم وتقليل السلوك الغير المرغوب فيه وخاصة الفساد كمظهر متطرف للسلوك الغير الأخلاقي، وتشجيع على العمل والسلوك المرغوب فيه.

ويعرّف إيفانسيك وزميلاه (Ivancevich et al) أخلاقيات الإدارة بأنها (تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تتناسب مع آثار ونتائج القرار فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير)⁽⁸⁾.

كما عرّف بيتر دراكر P.F.Drucker أخلاقيات الإدارة بـ (العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس تقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف)⁽⁹⁾. كذلك تعرّف أخلاقيات الإدارة بـ (مجموعة المعايير والمبادئ التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم سلباً أو إيجاباً)⁽¹⁰⁾.

ويشير فان فالوك إلى البعد المنهجي لأخلاقيات الإدارة باعتبارها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حتى يتم من خلالها القيام بما هو جيد⁽¹¹⁾.

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

4- أهمية أخلاقيات الإدارة: تحظى أخلاقيات الإدارة بأهمية كبيرة لدى العديد من الأكاديميين والمديرين في مختلف دول العالم، ويرجع هذا الاهتمام، إلى الدور الذي تؤديه عملية الأخلاق في معالجة كافة الانحرافات والاختلالات التي قد تصيب الكثير من الأجهزة الإدارية العمومية، ولذا وجب انتهاز أساليب وقواعد عمل جديدة قادرة على معالجة الاختلالات بطرق يكون فيها دور العنصر البشري المحور الأساس لأجل ضبط العمل الإداري وتحقيق الفاعلية قصد الوصول إلى الأهداف والغايات المرجو بلوغها في بيئة عمل ملائمة والتي يمكن أن نشير إليها كالآتي:

أ- على مستوى المجتمع: الالتزام بالأخلاقيات الإدارية يحفظ للمجتمع تماسكه حيث تقل الممارسات غير العادلة ويتمتع كل الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل فرد ثمرة جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، وتسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً وقدرة وتوجه الموارد لما هو أنفع، ويضيق الخناق على الإنتهازيين، وتتسع الفرص أمام المجتهدين. كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق. والالتزام بأخلاق الإدارة يخلق الرضا والاستقرار داخل المجتمع، ويبعد عنهم العنف والصراعات، حيث يحصل كل ذو حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة وتحقيق التنمية المنشودة.⁽¹²⁾

ب- على مستوى الفرد: تساعد أخلاقيات الإدارة الفرد في بناء حياته وتشكيل شخصيته المهنية، كذلك هي المعيار الذي يحكم تصرفات الفرد في حياته العامة وتُضبط سلوكه وتوجيهاته، كما تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد ما إذا كانت ايجابية ومرغوبة أو سلبية وغير مرغوبة. وتعمل أخلاقيات الإدارة على وقاية الفرد من الانحراف وتدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالإدارة والمجتمع، وتُقلل القلق والتوتر بين الأفراد وتلعب دور



رئيساً في اتخاذ القرارات، كما أن لها دور في حل الخلافات والنزاعات القائمة بينهم.⁽¹³⁾

ج- على مستوى الإدارة: تكمن أهمية بالغة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية على صعيد الإدارة الحكومية خاصة، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويصل بالإدارة إلى أن ترى جميع مصالحها بمنظور واسع يستوعب كافة المعايير التي تحقق لها كافة الأهداف على المدى القريب والبعيد، وهذا ما يعزز سمعة الإدارة على الصعيد المحلي والوطني، ويزيد من مستوى ثقة الأفراد مما يزيد من قدرتها في تحسين أداء نشاطها في تقديم وتطوير الخدمات على أحسن وجه.⁽¹⁴⁾

ثانياً - نظريات دراسة أخلاقيات الإدارة العمومية:

هناك الكثير من الاختلافات والآراء المتباينة 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 الإدارة ونذكر منها:⁽¹⁵⁾

1- النظرية التجريبية: وتقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تأتي من التجربة الإنسانية، وأن تفسير ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يُعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً، وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

2- النظرية العقلانية: وتقوم هذه النظرية على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وما هو جيد، وأن هذه المحددات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يكون عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3- نظرية الحدس: وترى هذه النظرية أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وأن أي تصرف أخلاقي أو غير أخلاقي يعود إلى البيئة السيئة أو الحسنة، وعوامل التنشئة الملائمة أو غير الملائمة.



4- نظرية الإلهام: وترى هذه النظرية أن تحديد الصواب والخطأ يحدده مبدأ أعلى من الإنسان ويتجاوزه وأن مصدر الأخلاق هو الله وأن الأديان هي التي تخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ. تقود المنظورات المختلفة التي تقدمها هذه النظريات حول تفسير الأخلاق إلى صعوبات في تحديد مصدر الحقيقة الأخلاقية، وما دام لا توجد مرجعية عقلانية لاختبار صحة الادعاءات المرتبطة بكل منظور، كونها من قبيل النقاشات الفلسفية التي يصعب الحسم فيها، وما دامت الدراسة تستهدف بالأساس دراسة المستوى الإجرائي للضوابط الأخلاقية في الممارسات الإدارية، فإن هذا التنوع النظري يساعد في تكوين رؤية متكاملة تساهم في تحديد ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في السلوك الإداري.

ثالثاً- مصادر الأخلاقيات الإدارية:

تشكل القيم الفردية والدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وغيرها المصادر الأساسية لأخلاقيات الإدارة والتي سنحاول ذكرها وترتيبها كما يلي:⁽¹⁶⁾

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

2- الدين والمعتقد: لا تخلوا أي ديانة من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل، بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية.

3- الأسرة: الأسرة هي النواة الأولى لبناء السلوك لدى الأفراد وهي بذلك تحتل مكاناً هاماً في البنية الاجتماعية، والواضح أن للأسرة تأثيراً كبيراً على المصلحة العامة ومستوى الأخلاق في كافة الجوانب الحياتية المختلفة والمتنوعة، وهذا التأثير ينعكس في المظاهر السلوكية الملزمة للأفراد في العمل.



4- المؤسسات التعليمية والتربوية: للنظام التعليمي دوراً مهماً في تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وبذلك يستطيع النظام التعليمي أن يكون عاملاً أساسياً في إعداد الأفراد للدخول في مجالات العمل الوظيفي.

5- القوانين والتشريعات الوضعية: تعد القوانين والتشريعات المختلفة من أهم وسائل تنظيم الحياة العامة للناس في أي مجتمع، كما أنها أهم المصادر والأسس التي تتحكم في التسيير الإداري.

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 حراً فلا شك أنه سيؤثر على قيم الأفراد وقناعاتهم وسلوكياتهم الأخلاقية، وإذا كان شمولياً مغلقاً فإنه لا يتورع عن الظلم والاستبداد، وحين يقوم الفرد بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية واقتصادية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها.

7- المصدر الاجتماعي: ويعني مجمل الظروف والأوضاع الاجتماعية التي يعيش في ظلها الفرد، وقد تضاعفت أهمية هذا البعد بشكل كبير بفضل تداخل قطاعات المجتمع المتعددة، من خلال التقاليد والأعراف والقيم التي تؤثر في نمط تسيير الإدارة.

رابعاً- أبعاد أخلاقيات الإدارة:

هناك العديد من المبادئ والركائز التي تحكم أخلاقيات العمل، ولا تقوم أية فلسفة أخلاقية بدونها، وهي كالآتي:⁽¹⁷⁾

1- الموضوعية: وتعني أن يكون الموظفون أو العاملون في الإدارة العمومية محايدون وبعيدون عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال كامل في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تفقدتهم استقلاليتهم عند القيام بمهامهم.

2- الأمانة: وهي حفظ لحقوق الغير، وآداء ما على الفرد أيضاً من حقوق، في الأموال والأعراض.

3- النزاهة: وتعني مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والإخلاص والعدل في العمل.



4- **الشفافية:** وتشير إلى ضرورة تبيان الإدارة لسياساتها وإجراءات تقديم الخدمات والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني وواضح وصريح.

5- **المساءلة:** هي القدرة والاستطاعة على تقديم إجابة، وتحمل مسؤولية الوظائف الرسمية، وتقديم تقارير دورية حول سير العمل في الإدارة، بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم وتفسير سياساتهم، والإستعداد 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 المبدأ حق المواطنين العاديين في الإطلاع على هذه التقارير العامة، وعلى أعمال الإدارات العامة.

المحور الثاني: واقع الأخلاقيات الإدارية في الإدارة العمومية الجزائرية:

تعتبر الإدارة العمومية بمثابة المسجد 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 في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها منظومة التطوير الإداري في العالم والتحول نحو نموذج التسيير العمومي.

أولاً- مظاهر الخلل في الإدارة العمومية:

ظهرت بعض المفاهيم الجديدة التي تحاول تقديم نماذج إدارية قادرة على تجاوز الضعف الذي يسود جميع الهيئات الإدارية المختلفة، لأجل 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 في الجزائر بالعديد من التطورات والتناقضات والتجاذبات جعلتها تعاني من مشكلات عديدة يمكن ذكرها أهمها في النقاط التالية:

1- **البيروقراطية والجمود الإداري:** إن التسيير السيء للبيروقراطية أنتج العديد من المظاهر السلبية بسبب تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على التضخيم



الكبير في الأجهزة الإدارية، بالإضافة إلى أساليب التعامل الإداري في بناء القرارات،⁽¹⁸⁾ وهو ما يؤثر على السلوك الإداري حيث 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 المدراء والمنفذين، وبين المنفذين والجمهور تؤدي إلى تبيد كبير للطاقة مع تراخي الإدارة في العمل على معالجتها⁽¹⁹⁾.

2- مخالفة القواعد واللوائح الإدارية: إن السلوك الإداري نحو مخالفة القواعد والأحكام المنصوص بالقانون أو داخل الإدارة، ومحاولة تجاوزها وخرقها واعتبار ذلك دليلاً على النفوذ والسلطة هو أحد المظاهر البارزة السائدة في الإدارة العمومية الجزائية، خاصة الفساد الذي قد 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.⁽²⁰⁾

3- غياب المسؤولية: غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى الإداريين من جهة وبروز 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⁽²¹⁾.

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 يعزز انتشار الفساد في الإدارة العمومية، وهذا يُعد مدخلاً لارتكاب مخالفات إدارية ترقى لجرائم أخلاقية⁽²²⁾.

5- الثقافة الإدارية: إن وجود ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تؤدي بالفرد إلى الإخلاص في العمل ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها



كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمنظمة، والهدف من الرضى للفرد هو أن يكسب انتماءه الإداري، وكل ذلك في مجمله تقوم به القيادة الإدارية العليا كوسيلة لتحسين الأداء، وهذا يحد ذاته هو هدف الإدارة الذي يتطابق مع أهداف الفرد. لكن نجد الأفراد في الثقافات الإدارية الضعيفة يسيرون في طرق مبهمه وغير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي تفشل الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة والغير متوافقة مع قيم واتجاهات الأفراد⁽²³⁾.

6- عدم كفاية الآليات الرقابية: الرقابة وظيفه حيوية، وعامل مهم جدا في الإدارة العمومية، والقصد منها ضمان التسيير الحسن للمرافق العامة والأموال العامة وكشف وردع كل الإنحرافات، 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⁽²⁴⁾.

ثانياً- القيم والسلوكيات الأخلاقية في الإدارة العمومية:

تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من العديد من المعضلات الأخلاقية والاختلالات في القيم والسلوكيات والممارسات والتي أبقته متأخرة في كافة المجالات الإدارية سواء من ناحية الجوانب التنظيمية الداخلية أو من ناحية المردودية والأداء، فكل هذه العوامل مجتمعة تزيد من تفاقم الأزمات الإدارية، وتؤثر على علاقة الإدارة بالمجتمع وبذلك يمكن ذكر أهم هذه المظاهر الغير سوية في النقاط التالية:

-ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري، وما يعيشه من المظاهر المختلفة كالإجراءات الروتينية والتعقيد في الأساليب والجمود وهذا لغياب المحفزات والأهداف، مما يجعل الإدارة عاجزة عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

-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⁽²⁵⁾.



-ضعف الأجهزة الإدارية المعنية بشؤون الموارد البشرية 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 غالباً ما تكون الترقية مبنية على أساس العلاقات الشخصية، وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية، إلى جانب قلة آليات الرقابة وضعف نظام الرواتب والعلاوات والحوافز في الإدارة العمومية الذي لا يوفر الحياة الكريمة مما قد يؤدي ببعضهم إلى البحث عن مصادر رزق أخرى تتعارض أحياناً مع طبيعة مصالح الإدارة التابعين لها⁽²⁶⁾.

-كذلك وجود خلل في النظام التنظيمي 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، إضافة إلى سوء نظام الاتصال في الإدارة وضعف تدفق المعلومات بشكل كاف ومناسب، مما يؤدي إلى عدم التنسيق والتكامل بين وحدات الإدارة، الأمر الذي ينعكس على درجة إخلاص العاملين وحرصهم على نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة⁽²⁷⁾.

المحور الثالث: آليات تعزيز الأخلاقيات الإدارية في الإدارة العمومية:

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 يتوقف نجاح كافة الأنشطة الإدارية، وبالتالي فالإدارة الحديثة تعمل 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 الإدارة، الذي يهدف إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد للوصول إلى رضاهم والعمل على تحفيزهم لتحقيق أداء إداري أفضل وأنجع، ويكون ذلك من خلال الالتزام بالعناصر التالية: ⁽²⁸⁾

1- تنمية وتعزيز الرقابة الفردية: تتمثل الرقابة الذاتية في الشعور بالرقابة الذي ينبع من داخل الفرد، وذلك من خلال وضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم الإدارة العمومية⁽²⁹⁾.

2- تطوير الأنظمة والأجهزة الإدارية: تنتج الممارسات الغير السوية أحيانا من ضعف النظام الإداري أو عدم وضوحه، الذي قد تفسح المجال أمام الاجتهادات الإدارية الخاطئة، لذا تستدعي الحاجة إلى ضرورة سن قوانين وأنظمة أخلاقية مواكبة ومجارات لكافة التطورات والتحويلات الحاصلة التي تشهدها الأنظمة الادارية خاصة في الدول المتقدمة، وفق قواعد واجراءات تراعي ضمان، قيم المساواة والإنصاف والعدل في الإدارة العمومية⁽³⁰⁾.

3- اعتماد مدونة السلوك الأخلاقي في الادارة العمومية: إن الوثيقة أو المدونة الأخلاقية هي دليل شامل ووثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمؤسسة والقواعد والسلوكيات الأخلاقية التي من الواجب أن يتبناها الأفراد في الإدارة، وكذا تبين السلوكيات والأفعال الغير مرغوب فيها والتي يجب انكارها.

فالإعتماد على هذه الآلية أو الوثيقة، التي تساعد على توجيه نشاط أعضاء الإدارة خاصة حينما يواجهون معضلة أخلاقية أو سلوك غير مرغوب فيه. يعد أمر أساسي وضروري جداً لما له من أهمية قصوى خاصة في تقويم السلوك الاداري للأفراد. لذا نجد أنّ أغلب الهيئات والمنظمات الدولية والاقليمية والوطنية الخاصة بمجال مكافحة الفساد والوقاية منه، تؤكد كلها على ضرورة اعتماد وانشاء المدونات الأخلاقية في الادارة، لما لها من قدرة في المحافظة على السلوك الأخلاقي بين العاملين ولدورها كذلك في ابراز قيم الشفافية والنزاهة، وأثرها في الحد من انتهاك المعايير واللوائح الإدارية مقارنة بالهيئات التي لاتعتمد على المدونة الأخلاقية⁽³¹⁾.

4- إبراز دور القيادة الإدارية القدوة: ان القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمؤوسيه في الكفاءة والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والأخلاقي، والتزامه بواجباته وكذا ابراز حب العمل

والإنتماء في نفوس مرؤوسيه ، كما أن العاملين يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعليمات وقرارات فالفرد دائماً يتأثر سلباً أو إيجاباً بمن يتخذه قدوة⁽³²⁾ .

5- إقامة قواعد لتقييم 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 اعطاء 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⁽³³⁾ .

خاتمة:

نستج مما سبق أن الآليات التي تستند عليها عملية أخلقة الإدارة العمومية تتعدد داخل المنظمة وهي تختلف من هيئة إلى آخر ومن فترة إلى أخرى، كالأليات المتعلقة بتنمية العملية الرقابية، ومدونة السلوك الاخلاقي والقواعد الخاصة بتقويم وتقييم أداء الأفراد، ودور القيادة الإدارية كعامل أساسي في ابراز القيم الأخلاقية داخل الإدارة، كلها تعتبر آليات تساهم في تشكيل أخلاقيات الإدارة العمومية في أي بيئة كانت. وتعد أخلقة الإدارة العمومية الأساس لتحقيق نموذج للسلوك الأخلاقي الإداري المتكامل، من خلاله تكون الإدارة قادرة على تجاوز كافة المظاهر السلبية وأشكال الخلل، والارتباك والتغير السريع التي قد تعيق مهامها الإدارية، عن طريق بناء نموذج أخلاقي يسعى إلى نشر قيم النزاهة والشفافية، لترسيخها في الإدارة العمومية مع الالتزام بها، من أجل تحقيق للأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأكثر مردودية وكفاءة. وبذلك تحاول الدراسة تقديم أهم المقترحات لأجل زيادة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في الإدارة العمومية الجزائرية.

- المراجعة الدائمة والمنتظمة للإجراءات واللوائح القانونية وفق المعايير الأخلاقية بما يساهم في تقويم السلوكيات الإدارية.

- توجيه السياسات الحكومية في الالتزام بالمعايير الإدارية الأخلاقية.

- دمج الأخلاقيات الإدارية في عمليات الإصلاح الإداري.



- تعزيز التكامل بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في الإدارة العمومية.
- يجب أن تكون هناك إجراءات إدارية مناسبة لمعاقبة السلوك غير الأخلاقي.

الهوامش والمراجع:

- (1) - أبو الفضل ابن منظور: لسان العرب، المجلد العاشر، دار إحياء التراث العربي: بيروت، 1994، ص 45.
- (2) - الفيروز أبادي: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط 8، 2005، ص 881.
- (3) - محمد مهران رشوان: تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 1998، ص ص 19-20.
- (4) - أحمد أمين: كتاب الأخلاق، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط3، 1931، ص 02.
- (5) - كامل محمد محمد عويضة: الأعلام من الفلاسفة ابن مسكويه مذاهب أخلاقية، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت 1993، ص ص 38. 40.
- (6) - أ. س. رابوبرت: مبادئ الفلسفة، ترجمة أحمد أمين، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013، ص 45.
- (7) - عثمانى أمينة: تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14/2015، ص 03.
- (8) - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.
- (9) - 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، ص 116.
- (10) - Suresh Misra, Strengthening of Ethical and Moral Values in Governance, Indian Institute of Public Administration, New Delhi, 2016, p 16.
- (11) - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 20.
- (12) - أحمد جابر حسنين علي: أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 26.
- (13) - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 8، 2017، ص 26.
- (14) - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال_ الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط5، 2016، ص 137.
- (15) - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص ص 54-55.



- (16) - تحسين الطراونة: الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص31.
- (17) - سامية بن رمضان: قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 35، جانفي 2019، ص 198.
- (18) - قاسم ميلود: الفساد والبيروقراطية: ودورهما في تآكل مضامين الديمقراطية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 24، جوان 2017، ص 308.
- (19) - لحبيب بلية، معمري المسعود: نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود، مجلة الميدان، جامعة عاشور بن زيان الجلفة، العدد 04، جوان 2018، ص 102.
- (20) - عماد بوروح، بلقاسم بوقرة: الفساد الإداري (أنواعه، أسبابه ومظاهره)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، العدد 38، جوان 2018، ص 267.
- (21) - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 376.
- (22) - الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، القدس، ط4، 2016، ص27.
- (23) - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص341.
- (24) - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 389.
- (25) - بومدين طاشمة: التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 07، جوان 2012، ص 8-9.
- (26) - سهام راجحي: أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، العدد 13، جويلية 2018، ص 798.
- (27) - بندر بن عبد الرحمان بن دريب: مقترح لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد 05، يونيو 2016، ص 130.
- (28) - محمد عابد: أخلاقيات الوظيفة العمومية ومكافحة الفساد: المساهمة والتحديات، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2، العدد 06، 2017، ص338.
- (29) - محمد لطرش: آليات تنمية الالتزام بالأخلاقيات الإدارية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة عاشور بن زيان الجلفة، العدد 08، جزء 02، جوان 2017، ص72.
- (30) - محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2012، ص 211.
- (31) - Richard L.Daft, Doeothy.Marcic, Understanding Management, South-Western, a part of Cengage Learning, 6e, Mason USA, 2009, p p, 139-140.
- (32) - محمد عبد الفتاح محمود المغربي: السلوك التنظيمي، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص67.

(33) - زروقي يحي: أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف الإداري، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2017/2016، ص 68.

