

# جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



القسم: علوم المالية و المحاسبة

الرقم التسلسلي: .....

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

## محاضرات في مقياس أخلاقيات الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم مالية و محاسبة

السداسي الرابع

إعداد: د. شرفي إبراهيم

الرتبة: أستاذ محاضر قسم - أ -

السنة الجامعية: 2024 - 2025

## الفهرس

الصفحة	العنوان
1	الفهرس.....
2	مقدمة.....
4	المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال.....
4	الأسبوع الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال.....
9	الأسبوع الثاني: مدخل لأخلاقيات الأعمال.....
18	الأسبوع الثالث: التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال.....
20	المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال و وسائل تنميتها.....
20	الأسبوع الرابع: مصادر أخلاقيات الأعمال و وسائل تنميتها.....
23	المحور الثالث: أخلاقيات المهنة و المدونة الأخلاقية.....
23	الأسبوع الخامس: أخلاقيات المهنة و المدونة الأخلاقية.....
26	المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال و وظائف المؤسسة.....
26	الأسبوع السادس: أخلاقيات الأعمال و وظائف المؤسسة.....
30	المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال و الوظائف الإدارية.....
30	الأسبوع السابع: أخلاقيات الأعمال و الوظائف الإدارية.....
34	المحور السادس: مدخل للفساد الإداري.....
34	الأسبوع الثامن: مدخل للفساد الإداري.....
42	المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري و طرق محاربه.....
42	الأسبوع التاسع: أسباب و آثار الفساد الإداري و طرق محاربه.....
59	المحور الثامن: مؤشرات الفساد و الحوكمة.....
59	الأسبوع العاشر: مؤشرات الفساد و الحوكمة.....
63	المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال، الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية.....
63	الأسبوع الحادي عشر: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية.....
73	المحور العاشر: الثقافة التنظيمية و أخلاقيات الأعمال.....
73	الأسبوع الثاني عشر: الثقافة التنظيمية و أخلاقيات الأعمال.....
76	الأسبوع الثالث عشر: المواطنة التنظيمية و أخلاقيات إدارة المشاريع.....
80	المحور الحادي عشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد.....
80	الأسبوع الرابع عشر: الجهود و التجارب الدولية لمكافحة الفساد.....
89	الأسبوع الخامس عشر: تجربة الجزائر في مكافحة الفساد.....
92	الخاتمة.....
93	قائمة المصادر و المراجع.....

## مقدمة

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التحولات الاقتصادية و الاجتماعية المتسارعة، فلم تعد المعرفة التقنية وحدها كافية لضمان النجاح و التميز في مجال العلوم المالية و المحاسبة، بل تحتاج إلى أخلاقيات الأعمال و الحوكمة الرشيدة اللذان يعتبران حجر الزاوية الذي يُبنى عليه مستقبل المؤسسات و استدامتها. في هذه السلسلة المتميزة من المحاضرات، سننطلق في مسيرة معرفية ملهمة تأخذنا من مدخل أخلاقيات الأعمال، مروراً بتاريخها العريق، وصولاً إلى فهم عميق لمصادرها و وسائل تنميتها. سنتعرف على الأخلاقيات المهنية التي توجه سلوك العمال و نكتشف كيف ترتبط أخلاقيات الأعمال بكل وظيفة داخل المؤسسة، لا سيما الوظائف الإدارية التي تمثل العمود الفقري لأي منظمة ناجحة.

يشكل الفساد الإداري أحد أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات، لذلك سنغوص في أسبابه و آثاره، كما نستعرض الطرق الفعالة لمحاربهه، مستعينين بمؤشرات الفساد، أدوات الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية. إضافة إلى ذلك سنتعرف على الثقافة التنظيمية و أخلاقيات إدارة المشاريع، لنكتسب رؤية متكاملة تساعدنا على بناء بيئة عمل تتسم بالنزاهة و الشفافية.

لن تقتصر هذه المسيرة على الجانب النظري فقط، بل سنستعرض أيضا الجهود الدولية لمكافحة الفساد، مع تسليط الضوء على تجربة الجزائر الرائدة في هذا المجال، لتتعلم كيف يمكن للدول و المؤسسات أن تواجه هذه الظاهرة بنجاح. هذه المحاضرات ليست مجرد محتوى أكاديمي، بل هي دعوة لكم لتكونوا جزء من جيل واع و مسؤول، قادر على إحداث فرق حقيقي في عالم المال و المحاسبة. فاستعدوا للانطلاق معنا نحو عالم أخلاقيات الأعمال، حيث تلتقي المعرفة بالقيم و تُبنى المؤسسات على أسس متينة من النزاهة و الشفافية.

استعدوا، لنبدأ هذه المسيرة المعرفية الملهمة، التي ستغير نظرتكم إلى مهنتكم و مستقبلكم.

لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه المحاضرات، يُفضل أن يكون لدى الطالب مجموعة من المكتسبات الأساسية التي تساهم في فهم المادة و استيعابها بفعالية، من أبرزها تسيير المؤسسة و علم اجتماع المنظمات.

يصف المقرر مفهوم أخلاقيات الأعمال المطلوبة في الوظيفة و يبرز مصادرها و طرق ترسيخها لدى الموارد البشرية مع التركيز على إبراز الفرق بين أخلاقيات الأعمال، الأخلاق و أخلاقيات المهنة. هذا و سوف نتطرق إلى مفهوم الانضباط الوظيفي من جهة و المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى.

كما يكشف لنا بيان مدونة و قواعد السلوك، السلوك غير الأخلاقي للموظف و الفساد الإداري ضمن أخلاقيات الأعمال، لكل مهنة من المهن قيم، مبادئ، معايير أخلاقية، معرفة علمية، أساليب و مهارات فنية تحكم عمليات المهنة و تحدد ضوابطها.

بعد دراسة هذه المحاضرات، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ❖ اكتساب أخلاقيات العمل و فهم دورها الإيجابي في الحد من ظاهرة الفساد؛
- ❖ القدرة على معرفة خفايا ظاهرة الفساد و أضرارها إضافة إلى سبل مكافحتها؛
- ❖ التعرف على قيم الفرد و المنظمة، إضافة إلى تأثيرها على أداء الأفراد و المنظمات؛
- ❖ تزويد الطالب بمفهوم وجوب الانضباط، الالتزام الوظيفي و العوامل في أخلاقيات العمل من حيث المسؤولية و المصلحة العامة؛
- ❖ إدارة أنماط و عناصر المسؤولية الاجتماعية؛
- ❖ تعريف مدونة و قواعد السلوك، المبادئ العامة و المواد القانونية التي تحكم قواعد السلوك للموظف؛
- ❖ تحديد عواقب الأنشطة التجارية غير الأخلاقية على تنمية المجتمع.

تحتوي هذه المادة التعليمية على أحد عشر (11) محورا، على النحو الآتي:

- المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال؛
- المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال و وسائل تنميتها؛
- المحور الثالث: أخلاقيات المهنة و المدونة الأخلاقية؛
- المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال و وظائف المؤسسة؛
- المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال و الوظائف الإدارية؛
- المحور السادس: مدخل للفساد الإداري؛
- المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري و طرق محاربه؛
- المحور الثامن: مؤشرات الفساد و الحوكمة؛
- المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال، الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية؛
- المحور العاشر: الثقافة التنظيمية و أخلاقيات الأعمال؛
- المحور الحادي عشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد.

## المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال

### الأسبوع الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال

تعتبر الأخلاق مجموعة المبادئ و القيم التي توجه سلوك الإنسان في الحياة اليومية، فأخلاقيات الأعمال هي تطبيق هذه المبادئ في بيئة العمل لضمان النزاهة و العدالة. تكتسب الأخلاق أهمية كبيرة في إدارة الأعمال لمساهمتها في بناء سمعة طيبة و تعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة. كما أن زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال ناتجة عن التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية و التشريعية التي تحتم على المؤسسات الالتزام بمعايير أخلاقية عالية.

### I. مفهوم الأخلاق و أخلاقيات الأعمال

في عالم الأعمال، حيث القرارات الحاسمة و الأرقام الدقيقة، لا يمكننا أن نغفل دور الأخلاق في توجيه السلوكيات و الممارسات. فالمؤسسات التي تتمتع بسمعة أخلاقية جيدة، تجذب العملاء، المستثمرين و الموظفين الموهوبين، كما تحقق النجاح المستدام. على العكس من ذلك، فغياب الأخلاق يؤدي إلى عواقب وخيمة، مثل فقدان الثقة، تشويه السمعة، إضافة المشاكل القانونية و الخسائر المالية.

### 1. تعريف الأخلاق (Ethique)

يرجع أصل مصطلح الأخلاق إلى الكلمة اليونانية « Ethos » و التي تعني شكل العادات الخاصة بالإنسان، كما تشير إلى فلسفة الصواب و الخطأ.

في اللغة، الأخلاق جمع مفردة "الخلق" و يُقصد به الطبع، السجية، المروءة و الدين. يُعتبر الخلق وصفا لصورة الإنسان الباطنة، أي نفسه، أوصافه و معانيها؛

في الاصطلاح، يُعرّف الخلق بأنه "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بسهولة و يسر من غير حاجة إلى فكر و روية". إذا كانت هذه الهيئة تصدر أفعالا جميلة، فتعرف بالخلق الحسن، وإذا كانت تصدر أفعالا قبيحة، فتعرف بالخلق السيئ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : مصطفى مسلم، تعريف الأخلاق [عبر الخطأ]، صيغة HTML، متاح على: < <https://www.alukah.net/sharia/0/88907/> >، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:00).

## 2. علم الأخلاق (Déontologie)

علم الأخلاق أو أخلاقيات الواجب هو فرع من الفلسفة الأخلاقية، يركز على دراسة القواعد و الواجبات الأخلاقية التي تحكم السلوك الإنساني. يأتي المصطلح من الجذر اليوناني "deon" بمعنى "ما يجب فعله" و "logia" بمعنى "علم" أو "دراسة". يهتم علم الأخلاق بدراسة الواجبات الأخلاقية و قواعد السلوك التي يجب على الإنسان احترامها في المجتمع،<sup>1</sup> بالتالي هو دراسة سلوك الانسان فيما يتعلق بالصواب و الخطأ بهدف وضع قواعد للسلوك الإنساني.

## 3. أخلاقيات الأعمال (Ethique des affaires)

أخلاقيات الأعمال هي فرع من الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس المبادئ الأخلاقية و المشاكل الأخلاقية التي تنشأ في بيئة الأعمال التجارية. تُطبق على جميع جوانب إدارة الأعمال، تتعلق بسلوك الأفراد و المنظمات ككل. تُعتبر أخلاقيات الأعمال جزء من الأخلاقيات المهنية، حيث تُحدد مجموعة من القواعد و المبادئ الأخلاقية التي يجب على الأفراد و الشركات اتباعها في ممارسة أعمالهم،<sup>2</sup> إذن هي مجموعة من الآداب، المبادئ و المعايير السلوكية و الأخلاقية التي يتعهد العامل ممارستها في عمله تجاه الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين، المجتمع و الذات. بالتالي هي مجموعة من القيم التي يعتمد عليها المجتمع من أجل التمييز بين الصحيح و الخطأ و بين الفضيلة و الرذيلة.

## II. ضرورة الأخلاق لإدارة الأعمال

يتملك السلوك الأخلاقي الذي يتبعه المدراء و العمال أثرا كبيرا و مهما على إدارة الأعمال، و يمكن توضيح

هذا الأثر فيما يأتي:<sup>3</sup>

### 1) الأثر على بيئة العمل

هناك أثر كبير للسلوك الإنساني في بيئة العمل، حيث تؤدي أخلاقيات الأعمال دورا مهما في تحقيق النجاح لدى الفرد العامل، في مختلف مستويات الإدارية، سواء كان مديراً أم موظفاً، حيث تساهم في تطور العامل على

<sup>1</sup> : الندوة الجهوية لجامعات الوسط، البعد الأخلاقي و علم الأخلاق : الأسس، [عبر الخط]، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2020، صيغة HTML، متاح على: <[https://services.mesrs.dz/EthiqueDeontologie/LivrablesCRUC/DimensionEthiqueDeontologique\\_Ar/web/noti-ons-fondamentales.html](https://services.mesrs.dz/EthiqueDeontologie/LivrablesCRUC/DimensionEthiqueDeontologique_Ar/web/noti-ons-fondamentales.html)>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:12).

<sup>2</sup> : أخلاقيات الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:44).

<sup>3</sup> : وعد الحايك، تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في إدارة الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com>>، (أطلع عليه يوم 2024/02/12، على 9:25).

الصعيد الشخصي و على الصعيد المهني، كما تصنع منه شخصاً قادراً على تحمل المسؤولية و تجعله يواكب التطورات الحديثة في بيئة العمل. يعتبر اتباع السلوك الأخلاقي الحسن في العمل أساساً مهماً في جعل الفرد قادراً على إنجاز عمله على أكمل وجه و من دون تدمير أو ضجر من المسؤول المباشر أو المدير.

## (2) الأثر على المجال الوظيفي

يُمكن السلوك الأخلاقي الفرد من معرفة أهمية العمل و دوره في حياة الإنسان، حيث يجعله شخصاً يتمتع بالمصداقية، الثقة و الأمانة في عمله و في مختلف جوانب حياته، كما يصنع منه شخصاً متطوراً و منفتحاً و قادراً على مواكبة التغيرات الحديثة في بيئة عمله. إذا كان الشخص يتمتع بالأخلاق العالية في عمله فهذا يجعله يقوم بتنفيذ أعمال أعلى من مستواه و أكثر مما هو متوقع منه إنجازاً.

## (3) الأثر على عمل المدراء

يؤثر السلوك الأخلاقي على عمل المدراء من خلال كيفية التعامل مع العمال فيما يتعلق بالرواتب، الأجور، التقاعد، التسريح و احترام خصوصية العمال، يُؤثر كذلك على إشكالية النزاهة، الثقة و حماية أسرار العمل. بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى، مثل المستهلكين، المنافسين، الوسطاء و النقابات العمالية.

## (4) الأثر على إدارة المشاكل الإدارية

للسلوك الأخلاقي دور فعال في حل المشاكل الإدارية، حيث يساعد اهتمام الفرد بالأخلاق على اكتشاف أخطائه و تجنبها، لاعتبار الأخلاق من الأمور الضرورية و اللازمة في تعزيز سمعة المؤسسة بحكم أنها تساهم في تحسين أداء العمال و خلق أثر إيجابي بالتعامل بين الرؤساء و المرؤوسين، بالإضافة إلى ضبط السلوك الفردي و إزالة الطابع السلطوي الذي يمكن أن تتصف به أي إدارة.

## (5) الأثر على الموارد البشرية

يُمكن للمدير أن يتبنى الفلسفة المناسبة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة إذا اهتم بالعوامل المؤثرة على سلوك مرؤوسيه أو سلوكه نفسه، مثل المستويات المختلفة بين العمال و الآثار الخارجية على آراء العمال و الرؤساء و كيفية الاستفادة منها و تبادل النصائح.

### III. أسباب زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال

تعتبر أخلاقيات الأعمال موضوعاً مهماً في الوقت الراهن، لاسيما فيما يخص الاتجاه الحديث للعولمة و ما نتج عنها من زيادة المعرفة و التوسع الثقافي للأفراد مما أدى إلى تغيير سلوك العمال باختلاف مناصبهم. لذلك حظي موضوع أخلاقيات الأعمال باهتمام العديد من المؤسسات باختلاف أنواعها و أحجامها لرفع مستوى أدائها، من خلال تعزيز الجانب الأخلاقي لعمالها، الذي ينعكس بالإيجاب على الفرد و المؤسسة ذاتها، المجتمع و الدولة، بهدف تفعيل القيم الأخلاقية في كافة أنشطتها لضمان إنسانية أعمالها و تحقيق ولاء عمالها و رضا عملائها، لتحقيق الربح المادي و المعنوي. بالتالي يزداد الوعي بأخلاقيات الأعمال بسبب عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

#### 1. تعزيز سمعة المؤسسة

المؤسسات التي تلتزم بالقيم الأخلاقية تتمتع بسمعة قوية، مما يزيد من ثقة العملاء و المستثمرين و يساهم في استدامتها؛

#### 2. زيادة الإنتاجية

بيئة العمل الأخلاقية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق الأهداف بكفاءة؛

#### 3. تحسين العلاقات بين الموظفين

تعزيز ثقافة الاحترام و النزاهة يعزز التعاون بين الموظفين، مما يقلل من النزاعات و يوفر بيئة عمل صحية؛

#### 4. التقليل من المخاطر القانونية

المؤسسات التي تلتزم بأخلاقيات الأعمال تكون أقل عرضة للمسائل القانونية المتعلقة بالتمييز أو الممارسات غير الأخلاقية مثل الفساد أو الغش؛

<sup>1</sup> : أخلاقيات العمل [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://by-level.com>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 11:18).

## 5. الاستدامة المؤسسية

من خلال بناء ثقافة أخلاقية قوية، يمكن للمؤسسات ضمان استدامتها على المدى الطويل، إضافة إلى جذب موظفين مؤهلين و عملاء مخلصين.

## الأسبوع الثاني: مدخل لأخلاقيات الأعمال

في هذه المحاضرة، سنستعرض المبادئ الأساسية التي تحكم السلوك الأخلاقي في المؤسسات و الأهداف التي تسعى أخلاقيات الأعمال إلى تحقيقها، بالإضافة إلى مظاهرها المختلفة في بيئة العمل.

### I. مبادئ أخلاقيات الأعمال

في عالم المال و الأعمال المتسارع و المتغير، لم تعد الأرباح و المكاسب المالية هي الغاية الوحيدة التي تسعى إليها المؤسسات. لقد أصبح الالتزام بأخلاقيات الأعمال ضرورة ملحة، ليس فقط للحفاظ على سمعة المؤسسة و مصداقيتها، بل أيضًا لتحقيق التنمية المستدامة و الازدهار المجتمعي. فالالتزام بأخلاقيات الأعمال ليس مجرد شعار أو قيمة نظرية، بل هو أساس لبناء مؤسسات ناجحة و مستدامة، تساهم في تحقيق التنمية و الازدهار للمجتمع بأسره من خلال الالتزام بجملة من المبادئ الآتية:

#### (1) الاستقامة

تعني أداء الأعمال بأمانة و مصداقية، بشعور و حرص مع ضرورة التحلي بروح المسؤولية. كما يجب على الموظفين احترام القوانين و أصول المهنة إضافة إلى تجنب أي سلوك يسيء إلى مؤسستهم.

#### (2) النزاهة

تعني أن يتصرف الفرد بمصداقية في جميع حالاته، سواء كان مع رئيسه أو زميل العمل أو العميل، بمعنى أداء الفرد لعمله بشكل سليم دون الحاجة إلى مراقبة، بالتالي يكون جديرا بالثقة و هي قيمة مهمة للغاية ينبغي تطبيقها في مختلف المؤسسات، لأنها تساعد على تعزيز بيئة إيجابية في أماكن العمل و تمنح الأفراد صفات الاحترام، الثقة و المسؤولية، كما أن إدارة الأعمال بنزاهة يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل و يدفع العملاء إلى التواصل معها بشكل دائم.<sup>1</sup>

#### (3) الاستقلال و الحياد

الاستقلال و الحياد يعلمان في انسجام تام، باعتبارهما مفهومان متميزان و منفصلان. يكون الشخص مستقلا عندما يتمكن من اتخاذ القرار دون أن تسيطر عليه تأثيرات خارجية و تدعمه مجموعة واضحة المعالم من القواعد و

<sup>1</sup>: النزاهة [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.sahalfirm.com>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 09:58).

الإجراءات. بينما يكون الشخص محايدا عندما يمكن أن يستند في صنع القرار إلى مواد يتم جمعها بشكل شرعي و لا تتأثر بمفاهيم أو معتقدات مسبقة التصور، كما يعني الحياد أيضا الإنصاف لجميع الأطراف الخاضعة للقرار.<sup>1</sup>

#### (4) الالتزام بوقت العمل

يتم من خلال احترام مواقيت العمل بالحضور و الانصراف في الوقت المتفق عليه بين العامل و صاحب العمل، تطبيق هذا المبدأ لا يعني الحضور الجسدي فقط بل تكريس وقت العمل للقيام بالمهام الوظيفية بدقة و أمانة، مع عدم مغادرة مقر العمل إلا للضرورة و بموافقة مسبقة.

#### (5) المحافظة على أسرار المهنة

تعتبر المحافظة على أسرار المهنة من أهم الالتزامات التي تقع على عاتق الموظف بحكم وظيفته. فقد يطلع الموظف، بحكم عمله، على معلومات سرية تخص الإدارة و الأفراد، بالتالي يتوجب عليه حفظها و عدم إفشائها، لأن في ذلك مساسًا بالمبادئ الأخلاقية أولا و إحداث ضرر بالمصلحة العامة و المصلحة الخاصة ثانيا.<sup>2</sup>

#### (6) حسن المعاملة بين الأفراد

يشير حسن المعاملة بين الأفراد إلى مجموعة السلوكيات و التفاعلات الإيجابية و المحترمة بين الناس، حيث يشمل جوانب متعددة منها:

- ❖ الاحترام المتبادل: تقدير كرامة و قيمة كل فرد بغض النظر عن اختلافاتهم (الأصل، المعتقدات، الوضع الاجتماعي... إلخ)؛
- ❖ اللباقة و الأدب: استخدام لغة محترمة و مراعاة قواعد السلوك في التفاعلات اليومية؛
- ❖ التعاطف و التفهم: الانتباه إلى مشاعر و احتياجات الآخرين و كذا السعي لفهم وجهات نظرهم؛
- ❖ الإنصاف و العدل: معاملة الجميع بشكل عادل و نزيه، دون تمييز أو محاباة؛
- ❖ التواصل الإيجابي: التفاعل بشكل بناء، من خلال الاستماع الفعال و التعبير عن الأفكار بوضوح و احترام؛
- ❖ التكافل و التضامن: دعم العمال لبعضهم البعض و المساهمة في الرفاه الجماعي؛
- ❖ التسامح: قبول الاختلافات و الآراء المتباينة دون حكم متسرع أو رفض.

1 : نقول وداعا: الاستقلال والحياد و IRM [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://ar.irm.greenclimate.fund/blog/saying-goodbye-independence-impartiality-and-irm>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 10:14).

2 : الفاسي فاطمة الزهراء و بلخير وسام، تأديب الموظف العام عن خطأ افشاء السر المهني في قانون الوظيفة العامة الجزائري، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 14، العدد 1، جامعة غرداية، 2021، ص 976.

## 7) معالجة سلبيات الوظيفة

تعتبر سلبيات الوظيفة أحد أنواع الضغط المرتبطة بالعمل، من خلال الشعور بالإرهاق الجسدي أو العاطفي. الأمر الذي قد يؤدي إلى الشعور بعدم الفائدة و العجز،<sup>1</sup> غير أن العمل في بيئة مليئة بالتحديات و الضغوطات يتطلب من الفرد أن يكتسب مهارات خاصة تمكنه من التعامل مع هذه الظروف بشكل فعال، لذا يوجد بعض الطرق الرئيسية التي يمكن أن تساعد الفرد في تعزيز قدراته على العمل تحت الضغط، أهمها:<sup>2</sup>

- الحفاظ على الهدوء من خلال التنفس العميق، التفكير قبل الرد و إيجاد لحظات فكاهية لفصل العقل عن الضغوط لفترة قصيرة؛
- التركيز على المهام الأساسية من خلال تحديد الأولويات، الابتعاد عن المهيات لتقليل التشتيت و إدارة الوقت بالعمل في فترات محددة تتخللها فترات راحة قصيرة؛
- طلب المساعدة عند الحاجة، فهذا لا يُظهر ضعفاً، بل يدل على الوعي بالمسؤولية و الحرص على مصلحة العمل؛
- التوازن بين العمل و الحياة الشخصية من أجل تقليل التوتر و الضغوط الناجمة عن العمل.

## II. أهداف أخلاقيات الأعمال

تعتبر أخلاقيات الأعمال من الركائز الأساسية التي تحكم سلوك الأفراد و المؤسسات في بيئة العمل، حيث تهدف إلى توجيه التصرفات نحو ما هو صائب و عادل. من خلال تحديد أهداف واضحة لأخلاقيات الأعمال، تسعى المؤسسات إلى بناء ثقافة مهنية قائمة على النزاهة و الشفافية، تعزز الثقة بين جميع الأطراف و تضمن تحقيق التنمية المستدامة و النجاح المستمر في الأسواق التنافسية.

### 1. فهم السلوك الوظيفي من خلال الالتزام بقوانين العمل

فهم السلوك الوظيفي من خلال الالتزام بقوانين العمل يعني إدراك أن السلوكيات التي يقوم بها الموظف في بيئة العمل يجب أن تتوافق مع القواعد و القوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة، لتحقيق بيئة عمل صحية و

1 : الاحتراق الوظيفي: كيفية اكتشافه واتخاذ اللازم [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.mayoclinic.org/ar/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 11:30).

2 : ضغوط العمل: ما هي مهارات التعامل معها؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.qoyod.com/ara>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 11:47).

منتجة. فالسلوك الوظيفي هو مجموعة التصرفات التي يعبر بها الموظف عن التزامه، احترافيته و تعامله مع الزملاء، حيث يشمل التزامه بسياسات و إجراءات المؤسسة إضافة إلى كيفية تعامله مع التحديات أثناء أداء مهامه.<sup>1</sup>

يعتبر الالتزام بقوانين العمل جزء أساسيا من قواعد السلوك الوظيفي، حيث تشتمل هذه القواعد على معايير مثل النزاهة، الاحترام، الاحترافية، السرية، السلامة و تجنب تضارب المصالح، حيث تهدف إلى توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة بطرق أخلاقية و مسؤولة،<sup>2</sup> كما أن الالتزام بالقوانين يعزز الانضباط الوظيفي، الذي يعني التزام الموظفين بالسياسات، القواعد و المبادئ في مكان العمل، مما يضمن سير العمل بشكل منتظم وي خلق بيئة عمل عادلة و منظمة.<sup>3</sup> عبر الالتزام بقوانين العمل، يتم تحقيق عدة فوائد للسلوك الوظيفي منها:

- ◀ تعزيز الإنتاجية بفضل التزام الموظفين بأداء مهامهم بجدية و انضباط؛
- ◀ تحسين العلاقات بين الموظفين و بناء فرق عمل متعاونة؛
- ◀ رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يشعرون بالعدالة و الاحترام في بيئة العمل؛
- ◀ تحقيق العدالة و المساواة بين جميع الموظفين عبر تطبيق القوانين على الجميع دون استثناء؛
- ◀ تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة المستمرة.

بالتالي، فهم السلوك الوظيفي من خلال الالتزام بقوانين العمل، يعني إدراك أن الالتزام بالقوانين ليس فقط واجبا قانونيا، بل هو أساس لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق أهداف المؤسسة و تدعم بيئة عمل أخلاقية و منتجة، حيث يكون الموظف مسؤولا و آمينا في أداء مهامه وفق مبادئ السلوك المهني و أخلاقيات الوظيفة العمومية.

## 2. التمسك بالأداب و السلوك الحسن

التمسك بالأداب و السلوك الحسن في العمل يعني التزام الموظف بمجموعة من القيم و المبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفاته و تعاملاته داخل بيئة العمل. بهدف خلق بيئة عمل إيجابية، محترمة و منتجة، تعزز التعاون و الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة، من خلال اتباع العناصر الآتية:

- احترام الزملاء، الرؤساء و العملاء، بغض النظر عن اختلافاتهم في الرأي أو الخلفيات الثقافية و الاجتماعية؛

<sup>1</sup> : سهى الحابس، ما هو السلوك الوظيفي؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.elevatus.io/ar/glossary>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:34).

<sup>2</sup> : ميثاق السلوك أو القواعد السلوكية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://sabbar.com/blog/job-discipline>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:42).

<sup>3</sup> : الانضباط الوظيفي ولائحته وأهدافه وكيفية تحقيقه [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://sabbar.com/blog/job-discipline>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:42).

- الحضور في الوقت المحدد، الالتزام بساعات العمل و القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة دون تأخير؛
- استخدام لغة مهذبة، التحدث بأسلوب هادئ و محترم، مع تجنب الألفاظ الجارحة أو التصرفات العدوانية؛
- التعامل بنزاهة في أداء المهام، عدم التلاعب أو الكذب، مع الاعتراف بالأخطاء عند حدوثها؛
- الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالعمل و عدم إفشائها للغير؛
- مساعدة الزملاء و المشاركة في إنجاز الأهداف المشتركة بروح إيجابية؛
- الالتزام بالزي المناسب و الظهور بمظهر مهني يعكس احترام الموظف لبيئة العمل.

### 3. تطوير الذات

تطوير الذات عبارة عن عملية مستمرة لتحسين القدرات و المعارف، المهارات الشخصية و المهنية، بهدف أداء المهام بشكل أكثر كفاءة و فعالية.<sup>1</sup> يشمل تطوير الذات أبعادا متعددة، أهمها ما يأتي:

- البعد المهني: مثل اكتساب مهارات تقنية جديدة و حضور دورات تدريبية متخصصة؛
  - البعد الشخصي: تعزيز مهارات التواصل، الذكاء العاطفي و القدرة على حل المشكلات؛
  - البعد الاجتماعي: بناء علاقات مهنية قوية و التعاون مع الزملاء؛
  - البعد الصحي: الحفاظ على الصحة النفسية و الجسدية لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية.
- تكمن أهمية تطوير الذات في زيادة الكفاءة و الإنتاجية، تعزيز فرص الترقية، التكيف مع التغيرات المهنية، رفع الثقة بالنفس و تحقيق الاستقرار الوظيفي.

### 4. التعامل بحكمة مع ضغوط العمل

قد تؤثر ضغوط العمل سلبا على الأداء و الصحة النفسية، لذلك يتطلب التعامل معها حكمة و استراتيجيات فعالة، منها:

- إدارة الوقت و تنظيم المهام، لتجنب التراكم والضغط الزائد؛
- تبني التفكير الإيجابي، حيث يساعد ذلك في مواجهة التحديات بشكل أفضل؛
- طلب الدعم و المساعدة عند الحاجة، سواء من الزملاء أو الإدارة؛
- ممارسة تقنيات الاسترخاء، مثل التنفس العميق أو التمارين الرياضية؛

<sup>1</sup> : تطوير الذات وظيفيا: دليلك نحو النجاح المهني [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://maharatik.com/blog>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 11:43).

■ الحفاظ على التوازن بين العمل و الحياة الشخصية، لتجديد الطاقة و الحد من الإرهاق.

يساهم الاستثمار في تطوير الذات من خلال التعلم المستمر، تحسين المهارات و بناء شبكة علاقات مهنية، في تعزيز قدرة الموظف على مواجهة ضغوط العمل بحكمة و فعالية. مما ينعكس إيجابيا على الأداء المهني و الاستقرار النفسي، حيث يجعل الموظف أكثر استعدادا لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة.

## 5. تحديد السلوك الصحيح للعامل و فهم سلوك الآخرين؛

تحديد السلوك الصحيح للعامل و فهم سلوك الآخرين يعني دراسة و تحليل الأفعال التي يصدرها الفرد في بيئة العمل، مع التعرف على دوافعه و أسبابه، إضافة إلى تأثير هذه السلوكيات على نفسه و على الآخرين داخل المنظمة. فالسلوك ليس ثابتا بل يتغير و يتأثر بالبيئة المحيطة، حيث يمكن أن يكون إراديا أو غير إرادى و يشمل الأفعال، الإدراك و العواطف التي تشكل تفاعلا معقدا.<sup>1</sup>

يتطلب تحديد السلوك الصحيح للعامل، اختيار السلوك المرغوب تحسينه سواء بخفض السلوكيات السلبية أو زيادة الإيجابية، عبر تطبيق إجراءات تعديل السلوك التي تعتمد على مبادئ علمية و منظمة تهدف إلى استبدال السلوكيات غير المرغوب فيها بأخرى مرغوبة.<sup>2</sup>

أما فهم سلوك الآخرين في بيئة العمل يعني دراسة العلاقة التبادلية بين الفرد، المجموعة و المؤسسة،<sup>3</sup> إضافة إلى تحليل دوافع الأفراد و كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وتأثير ذلك على بيئة العمل. يساعد هذا الفهم في تحسين العلاقات بين العمال و المؤسسة، كما يعزز التواصل، الولاء و يزيد من الإنتاجية.

بالتالي، يشكل تحديد السلوك الصحيح للعامل و فهم سلوك الآخرين جزء من السلوك التنظيمي، باعتباره علما يدرس سلوك الأفراد داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنظمة من خلال فهم أسباب السلوك، التنبؤ بنتائجه و توجيهه نحو السلوكيات المرغوبة.

<sup>1</sup> : مقدمة في السلوك [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://maharatik.com/blog>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:46).

<sup>2</sup> : 30 استراتيجيات تعديل السلوك شرح وتفسير [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.etro7a.com/2025/02/blog4-30-behavior-modification-strategies.html>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:49).

<sup>3</sup> : ما هو السلوك التنظيمي؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://eccceg.com>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:54).

## 6. التمييز بين السلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي

يمكن التمييز بين السلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي في العمل من خلال عدة معايير و مبادئ تستند إلى القيم الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد داخل بيئة العمل على النحو الآتي:

➤ السلوك الأخلاقي هو ذلك الذي يتوافق مع المبادئ و القيم الأخلاقية مثل الصدق، الأمانة، المسؤولية، العدالة، الاحترام و عدم التمييز، بهدف تحقيق المصلحة العامة، صالح المؤسسة و العمال. حيث يتسم بالشفافية، احترام حقوق الآخرين و الالتزام بالقوانين والسياسات المهنية؛

➤ السلوك غير الأخلاقي يتضمن التصرفات التي تخالف هذه القيم، مثل الكذب، الغش، التمييز، استغلال المعلومات الخاصة، نشر الشائعات أو أي تصرف يضر بالمصلحة العامة أو يخل ببيئة العمل الصحية. كما يشمل التمييز على أساس العرق، الجنس أو الدين و التصرفات التي تسيء للآخرين أو تخلق بيئة عمل سلبية.

يقدم الجدول الآتي أمثلة عن التمييز بين السلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي:

### الجدول (01): أمثلة عن التمييز بين السلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي

السلوك غير الأخلاقي	السلوك الأخلاقي
التأخير المتكرر أو إهمال الواجبات	الالتزام بالمسؤولية و أداء المهام بجدية
التمييز أو المحاباة في معاملة الأفراد	التعامل بعدل و مساواة مع جميع الأفراد
الكذب، إخفاء المعلومات أو الرشوة	الصدق و الشفافية في التعامل
نشر الشائعات أو استغلال المعلومات للإضرار بالآخرين	احترام خصوصية الزملاء و عدم استغلال معلوماتهم
خلق النزاعات أو التنافس غير الشريف	التعاون و العمل الجماعي

المرجع: من إعداد الباحث.

يؤدي اتباع السلوك الأخلاقي في العمل إلى تعزيز بيئة عمل صحية و إيجابية، كما يزيد من ثقة بعضهم و بالإدارة، إضافة إلى تحسين الأداء و الإنتاجية، بينما يؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى تدهور العلاقات، فقدان الثقة، و تأثير سلبي على سمعة المؤسسة و أداء العمال.

### III. مظاهر أخلاقيات الأعمال

يوجد مجموعة من الأخلاق التي ينبغي توافرها في كل عامل مهما كانت رتبته و صفته الوظيفية من أجل تحقيق عمل جيد و ناجح، أهمها ما يأتي:

#### (1) الانضباط الوظيفي

عبارة عن سلوك منظم يعبر عن الامتثال لقوانين المؤسسة و مبادئها، دون أي فوضى أو ارتباك في السلوك. حيث يتم من خلال احترام مواقيت العمل بالحضور و الانصراف في الوقت المتفق عليه بين العامل و صاحب العمل، انجاز الأنشطة في وقتها و عدم تأجيلها، الالتزام بتأدية المهام أثناء العمل و عدم الانشغال بأمر أخرى تلهيه عن العمل. يتميز الانضباط الوظيفي بـ "العقاب" حيث قد تُفرض عقوبات في حالة عدم التزام الموظف بقواعد و قوانين المؤسسة، يتمثل الغرض من هذه العقوبات في منع تكرار هذه الأخطاء في المستقبل؛

#### (2) التركيز في العمل

العمل عبارة عن جهد حركي أو فكري يبذله الموظف لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة مقابل أجر معين، كل ذلك يتطلب تركيزا جيدا لحصر هذا الجهد الحركي أو الفكري من أجل إنجاز العمل المطلوب بالشكل الممتاز. بالتالي يتعين على العامل أن يركز في عمله جيدا من خلال الجدية و الاتقان؛

#### (3) حسن المعاملة

يجب على العامل أن يحسن في معاملة الأفراد داخل و خارج المؤسسة، من خلال بشاشة اللقاء و الترحيب الحار، التحية و الابتسام، التعاون و خدمة الغير، النصح السديد، التغاضي عن العيوب و الأخطاء غير المقصودة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على صورة المؤسسة؛

#### (4) الصدق و الأمانة

الصدق يعني قول الحقيقة و الابتعاد عن الكذب بحيث يكون القول مطابقا للعمل، أي استواء السر و العلانية. أما الأمانة فهي كل حق يلزم أداءه و حفظه، حيث تعتبر الخلق المكمل للصدق فالشخص الصادق دائما ما يكون أميناً في تصرفاته معتبرا الأمانة دينا يجب الوفاء به، فالأمين لا يمكن أن يكون أميناً إلا إذا كان صادقا و الصادق لا

يمكن أن يكون صادقا إلا إذا صدق بأمانته. لذلك يجب على العامل أن يكون صادقا و أميناً في عمله تجاه نفسه و غيره، داخل و خارج المؤسسة، كالمساواة و الشفافية في معايير انتقاء العمال أو ترفيتهم؛

### (5) المسؤولية و القيم

تمنح المسؤولية العامل القدرة على تحمل تبعات أعماله و آثارها، حيث يرجع ذلك إلى مصدرها المتمثل في الضمير، أما القيم فهي حالة يسعى الفرد إلى تحقيقها لإضفاء قيمة على حياته و معنى يستحق العيش من أجله. بالتالي ينبغي أن يتحلى العامل بروح المسؤولية و القيم في مواقفه و قراراته في العمل و مدى تأثيرها على الغير داخل و خارج المؤسسة، كالعاملين، المنافسين و المجتمع عموماً؛

### (6) الثقة بالنفس

يُقصد بها اعتماد العامل على نفسه و ثقته في قدراته و إمكانياته، في صفاته و قراراته، في تقييمه للأمور و عزمه على مواجهة تحديات و متطلبات الحياة المهنية بنجاح. حيث تعتبر الثقة بالنفس من أهم الأخلاقيات التي لا بد أن يتصف بها العامل لتحقيق ذاته و تقدمه في العمل؛

### (7) تشجيع العمل الجماعي

هو عملية تعاون الموظفين و أصحاب العمل من أجل إنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، لمضاعفة جهود و مصداقية العمل الفردي، من خلال الاستفادة من الأفكار و الخبرات الموجودة لدى الأفراد و العمل على تبادلها و تطبيقها، بهدف توحيد جهود العمال في المؤسسة.

## الأسبوع الثالث: التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال

تشير أخلاقيات الأعمال إلى المعايير و القيم التي تحكم تصرف و سلوك الفرد في تنظيم الأعمال، حيث أدى ظهور المؤسسات الكبيرة ذات العلاقات المحدودة و الحساسة تجاه المجتمعات التي تعمل فيها إلى تسريع تطوير أنظمة الأخلاق الرسمية.

انتشر مصطلح «أخلاقيات الأعمال» في أوائل السبعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة و ازداد الاهتمام بها حيث بلغ حوالي 500 دورة تدريبية في أخلاقيات الأعمال لفائدة 40.000 طالب، باستخدام حوالي عشرين كتابا مدرسيا و عشرة كتب حالة مدعومة من الجمعيات المهنية، المراكز و المجلات الخاصة بأخلاقيات الأعمال. تأسست جمعية أخلاقيات الأعمال في عام 1980. تبنت كليات إدارة الأعمال الأوروبية أخلاقيات الأعمال بعد عام 1987 بدء من شبكة أخلاقيات العمل الأوروبية.

جذب مفهوم أخلاقيات الأعمال انتباه الأكاديميين، وسائل الإعلام و المؤسسات في باقي دول العالم لدعم السلوك الأخلاقي في العمل و التجارة، مما رفع التعريفات الجمركية و الحواجز حيث سمح للمؤسسات بالاندماج و التوسع.

أدى تطور أخلاقيات الأعمال إلى الاهتمام بالقضايا الأخلاقية للحقوق و الواجبات بين المؤسسة، العمال، الموردين، العملاء و المساهمين، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ككيان مسؤول في البيئة التي ينشط فيها حتى على حساب الأرباح و الأهداف.<sup>1</sup>

تؤثر أخلاقيات الأعمال على السلوك اليومي للمؤسسات من خلال تعزيز النزاهة و المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل و تعزيز الإنتاجية. كما أنها تساعد في بناء الثقة و المساءلة من خلال الشفافية في العمليات و الإعلانات. عموما تشمل تأثيرات أخلاقيات الأعمال على السلوك اليومي للمؤسسات ما يأتي:

- خلق بيئة عمل إيجابية: تساهم أخلاقيات العمل في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالأمان والراحة، بالإضافة إلى تعزيز الإنتاجية وجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم؛<sup>2</sup>

1 : أخلاقيات الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org>>، (أطلع عليه يوم 2024/02/24، على 8:00).  
2 : أخلاقيات العمل وأثرها في بيئة العمل [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://addiyae.university>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/24، على 08:55).

- المسؤولية الاجتماعية: تتحمل المؤسسات مسؤولية المساهمة بإيجابية في المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها على البيئة و المجتمع ككل؛<sup>1</sup>
- تعزيز السمعة: تساهم أخلاقيات العمل في تحسين سمعة الشركة، مما يزيد من ثقة العملاء و المساهمين في المؤسسة التي تلتزم بالأخلاق الحميدة؛
- تقليل النزاعات: تساهم أخلاقيات العمل في تقليل النزاعات بين الموظفين من خلال تعزيز الاحترام المتبادل؛<sup>2</sup>
- الالتزام بالسلوكيات الخضراء: يوجد ارتباط إيجابي بين أخلاقيات الأعمال و السلوكيات الاقتصادية الخضراء، مما يبرز دور الأخلاقيات في تعزيز السلوكيات البيئية داخل المنظمات؛<sup>3</sup>
- الشفافية: تعتبر الشفافية في عمليات الأعمال، بما في ذلك التقارير المالية و اتخاذ القرارات، مبدأ أخلاقي أساسي يعزز الثقة و المساءلة؛
- النزاهة: التحلي بالنزاهة من خلال الأمانة و الصدق في التعامل مع المعلومات، الأموال<sup>4</sup> و الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛
- تحقيق الميزة التنافسية: يساعد الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها.<sup>5</sup>

1 : قيم و أخلاقيات العمل: المفهوم و المصادر و الأنواع و المبادئ و الأمثلة العملية [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/24، على 08:59).

2 : أخلاقيات العمل و أثرها في بيئة العمل [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.

3 : منى بنت حطيح الشريف، دور دمج الأخلاقيات و اقتصاديات الأعمال للتحويل نحو السلوكيات الاقتصادية الخضراء، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، الإصدار 5، العدد 51، الأردن، 2024، ص 181.

4 : قيم و أخلاقيات العمل: المفهوم و المصادر و الأنواع و المبادئ و الأمثلة العملية [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.

5 : بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري و إسلامي، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الشلف، 2015، ص 83.

## المحور الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال و وسائل تنميتها

### الأسبوع الرابع: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها

تعتبر الأخلاق أحد الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق استدامة و نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تساهم في بناء سمعة جيدة و تعزيز الثقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، سواء كانت هذه الأطراف موظفين، عملاء أو مستثمرين.

تتعدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تشكل الأساس الذي ينطلق منه السلوك المهني السليم. من أبرز هذه المصادر نجد القيم الدينية، القيم الثقافية، القوانين، اللوائح المحلية و الدولية، بالإضافة إلى المبادئ الأخلاقية التي يتبناها الأفراد داخل مؤسساتهم. أما فيما يخص وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات واضحة لضمان تطبيق الأخلاقيات في بيئة العمل. تشمل هذه الوسائل التدريب المستمر على السلوكيات الأخلاقية، وضع سياسات ولوائح من شأنها أن تحكم الممارسات اليومية، وتفعيل آليات للمراقبة والمحاسبة لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

في هذه المحاضرة، سنتناول دور المصادر المختلفة في تشكيل أخلاقيات الأعمال و كيفية تنميتها لضمان بيئة عمل مستقرة و متوازنة.

### I. مصادر أخلاقيات الأعمال

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنبع منه أخلاقيات الأعمال، أهمها ما يأتي:<sup>1</sup>

#### (1) الدين

يشكل الدين أهم مصادر الأخلاق حيث لا تخلو أي ديانة سواء كانت سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الأخلاق، القيم الحميدة و الفضائل، بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية، كما تتناول علاقة الفرد بالخالق علاقة الفرد بغيره داخل المجتمع المعني. تكمن أهمية هذا المصدر

<sup>1</sup> : ما هي أخلاقيات العمل؟ وما هي أهدافها؟، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <www.starshams.com>، (أطلع عليه يوم 2024/02/25، على 10:17).

في الاستقرار الذي يزرعه في أخلاق الفرد لأن بناء الأخلاق على أساس عقائدي ديني هو بالأساس ضمان لتثبيتها واستقرارها وعدم العبث بها.

## (2) المجتمع

لكل مجتمع عادات و تقاليد، قيم و أعراف، معتقدات و نمط عيشه خاص به، حيث ينقلها العمال إلى مؤسسة العمل، سواء كانت إيجابية أو سلبية. بالتالي تتأثر بيئة العمل بالقيم العليا بحيث تبدو ملزمة لكافة العمال و تعتبر ركنا أساسيا للسلوك الأخلاقي.

## (3) الوضع الاقتصادي

تؤثر الظروف الاقتصادية التي يعمل فيها الفرد مباشرة على المعايير الأخلاقية السائدة، فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي يمكنه من العيش بكرامة مع أفراد أسرته فمن السهل أن نتوقع منه أخلاقيات مثالية، أما إن كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة اتجاه أسرته فيتوقع منه الانحراف، الغش، الارتشاء و استغلال الوظيفة.

## (4) النظام السياسي

إذا كان النظام السياسي ديمقراطية يؤمن بالتعددية، المشاركة، الحوار و احترام الرأي الآخر فلا شك أنه سيؤثر على قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، أما إذا كان النظام ديكتاتورية فاسدا لا يكف عن النهب و يشجع القيم غير الأخلاقية فلا شك بأن تأثيره سيكون سلبيا على توجهات الأفراد في كل مؤسسة.

## (5) القوانين و الأنظمة

تعتبر القوانين الأنظمة وسائل لتنظيم الحياة في المجتمعات و بما أن أن المنظمة هي جزء من المجتمع، فإن القوانين الأنظمة تعتبر من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير إدارتها. يؤدي القانون دورا مهما في التزام الأفراد بالأخلاق الحسنة، فقد لا يهتم أحدهم بالعرف أو التقاليد، كما قد يتجاهل تعاليم دينه و ما يمليه عليه ضميره، لكنه يخشى

العقوبة القانونية و يتجنب التعرض لها بأي طريقة ممكنة. لذلك تحتوي التشريعات القانونية على مواد تنظم القيم و الأخلاقيات السائدة و تعمل على الحفاظ عليها بقوة القانون.<sup>1</sup>

## II. وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال

يجب أن يحرص كل فرد في المؤسسة على الالتزام بالأخلاق، لكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العمال بأخلاقيات الأعمال بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة و بالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك من الضروري تحديد ما هو أخلاقي و ما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، ففي غياب ذلك يكون لكل عامل مقياسه الشخصية و التي تختلف من فرد لآخر، لذلك يجب الاهتمام بوسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال الآتي ذكرها:<sup>2</sup>

- تنمية الرقابة الذاتية؛
- تدعيم هيئات الرقابة؛
- القدوة الحسنة؛
- تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة؛
- محاسبة المسؤولين و الموظفين؛
- التقييم المستمر للموظفين؛
- إنشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات؛
- تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة لتحسيس بالأخلاقيات؛
- شفافية القوانين و الإجراءات؛
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي و ظروف العمل.

1 : أخلاقيات العمل المهني: مفهومها أهم المبادئ الحاكمة لها، [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <www.e3melbusiness.com>، (أطلع عليه يوم 2024/02/25، على 10:23).

2 : بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال و سبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الجلفة، 2010، ص 214-218.

## المحور الثالث: أخلاقيات الممثلة والمدونة الأخلاقية

### الأسبوع الخامس: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

تتناول هذه المحاضرة موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في أخلاقيات المهنة و المدونة الأخلاقية، في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي و المنافسة القوية، أين تبرز القيم الأخلاقية كحجر أساس لضمان النزاهة، الثقة و الاستدامة في أي مجال مهني. فالأخلاقيات المهنية ليست مجرد قواعد نظرية، بل هي إطار عملي يوجه سلوك الأفراد و المؤسسات، كما يحدد معايير المسؤولية تجاه الزملاء، العملاء و المجتمع ككل. كما أن المدونة الأخلاقية تعد وثيقة حيوية تُترجم هذه المبادئ إلى ممارسات يومية، لضمان الشفافية، العدالة و احترام حقوق جميع الأطراف.

#### I. مدونات السلوك في القطاعين العام و الخاص

مدونة السلوك هي تعبير إلزامي و طوعي، من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة، بمجموعة من المعايير و المبادئ التي تحكم ممارسة أعمالها، من خلال مجموعة من القيم التي تضبط و تنظم السلوك الوظيفي و أخلاقيات العمل بالمؤسسة. بما يوضح لعمالها و كافة المتعاملين معها المبادئ التي تلتزم بها المؤسسة في طريقة عملها. توفر مدونة السلوك إرشادات عن كيفية الالتزام بالإطار الأخلاقي للمؤسسة و كيفية التعامل مع المواقف الصعبة أو التحديات الأخلاقية، مثلاً عند مواجهة موقف له علاقة بالفساد، تبين الإرشادات كيفية التعرف على نمط الفساد و طريقة التصرف حياله.<sup>1</sup>

#### II. مبادئ مدونات السلوك في القطاع الخاص

تستند مدونة السلوك في القطاع الخاص إلى المبادئ الآتية:<sup>2</sup>

##### 1. مبدأ النزاهة

وجود منظومة القيم و المبادئ المتعلقة بالصدق و الأمانة و الإخلاص في العمل؛

<sup>1</sup> : جينيفر شوبيرلاين و قصي سلامة، مدونة الأخلاق و السلوك المهني لشركات القطاع الخاص، [عبر الخط]، صيغة HTM، ص 14، متاح على: <https://issuu.com>، (أطلع عليه يوم 2024/03/03، على 11:30).

<sup>2</sup> : المرجع السابق.

## 2. مبدأ الشفافية

وضوح الأنظمة و الإجراءات داخل المؤسسة و توفير المعلومات بما يضمن تطبيق المبادئ و القيم؛

## 3. مبدأ الالتزام

الالتزام بالقوانين المحلية و الإجراءات المعمول بها، بالإضافة إلى الاتفاقات الدولية و المواصفات القياسية؛

## 4. مبدأ المساواة

مبدأ المساواة تأكيد مسؤولية كافة عمال المؤسسة و خضوعهم للمساواة على أداء أعمالهم، بما يتفق مع مبادئ و أحكام مدونة السلوك مع الالتزام بالقوانين و الإجراءات.

### III. مبادئ مدونات السلوك في القطاع العام

ترتكز مبادئ مدونة السلوك في القطاع العام على الأسس الآتية:<sup>1</sup>

#### 1) العدالة

تعني توزيع الخدمات و الموارد بشكل عادل بين جميع أفراد المجتمع، مع مراعاة احتياجاتهم المختلفة، تعزز العدالة الشعور بالتوازن و الإنصاف في المجتمع، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي؛

#### 2) تكافؤ الفرص

يعني هذا المبدأ أن جميع الأفراد لديهم فرص متساوية للوصول إلى الخدمات الفرص المتاحة و المناصب، بغض النظر عن خلفياتهم أو وضعهم الاجتماعي، حيث يعزز تكافؤ الفرص المساواة الاجتماعية و يفتح المجال أمام المواهب و القدرات لتحقيق إمكاناتها الكامنة؛

<sup>1</sup>: مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <https://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/code-ethique.pdf>، (أطلع عليه يوم 2024/03/03، على 10:17).

**(3) الشفافية**

تعني إتاحة المعلومات بشكل واضح و مفتوح للجمهور، مما يسمح بمتابعة و تقييم أداء المؤسسة بسهولة. حيث تعزز الشفافية الثقة بين المؤسسة و المواطنين، كما تساهم في الوقاية من الفساد؛

**(4) المساءلة**

يشير مفهوم المساءلة إلى التزام المؤسسة بالتقرير عن أعمالها و تحمل المسؤولية عنها. تبرز أهمية المساءلة في تعزيز المسؤولية الإدارية و تضمن أن المؤسسات تتبع معايير عالية من الأداء و الجودة؛

**(5) النزاهة المهنية**

تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية و الاحترافية في أداء الواجبات و المهام، مع تجنب أي سلوك غير أخلاقي، تكمن أهمية النزاهة المهنية في تعزيز ثقة الجمهور في المؤسسة و ضمان تقديم خدمات بمنهج عادل و محايد.

**(6) الحيادية**

تعني عدم الانحياز لأي طرف أو مجموعة معينة، مع الحفاظ على موقف محايد في التعاملات. حيث تعزز الحيادية ثقة الجمهور في المؤسسة و تضمن أداء الخدمات دون أي تحيز؛

**(7) الانتماء للوطن و الإدارة أو المؤسسة العمومية و الإصرار على تحقيق رسالتها و أهدافها**

يشير إلى التزام الموظفين بالعمل من أجل مصلحة الوطن و المؤسسة، مع الالتزام بتحقيق أهدافها. حيث يعزز هذا المفهوم الروح الوطنية و الالتزام المؤسسي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية و التنمية المستدامة؛

**(8) تحمل المسؤولية**

يعني أن يكون الموظفون مسؤولين عن أعمالهم و أخطائهم، مع ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، يعزز هذا المفهوم ثقافة المسؤولية في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و الجودة.

## المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال و وظائف المؤسسة

### الأسبوع السادس: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

تعتبر أخلاقيات الأعمال البوصلة التي توجهنا نحو اتخاذ القرارات الصائبة، حيث تتشابك المصالح و تتعقد العلاقات في عالم المال و الأعمال، فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد و القوانين، بل هي روح المؤسسة و قيمها التي تعكس هويتها و مسؤوليتها تجاه المجتمع.

سنستكشف سويا، من خلال هذه المحاضرة، كيف يمكن لأخلاقيات الأعمال أن تكون محركا للنجاح المستدام و كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها المالية مع الحفاظ على نزاهتها و مصداقيتها. سنتعرف على أهمية المسؤولية الاجتماعية و دورها في بناء علاقات قوية مع العملاء، الموظفين و المجتمع ككل. حيث لا تقتصر وظائف المؤسسة على تحقيق الأرباح، بل تمتد لتشمل المساهمة في بناء مجتمع أفضل و تحقيق التنمية المستدامة. لذلك يعتبر فهم أخلاقيات الأعمال أمرا حاسما في تشكيل مستقبل يجمع بين النجاح المالي و النزاهة الأخلاقية، كما يساهم في بناء عالم يسوده العدل و الازدهار، من أجل ذلك سنغوص في أعماق كل وظيفة من وظائف المؤسسة، لنرى كيف تتجلى الأخلاق في كل جانب من جوانب العمل.

### I. أخلاقيات وظيفة إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري مجموعة قدرات متجددة و ميزات إبداعية يفترض أن تكون محل اهتمام المؤسسة التي تتحمل مسؤولياتها الأخلاقية تجاه هذا المورد. يمكن للمؤسسة أن تجسد مسؤولياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال الالتزام بالموثوقية في الإجراءات و الأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب و التوظيف إضافة إلى المقابلة، الاختيار و التعيين و أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية، النزاهة و العدالة. مما يحقق فرص متكافئة و عدالة اجتماعية لأفراد المجتمع، كما يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي من خلال أنشطة التدريب و التطوير التي يجب أن تنعكس إيجابيا لصالح العمال و المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : دريد حنان و رامي كوثر، واقع الالتزام بأخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة من وجهة نظر العاملين في شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 2، جامعة تبسة، 2018، ص 110.

## II. أخلاقيات وظيفة الإنتاج

يتعين على المؤسسة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال ضمن وظيفة الإنتاج من خلال ما يأتي:<sup>1</sup>

- ✚ الاهتمام بعلاقتها مع المجتمع و تطبيق التشريعات و القوانين السائدة؛
- ✚ مراعاة صلاحية المواد الأولية و سلامة المستهلكين؛
- ✚ الأخذ في الحسبان سلامة العمال و سهولة حركتهم و حركة المعدات عند اختيار مواقع الإنتاج؛
- ✚ توفير بيئة عمل مناسبة من حيث النظافة و التهوية؛
- ✚ استخدام معدات تساعد في التخلص من مخلفات الإنتاج و تقليل الضوضاء و التلوث؛
- ✚ اختيار فترات راحة مناسبة للعمال مع الاجهاد الذي يتعرضون له؛
- ✚ التركيز على الجودة لتعزيز ثقة المستهلكين في المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- ✚ تحفيز العمال و إشراكهم في العمل لتنمية روح الإبداع و التفكير.

## III. أخلاقيات وظيفة المالية و المحاسبة

تشير أخلاقيات الأعمال ضمن وظيفة المحاسبة إلى المبادئ و المعايير المهنية التي تحدد ما يجب أداءه و ما يجب

تفاديته، من خلال الاهتمام بما يأتي:<sup>2</sup>

- ❖ القدرة المهنية و الكفاءة في المالية و المحاسبة؛
- ❖ عدم إفشاء السر المهني؛
- ❖ حماية المعلومات المتعلقة بأعمال المؤسسة؛
- ❖ المعالجة المحاسبية العادلة لكل الأطراف ذات العلاقة؛
- ❖ تقديم بيانات محاسبية سليمة، نزيهة و غير متحيزة؛
- ❖ تقديم تقارير مالية تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة بشكل دقيق و دون تضليل.

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 108-109.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص 111.

#### IV. أخلاقيات وظيفة التسويق

يجب أن تركز وظيفة التسويق على قيم المستهلك و متطلبات المجتمع، بالتالي يتعين:<sup>1</sup>

- ◀ تقديم منتجات آمنة عند الاستعمال و تتضمن تعليمات واضحة عن كيفية الاستعمال (حق الأمان)؛
- ◀ تقديم معلومات كافية عن السلع و الخدمات (حق الحصول على المعلومات)؛
- ◀ منح المستهلك حق اختيار المنتج الذي يشبع حاجاته و رغباته (حق الاختيار)؛
- ◀ معالجة الشكاوى المقدمة من طرف المستهلكين (حق سماع رأي المستهلك)؛
- ◀ انتهاج سياسة معقولة في تحديد السعر الذي يحقق التوازن بين التكلفة و الربح؛
- ◀ اختيار منافذ توزيع تناسب المستهلكين من حيث سهولة الوصول إليها (حق الاختيار)؛
- ◀ اتباع سياسة إعلانية و ترويجية صادقة و غير مبالغ فيها، حيث تتضمن معلومات واقعية و غير مضللة.

#### V. أخلاقيات وظيفة العلاقات العامة

تعتبر وظيفة العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن يستخدم في أغراض إيجابية أو سلبية، فعلاقة موظف العلاقات العامة بموكله مثل علاقة المحامي بموكله أيضا، لذلك حاول الخبراء و المختصين وضع أسس و مبادئ مهنية شريفة و نظيفة، أهمها ما يأتي:<sup>2</sup>

- ✓ عدم تعارض أهداف المؤسسة مع رفاهية المجتمع و مصالح العملاء؛
- ✓ مراعاة الدقة و الصدق في العمل؛
- ✓ الاحتفاظ بأسرار العملاء السابقين و الحاليين؛
- ✓ رفع المستوى العلمي و الفني للعلاقات العامة؛
- ✓ احترام الوعود و الارتباطات لضمان ثقة العمال و جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

1 : المرجع السابق، ص 109-110.

2 : أخلاقيات العلاقات العامة [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://almerja.com/reading.php?idm=181640>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/09، على 11:53).

## VI. أخلاقيات وظيفة البحث و التطوير

تخضع وظيفة البحث و التطوير كباقي الوظائف الأخرى لمعايير أخلاقية من أجل الحد من التصرفات اللأخلاقية و التي تضر بالمؤسسة و المجتمع، حيث يبرز البعد الأخلاقي لوظيفة البحث و التطوير من خلال الأبحاث التي يتم اعتماد نتائجها من طرف المؤسسة لاتخاذ قرارات سليمة و لاسيما فيما يخص رعاية البشرية و المجتمع، إضافة إلى حماية البيئة و الطبيعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : دريد حنان و رامي كوثر، مرجع سبق ذكره، ص 111.

## المحور الخامس: أخلاقيات الأعمال و الوظائف الإدارية

### الأسبوع السابع: أخلاقيات الأعمال و الوظائف الإدارية

الإدارة ليست مجرد عملية تنظيمية أو عملية توجيه للأفراد و الموارد، بل هي فن و علم يحددان نجاح المؤسسات و المجتمعات. لكن ما يجعل الإدارة تُعدُّ أكثر من مجرد تخطيط و تنظيم، هو عنصر الأخلاق. فالقيم و المبادئ التي تحكم قراراتنا و توجهاتنا في عالم الأعمال تؤدي دورا حاسما في تعزيز العدالة، الشفافية و المسؤولية الاجتماعية، لاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تتميز بالتدفق السريع و المكثف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته.<sup>1</sup>

سنتطرق في هذه المحاضرة إلى الوظائف الأساسية للإدارة و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، لكننا سنتناولها من منظور أخلاقي يتطلب منا التفكير في كيفية تأثير القرارة الإدارية على المجتمع و البيئة، ليس فقط على الأرباح و النمو المالي. فالإدارة لا تقتصر على توجيه الفرق نحو الأهداف، بل تفرض على القائد، المخطط و المراقب أن يكونوا قدوة في تعزيز قيم النزاهة، الاحترام و العدالة في كل خطوة.

### I. أخلاقيات وظيفة التخطيط

يُعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة. فأى عمل يقوم به فرد أو جماعة داخل المؤسسة يعتمد على مدى فعالية عملية التخطيط المبنية على الإدراك الحقيقي للواقع الاجتماعي،<sup>2</sup> يعد التخطيط الأساس الذي تبنى عليه كافة الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يركز على استشراق المستقبل و تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إضافة إلى اختيار الاستراتيجيات الأنسب للوصول إليها. غير أن التخطيط يتطلب فهما عميقا للوضع الحالي للمؤسسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لتجنب المخاطر و استغلال الفرص.<sup>3</sup>

إذن التخطيط عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتضمن تحديد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة محددة، باعتبارها عملية تسبق التنفيذ و تعتمد على التنبؤ المستند إلى الخبرة

<sup>1</sup> : قاطر فارس و حناشي توفيق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 2، المركز الجامعي تندوف، 2021، ص 97.  
<sup>2</sup> : رضا فجة و يوسف جغلولي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الانسان و المجتمع، المجلد 7، العدد 1، جامعة بسكرة، 2018، ص 368.  
<sup>3</sup> : الإدارة: مفهومها، مستوياتها، أنواعها، وأهم وظائفها [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.qoyod.com/ara>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/26، على 12:03).

السابقة. يؤدي التخطيط إلى تحديد أهداف واضحة و وضع خطة مفصلة تتضمن جداول زمنية و إجراءات لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

تشكل المبادئ الأخلاقية في التخطيط مجموعة القيم و السلوكيات التي يلتزم بها المخططون و صنع القرار، تسعى في مجملها لتحقيق العدالة و المصلحة العامة إضافة إلى التكفل بالحفاظ على ثقافة و هوية المجتمع، من خلال الشفافية، استقلالية المخطط، احترام قواعد السلوك المهني و تجنب تضارب المصالح.<sup>2</sup>

## II. أخلاقيات وظيفة التنظيم

التنظيم عبارة عن وظيفة إدارية أساسية لا تقل أهميته عن وظيفة التخطيط، إذ بواسطته تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي، يتجسد في هيكل يتكون من قوى عاملة فنية و إدارية، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات كل وظيفة و تزويدها بقدر مناسب من المسؤوليات و السلطات لتنفيذ الأعمال على أكمل وجه، في ظل تحديد و تقنين العلاقات بين المسؤوليات و السلطات،<sup>3</sup> من خلال تحديد النشاطات اللازمة و الأفراد المناسبين لها، التركيز على ثقافة التعاون، تحديد الإمكانيات و تمكين العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

إذن يُعبّر التنظيم عن العملية التي من خلالها تُنسّق الموارد البشرية و المادية، لتحقيق الأهداف التي حُدّدت في مرحلة التخطيط، حيث يتضمن تنظيم العمل من خلال توزيع المهام، تحديد السلطات و المسؤوليات، لضمان تنفيذ الأنشطة بشكل منظم و فعّال. ليساهم في خلق هيكل تنظيمي واضح يُسهّل عملية التواصل و يساعد على تدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة.<sup>5</sup>

تعتمد المبادئ الأخلاقية في التنظيم على التمتع بقدر واسع من الأخلاق و الأعراف التي تُمكن من التفاعل الإيجابي مع الآخرين لممارسة الأنشطة الإدارية التي تتطلب التعامل مع الأفراد سواء كانوا عمال، مستهلكين،

1 : تعريف الإدارة و وظائفها [عبر الخط]، صيغة PDF، ص 2، متاح على: <<https://alkhbraa.com/home/PDFs/kotob-mo2alafah>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/26، على 16:12).

2 : المبادئ الأخلاقية في التخطيط [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://faculty.ksu.edu.sa/ar/waalzamil/blog/354406>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 07:59).

3 : رضا فجة و يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 373-374.

4 : عشوش عبد القادر و بوكروح عبدالله، مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص 238.

5 : الإدارة: مفهومها، مستوياتها، أنواعها، وأهم وظائفها [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.

مساهمين، موردين، عملاء أو منافسين بعناية و حرص، لتعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي و تحقيق الربح و الأهداف الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### III. أخلاقيات وظيفة التوجيه

بعد تنظيم و توظيف الموارد البشرية، يأتي دور التوجيه الذي يركز على قيادة و إرشاد الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. حيث يتطلب التوجيه مهارات قيادية عالية، لتحفيز الموظفين، تعزيز روح التعاون بينهم و ضمان التزامهم برؤية المنظمة و أهدافها. يؤدي التوجيه دورا أساسيا في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.<sup>2</sup>

التوجيه هو إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى قيادة و توجيه جهود الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر التوجيه عملية معقدة و متشابكة لأنه يتعامل مع العنصر البشري و ما يرتبط به من تغيرات مستمرة.<sup>3</sup> فالتوجيه عبارة عن عملية إرشاد و تحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، من أجل ضمان سلامة تطبيق الخطط و حسن استخدام العلاقات التنظيمية.<sup>4</sup>

تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم لتحقيق الأهداف المحددة، كما تركز على تحقيق التفاعل و الانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس، الرغبة و الطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاية و فعالية بما يعود بالنفع على المؤسسة و العامل.<sup>5</sup>

تشير أخلاقيات الأعمال ضمن وظيفة التوجيه إلى القواعد المنظمة لهذه الوظيفة و التي تضع الخطوط العامة المساعدة على تجنب إلحاق الضرر بالآخرين عند تنفيذ الخطط المبرمجة و المنظمة، في الوجهة السليمة، من خلال التمتع بالصبر، الأمانة، تحمل المسؤولية دون ملل أو يأس، المرونة، العلم و المعرفة، الخبرة و المحافظة على كرامة المهنة.<sup>6</sup>

1 : أضواء كمال حسين، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، جامعة الموصل، 2020، ص 56-57.  
 2 : الإدارة: مفهومها، مستوياتها، أنواعها، وأهم وظائفها [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.  
 3 : رضا فجة و يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 379.  
 4 : تعريف الإدارة و وظائفها [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره، ص 4.  
 5 : رضا فجة و يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 381.  
 6 : أخلاقيات مهنة التوجيه والإرشاد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://meatd.com/blog/ethics-of-counseling/>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 09:27).

#### IV. أخلاقيات وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة وظيفية إدارية و تنظيمية أساسية داخل أي منظمة. يمكن تعريفها على أنها عملية تهدف إلى تقييم إنجازات القوى العاملة باستخدام معايير مهنية، واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتائج هذا التقييم.<sup>1</sup>

تعني الرقابة عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للمنظمة و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط، إضافة إلى تحديد الانحرافات التي قد توجد بينهما من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات، بالتالي هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة.<sup>2</sup>

إذن الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف المحددة من خلال متابعة و تقييم الأداء، حيث تركز على مقارنة النتائج الفعلية بالخطة الموضوعية مسبقا و تحديد الانحرافات عن المسار الصحيح. في حالة وجود انحرافات، تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لضمان العودة إلى المسار المخطط و تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

تتمثل أخلاقيات وظيفة الرقابة في القيم، المبادئ و القواعد التي توجه سلوكيات المراقبين في إنجاز أعمالهم الرقابية، من أجل تدعيم احترافية و استقلالية وظيفة الرقابة و تعزيز الثقة الموضوعية فيها من طرف المؤسسة و أصحاب المصلحة. من خلال ما يأتي:<sup>4</sup>

- الحفاظ على الثقة في أشغال وظيفة الرقابة، حيث ينبغي أن يكون سلوك المراقب مثاليا و فوق كل الشبهات؛
- السهر على تعزيز الثقة في استقلالية، موضوعية و تجرد وظيفة الرقابة؛
- حماية وظيفة الرقابة من أي نفوذ سياسي و ضمان و تدعيم استقلاليتها؛
- ممارسة الوظائف حسب المعايير المهنية و بكفاءة؛
- السهر على تدعيم مصداقية الوظيفة من خلال الاحترام الصارم للسر المهني؛
- تطوير و ترقية القيم المرتبطة بالوفاء و الاحترام تجاه الزملاء و أصحاب المصلحة.

1 : رضا فجة و يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

2 : تعريف الإدارة و وظائفها [عبر الخط]، ص 4.

3 : الإدارة: مفهومها، مستوياتها، أنواعها، وأهم وظائفها [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.

4 : مدونة أخلاقيات المهنة لمجلس المحاسبة [عبر الخط]، صيغة PDF، متاح على: <https://www.ccomptes.dz/>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 09:50).

## المحور السادس: مدخل للفساد الإداري

### الأسبوع الثامن: مدخل للفساد الإداري

يعتبر الفساد ظاهرة عالمية سريعة الانتشار ذات جذور عميقة و متعددة الأبعاد، تختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، حتى يكاد لا يخلو أي مجتمع أو نظام سياسي منها، لذلك يعتبر الفساد ظاهرة مركبة من الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية. من أسباب ظهوره عدم اتساق الأنظمة و متطلبات الحياة الاجتماعية بالإضافة إلى ضعف أجهزة الرقابة، مما يؤثر بشكل سلبي على التنمية الاقتصادية فينحرف بأبعادها، يبدد الموارد و الإمكانيات المتاحة، كما ينشئ نظاما منحرفا تسوده حالة من التذمر و القلق بين أفراد المجتمع.

#### I. جوهر الفساد

انتشر الفساد في السنوات الأخيرة و اتسعت مجالاته و تعددت أشكاله، حيث أصبح ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة معينة أو منطقة محددة، بل تمتد إلى كافة المناطق و جميع الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة، كما أكدت تقارير البنك الدولي بأن الفساد أصبح عقبة تعترض طريق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لما لها من خطر يهدد الاستقرار و الأمن الاجتماعي بكل أبعاده،<sup>1</sup> لأنه يؤدي إلى انتهاك حقوق الانسان، تشويه الأسواق، المساهمة في ازدهار الجريمة المنظمة و غير ذلك من التهديدات.<sup>2</sup>

بلغة علم الاجتماع، يعتبر الفساد ظاهرة اجتماعية تتميز بصفة العمومية و الانتشار في الزمان و المكان، فهو موجود في كافة المجتمعات على اختلاف توجهاتها الإيديولوجية و لا يقتصر على نسق اجتماعي أو نظام سياسي معين، لكنه يتخلل نسيج البناء الاجتماعي ككل،<sup>3</sup> لذلك وجب عليها تعريف الفساد من الناحية اللغوية من جهة و من الناحية الاصطلاحية من جهة أخرى.

1 : البرج محمد، تصنيف الجرائم الواردة في قانون الوقاية من الفساد و مكافحته الجزائي "دراسة على ضوء القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته"، المجلة الأفريقية للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أدرار، 2020، ص 25.

2 : عائشة لخشين، مكافحة الفساد في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي أفلو، 2021، ص 69.

3 : الويزة نجار، دور الإعلام و المجتمع المدني في مكافحة الفساد، مجلة التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون، العدد 51، جامعة عنابة، 2017، ص 90.

## 1. الفساد لغة

الفساد ضد الصلاح و فسد عكس صلح، يقال فسد الشيء بمعنى بطل و اضمحل أي تغير و لم يعد صالحا، فالفساد يعني التلف، الاضطراب، الخلل و إلحاق الضرر؛

## 2. الفساد اصطلاحا

الفساد ظاهرة غير أخلاقية تتمثل في ممارسة سلوك منحرف بهدف تحقيق مصلحة خاصة، أي استعمال وضعية غير قانونية لتحقيق مكسب غير قانوني و غالبا ما يتم في السر. بمعنى كل ممارسات الاستغلال السيء للمنصب كالرشوة، التهرب الضريبي، الغش الجمركي، افشاء السر المهني و اختلاس المال العام بشكل مباشر أو غير مباشر.

## II. أنواع الفساد

تتضمن ظاهرة الفساد العديد من الأنشطة غير النزيهة التي تؤثر على الوضع الاقتصادي، الاجتماعي و السياسي للوطن، حيث يختلف التأثير السلبي للفساد باختلاف نوعه، عموما يوجد عدة أنواع لظاهرة الفساد، أهمها ما يأتي:

### 1) الفساد الأخلاقي

يقصد به انحطاط القيم و الأخلاق الحميدة، نتيجة استبدالها بعبادات و قيم شاذة و غريبة عن القيم الوطنية، مما يؤدي إلى انتشار سلوكيات مخالفة للأداب العامة و عدم احترام أسرار العمل،<sup>1</sup> يؤدي هذا الفساد بالمرء إلى الانحطاط في السلوك بصورة تجعله لا يحكم عقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات، فيستسلم لنزواته و رغباته، حيث ينحط بذلك إلى أدنى الدرجات و المراتب، مما يؤدي إلى انتشار الفاحشة و السلوك المخالف للأداب. كما يؤدي تدهور الأخلاق عند الشعوب إلى فساد الأمم و زوالها؛

### 2) الفساد الاقتصادي

هو الحصول على منافع مادية وأرباح عن طريق أعمال منافية للقيم، الأخلاق و القانون كالغش التجاري و التلاعب في الأسعار،<sup>2</sup> يشمل الفساد الاقتصادي جل جرائم المؤسسات من خلال الاستغلال البشع لليد العاملة،

<sup>1</sup> : بوقرة العمرية، البيع بالمزاد العلني كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة المسيلة، 2023، ص 119.  
<sup>2</sup> : بوقرة العمرية، المرجع نفسه، ص 120.

إعلان نمو اقتصادي زائف من خلال أنشطة صناعية و زراعية وهمية و كذا استثمارات غير حقيقية، الأمر الذي ينعكس سلبا على الخطط و السياسات العامة للدولة، ضف إلى ذلك الاحتكار، الغش الجبائي، التلاعب في الأسعار و تهريب الأموال؛

### (3) الفساد الإداري

يقصد به اتباع سلوك مخالف للقوانين من خلال استغلال الموظف العام لموقعه و صلاحياته، حيث ينشأ بسبب سوء التخطيط و تغليب المصالح الفردية على حساب المصالح العامة.<sup>1</sup> يعتبر الفساد الإداري سلوكا بيروقراطيا يستهدف تحقيق منافع ذاتية بأساليب غير قانونية، من خلال تعطيل سير المصالح العامة و قيام المسؤولين بتعيين موظفين وفق ما يخدم مصالحهم الخاصة، إضافة إلى استغلال المنصب لأداء خدمات مقابل كسب مادي، في إطار عدم احترام القانون و الأنظمة المعمول بها؛

### (4) الفساد المالي

يتمثل الفساد المالي في الانحرافات المالية التي تؤدي إلى مخالفة القواعد و الأحكام المنظمة للعمل المالي في الدولة و مؤسساتها، كما يقصد به سوء استخدام أو تحويل الأموال العامة من أجل مصلحة خاصة؛<sup>2</sup>

### (5) الفساد السياسي

يتعلق بمجمل الانحرافات المالية إضافة إلى القواعد و الأحكام التي تنظم عمل المؤسسات السياسية في الدولة. حيث يقصد به إساءة استعمال سلطة مؤتمنة من قبل مسؤولين سياسيين من أجل مكاسب خاصة، بهدف زيادة السلطة أو الثروة،<sup>3</sup> بالتالي يُعبر الفساد السياسي عن إساءة استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص، مثل استعمال المال في العمليات الانتخابية؛

### (6) الفساد الاجتماعي

يعبر الفساد الاجتماعي عن مجموعة من السلوكات التي تُحطّم أو تُكسّر مجموعة القواعد و التقاليد المعروفة في المجتمع و المقبولة منه، أو المتوقعة من النظام الاجتماعي القائم، يؤدي الفساد الاجتماعي إلى التفكك الأسري،

1 : المرجع السابق، ص 119.

2 : المرجع نفسه، ص 120.

3 : المرجع نفسه، ص 121.

انتشار المخدرات، الإخلال بالأمن، القتل و السطو، فهو يشمل جميع الممارسات التي تخالف الآداب العاقبة و السلوك القويم<sup>1</sup> بالتالي يتمثل الفساد الاجتماعي في الخلل الذي يصيب المجتمع بداية من الأسرة، المدرسة، الجامعة و مؤسسات العمل، الذي يؤدي إلى فساد اجتماعي مستقبلي و الإخلال بالأمن العام؛

## (7) الفساد الرياضي

الفساد في الرياضة ليس بجديد، فقد ظهرت الأنشطة الاحتيالية في المسابقات و المؤسسات الرياضية منذ الألعاب الأولمبية القديمة وازدادت الأنشطة الإجرامية بشكل ملحوظ في العقدين الماضيين، حيث أدى النمو السريع للرهانات الرياضية القانونية و غير القانونية إلى جانب التقدم التكنولوجي إلى تغيير طريقة لعب الرياضة و استهلاكها، الأمر الذي أدى إلى جذب المجرمين أكثر فأكثر.<sup>2</sup> يتمثل الفساد الرياضي في الانحرافات و الممارسات غير القانونية التي ترافق العملية الرياضية منذ بداية الموسم إلى نهايته، كالتلاعب في نتائج المباريات و المنافسات، بالإضافة إلى تعاطي المنشطات؛

## (8) الفساد القضائي

يعتبر فساد القضاء منبع كل شر و فساد، باعتباره الجهة التي يفترض فيها صون الحقوق، حماية الناس، حماية ممتلكاتهم و أعراضهم، بالإضافة إلى إقامة ميزان العدل و الحق، فإن فساد و فقد مكانته و هيئته، و غدا مرتعاً للظلم و الباطل، المحسوبية و الرشوة، فهذا مدعاة لفساد غيره، من مؤسسات الدولة و أجهزتها.<sup>3</sup> بالتالي يتمثل الفساد القضائي في الانحراف الذي يمس الهيآت القضائية، من خلال ضياع الحقوق و تفشي الظلم بسبب المحسوبية، الوساطة و شهادة الزور، لذلك يعتبر من أخطر أنواع الفساد.

## III. مظاهر الفساد الإداري و المالي

يتميز الفساد بالعديد من الممارسات التي تعبر عنه، عادة ما تكون متشابهة و متداخلة فيما بينها، متخذة الأشكال الآتية:

<sup>1</sup> : فساد إجتماعي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.diwanalarabia.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 18:18).

<sup>2</sup> : حماية الرياضة من الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://egypt.un.org/>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 18:53).

<sup>3</sup> : عبد الله فرج الله، فساد القضاء مؤذن بنهاية الدول [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.aljazeera.net/>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 19:02).

## 1. الرشوة

هي متاجرة الموظف (المرتشي) بأعمال وظيفته، عن طريق تلقي ما يعرضه صاحب الحاجة (الراشي)، مقابل أداء خدمة معينة. تتمثل عقوبة الرشوة في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛<sup>1</sup>

## 2. المحسوبية

تتم من خلال شغل الوظائف العمومية بأشخاص غير مؤهلين، مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات العامة و انخفاض الإنتاج. تتمثل عقوبة المحسوبية في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛<sup>2</sup>

## 3. المحاباة

يقصد بها تفضيل جهة معينة على أخرى و الانحياز لها بغير وجه حق، مما يولد العداوة و الحقد بين الأفراد و يؤدي إلى إضعاف ثقتهم بالإدارة و عدالتها. تتمثل عقوبة المحاباة في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛<sup>3</sup>

## 4. الوساطة

تعبر الوساطة عن تدخل شخص ذو مركز و نفوذ لصالح من لا يستحق شغل المنصب أو المهمة، كما تعتبر شكلا من أشكال تبادل المصالح. تتمثل عقوبة الوساطة في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛<sup>4</sup>

1 : المادة 25، الأمر رقم 66-156، المتضمن قانون العقوبات المعدل و المتمم، المؤرخ في 8 يونيو 1966 .  
 2 : المادة 32، القانون رقم 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المعدل و المتمم، المؤرخ في 20 فبراير 2006.  
 3 : المرجع نفسه.  
 4 : المرجع نفسه.

## 5. التزوير

يقصد به تحريف محتوى الوثائق الرسمية من أجل الحصول على منافع خاصة، بهدف تغيير الحقيقة أو الهروب من المتابعات القضائية. يعاقب كل شخص ارتكب تزويراً في محررات رسمية أو عمومية بالسجن المؤقت من عشر (10) سنوات إلى عشرين (20) سنة و بغرامة من 1.000.000 دج إلى 2.000.000 دج<sup>1</sup>؛

## 6. اختلاس المال العام

يتم من خلال الاعتداء على المال العام في مجال الصفقات العمومية، بالإضافة إلى منح الإعفاءات الجبائية و الجمركية للأفراد و المؤسسات بدون وجه حق، من أجل تحقيق المصالح المتبادلة. تتمثل عقوبة اختلاس المال العام في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج<sup>2</sup>؛

## 7. الاسراف في إنفاق المال العام

يقصد به تبديد المال العام في الانفاق على البنايات و الأثاث، بالإضافة إلى المبالغة في استعمال المقنتيات العامة في الأمور الخاصة، تتمثل عقوبة الاسراف في إنفاق المال العام بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج<sup>3</sup>؛

## 8. الانحرافات الإدارية

يقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف أثناء أداء عمله، كعدم احترام أوقات العمل، الامتناع عن أداء العمل المطلوب، اللامبالاة، عدم تحمل المسؤولية، التهرب من الامضاء و عدم المحافظة على كرامة الوظيفة. تختلف العقوبات الإدارية حسب نوع المخالفة المرتكبة بين الدرجة الأولى إلى الدرجة الرابعة، بدء من الإنذار الشفهي، الخصم من الراتب إلى غاية التنزيل في الرتبة أو العزل و التسريح؛

## 9. سوء استغلال المنصب

بمعنى كل موظف عمومي يسيء استغلال وظائفه أو منصبه عمداً من أجل أداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل في إطار ممارسة وظائفه، على نحو يخرق القوانين و التنظيمات، ذلك بغرض الحصول على منافع غير مستحقة لنفسه

1 : المادة 216، الأمر رقم 66-156، مرجع سبق ذكره.

2 : المادة 29، المرجع نفسه.

3 : المادة 29، المرجع نفسه.

أو لشخص أو كيان آخر، تتمثل عقوبة إساءة استغلال المنصب في الحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛<sup>1</sup>

## 10. افشاء السر المهني

يعتبر افشاء السر المهني من مظاهر الفساد نظرا لما قد ينجر عنه من مخاطر سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فالطبيب الذي يفشي سر مريضه قد يضره من الناحية المعنوية أمام المجتمع، أما الموظف الذي يفشي أسرار عمله فإنه يلحق الضرر بالمؤسسة التي يعمل فيها و بصاحب العمل. تتمثل عقوبة افشاء السر المهني في الحبس من شهر (01) إلى ستة (06) أشهر و بغرامة من 500 دج إلى 5.000 دج؛<sup>2</sup>

## 11. المضاربة غير المشروعة

هي كل تخزين للسلع بهدف إحداث ندرة في السوق و اضطراب في التموين، بالإضافة إلى رفع أو خفض مصطنع في أسعار السلع أو الأوراق المالية بطريق مباشر أو غير مباشر أو عن طريق وسيط أو استعمال الوسائل الإلكترونية أو أي وسائل احتيالية أخرى.<sup>3</sup> تتمثل عقوبة المضاربة غير المشروعة في الحبس من ثلاث (03) سنوات إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 1.000.000 دج إلى 2.000.000 دج.<sup>4</sup> أما خلال أزمة صحية أو وقوع كارثة تشدد العقوبة إلى السجن المؤقت من عشرين (20) سنة إلى ثلاثين (30) سنة و بغرامة من 10.000.000 دج إلى 20.000.000 دج.<sup>5</sup>

تتمثل آليات المضاربة غير المشروعة فيما يأتي:

- ترويج أخبار و أنباء كاذبة عمدا بين الجمهور بغرض إحداث اضطراب في السوق و رفع الأسعار بطريقة مبالغتها و غير مبررة؛
- طرح عروض في السوق بغرض إحداث اضطراب في الأسعار أو هوامش الربح المحددة قانونا؛
- تقديم عروض بأسعار مرتفعة عن سعر البيع العادي؛

1 : المادة 33، المرجع السابق.

2 : المادة 301، المرجع نفسه.

3 : المادة 2، القانون رقم 15-21، المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة، المؤرخ في 28 ديسمبر 2021.

4 : المادة 15، المرجع نفسه.

5 : المادة 14، المرجع نفسه.

- القيام، بصفة فردية أو جماعية أو بناء على اتفاقات، بعملية في السوق بغرض الحصول على ربح غير ناتج عن التطبيق الطبيعي للعرض و الطلب؛
- استعمال المناورات التي تهدف إلى رفع أو خفض قيمة الأوراق المالية.

## المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري و طرق محاربه

### الأسبوع التاسع: أسباب و آثار الفساد الإداري و طرق محاربه

سنتناول في هذه المحاضرة الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري و التي تشمل عوامل اقتصادية، إدارية، سياسية و اجتماعية، بالإضافة إلى ضعف المنظومة العقابية و قصور الرقابة. كما سنتناول الآثار السلبية للفساد على المؤسسات و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مع التركيز على كيفية تأثيره في تدهور الأداء الإداري و المالي. كما سنتطرق إلى الطرق الفعالة لمحاربة الفساد، من خلال تعزيز الشفافية، تطبيق القوانين، تحسين آليات الرقابة و المساءلة لضمان نزاهة العمل الإداري. في ذات السياق و سعياً لمكافحة ظاهرة الفساد في الجزائر، أعطى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لدور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، من خلال نصوص القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المعدل و المتمم، كما أشاد دستور سنة 2020 بالدور الفعال للمجتمع المدني في مكافحة الفساد و الوقاية منه عن طريق إشراكه للهيئات الحكومية في اتخاذ القرار و إشراك المواطنين في تسير الشؤون العامة و تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

### I. أسباب الفساد الإداري

يوجد العديد من العوامل و الدوافع التي تتسبب في ظهور الفساد و انتشاره بين أفراد المجتمع و مؤسسات العمل. حيث ينشأ الفساد الإداري في المجتمع نتيجة عدة أسباب، أهمها ما يأتي:<sup>2</sup>

#### 1- الأسباب الاقتصادية

من أهم أسباب نشوء ظاهرة الفساد الإداري هو عدم التوزيع العادل للثروات على أبناء المجتمع الواحد، فتجد الثروات تتركز بيد فئة معينة من المجتمع في حين أن الفئات الأخرى محرومة من الحصول على حقها الطبيعي، مما يؤدي إلى انتشار الفقر، بالتالي تبرز لدى الكثير سلوكيات منحرفة تنتهي بالكثيرين إلى استغلال مناصبهم العامة لتحقيق أقصى منفعة مالية؛

1 : شريفي ابراهيم، أهمية المجتمع المدني في الحد من انتشار ظاهرة الفساد، الملتقى الوطني الأول حول دور المجتمع المدني في دعم التنمية المحلية بالجزائر سواقع و أفاق-، جامعة سيدي بلعباس، 12 ماي 2022، ص 3.

2 : مها دحام، أسباب الفساد الإداري [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/30، على 12:11).

## 2- الأسباب الإدارية

تعتبر البيئة الإدارية من الأسباب المهمة لنشوء الفساد الإداري التي قد لا تتمتع بالوعي الذاتي و الثقافي، الذي يجعلها في منأى عن الفساد الإداري و استغلال المناصب الإدارية، بالإضافة إلى غياب قواعد العمل و مدونات السلوك المهني للموظفين في قطاعات العمل العام و الخاص، الأمر الذي يفتح المجال لممارسات الفساد بسبب الجهل و نقص المعرفة بالحقوق و الواجبات، كما يعتبر سوء اختيار الأشخاص لشغل مناصب إدارية إما لضعفها أو لعدم تمتعها بالكفاءة العالية لشغل المنصب أحد الأسباب المهمة للفساد الإداري؛

## 3- الأسباب السياسية

من الأسباب المهمة للفساد الإداري هو الوضع السياسي في البلد، الذي يتمثل في التأثير السياسي من الأشخاص أصحاب النفوذ و السلطة على القرارات الإدارية و سيادة القيم القائمة على النسب و القرابة، فضلا عن عدم وجود علاقة قوية بين أجهزة الدولة و المواطنين؛

## 4- غياب المنظومة العقابية

من الأسباب المهمة لتفشي ظاهرة الفساد الإداري أيضا، التساهل التام في معاقبة الأشخاص الذين تثبت عليهم تهممة الفساد الإداري، على الرغم من وجود التشريعات القانونية الواضحة و الصريحة التي تنص على معاقبتهم بالعديد من العقوبات، لكن يبدو قد يتم تجاوزها في بعض الأحيان لأسباب متعددة تقود في نهاية الأمر إلى حماية المفسدين، حيث يجب تطبيق القانون بشكل صارم يحقق الردع و الانضباط، غير ذلك ما الفائدة من سنّ قوانين، حتى لو طُبِّقت تُطبَّق على البعض فقط، بالتالي لا يكون القانون ردعي أمام المجرمين و المفسدين في المجتمع، مما يكون سببا لفساد أشخاص آخرين؛

## 5- الأسباب الشخصية

تعتبر الطبيعة الشخصية و القيم الأخلاقية للفرد، إضافة إلى ما اكتسبه عن طريق الوراثة و الخلفية السابقة من حياته، ضف إلى ذلك الابتزاز، الطمع و الأمراض النفسية من أسباب انتشار ظاهرة الفساد الإداري، كما يرتبط أيضا بالخصائص الشخصية كالجنس، السن، المستوى العلمي، المنصب و البيئة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : عاتي يمينة، الفساد الإداري و المالي مفاهيمه، أسبابه و أشكاله و آثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد و تأثيره على التنمية الاقتصادية، جامعة قلمة، 24 و 25 أبريل 2018، ص 4.

## 6- ضعف المؤسسات الرقابية و القضائية

يقصد به فشل المؤسسات الوقائية في التحسيس بمخاطر الفساد و الوقاية منه، إضافة إلى ضعف المؤسسات الرقابية في اكتشاف مواطن الفساد قبل انتشاره و عدم استقلاليتها، كذا فشل المؤسسات القضائية بمعاينة المفسدين ليكونوا عبرة للغير الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الجهاز القضائي و عدم استقلاليتها مما يؤثر على نزاهته و عدالته؛

## 7- تضارب المصالح

يقصد بها الموقف الذي يؤثر على مصداقية و استقلالية الموظف أثناء أداء عمله، حيث تتعارض مصالحه الخاصة المادية أو المعنوية التي تمهه شخصيا أو تم أحد أقاربه أو أصدقائه، مع المصلحة العامة؛

## 8- السعي نحو الربح السريع

غالبا ما يكون السعي نحو تحقيق الربح السريع و تجاوز الخطوات العملية و الموضوعية للربح سببا من أسباب الفساد، فالموظف الذي لا يقتنع براتبه الشهري لأي حجة من الحجج كضعف القدرة الشرائية، ارتفاع أسعار السلع و الخدمات أو زيادة الالتزامات العائلية، قد يخلق لديه رغبة في تحقيق الربح السريع و تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة، فيلجأ بذلك إلى الرشوة لتحقيق ذلك، الأمر الذي يؤدي به إلى الوقوع في فخ الفساد؛

## II. آثار الفساد الإداري

انتشر الفساد في السنوات الأخيرة و اتسعت مجالاته و تعددت أشكاله، حيث أصبح ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة معينة أو منطقة محددة، بل تمتد إلى كافة المناطق و جميع الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة، كما أكدت تقارير البنك الدولي بأن الفساد أصبح عقبة تعترض طريق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لما له من خطر يهدد الاستقرار و الأمن الاجتماعي بكل أبعاده،<sup>1</sup> لأنه يؤدي إلى انتهاك حقوق الانسان، تشويه الأسواق، المساهمة في ازدهار الجريمة المنظمة و غير ذلك من التهديدات.<sup>2</sup>

1 : البرج محمد، تصنيف الجرائم الواردة في قانون الوقاية من الفساد و مكافحته الجزائري "دراسة على ضوء القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته"، المجلة الافريقية للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أدرار، 2020، ص 25.

2 : عائشة لخشين، مكافحة الفساد في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي أفلو، 2021، ص 69.

يوجد العديد من الآثار التي تخلفها ظاهرة الفساد، يمكن حصرها في الآثار الاجتماعية، الآثار الاقتصادية و الآثار السياسية.

## 1. الآثار الاجتماعية

تشمل الآثار الاجتماعية للفساد فيما يأتي:

- ◀ يتسبب الفساد الإداري والمالي بتفاقم الفقر، عبر توزيع الدخل و الثروة لصالح من يملك السلطة و الجاه، الذين يثرون على نحو مستمر؛
- ◀ انخيار في البيئة الاجتماعية و الثقافية، فعندما يتقبل المواطنين الفساد كأسلوب في العمل يتطبع و يتجذر في كيان المجتمع و يتعمق في نسيجه، فيبدأ النسيج الأخلاقي المجتمعي بالانحيار؛
- ◀ إحداث خلل في منظومة القيم والمعتقدات المكونة لثقافة المجتمع وتحضره؛
- ◀ تهديد التماسك القيمي والأخلاقي للمجتمع و فقدان مصدر تضامنه الداخلي<sup>1</sup>؛
- ◀ يؤدي الفساد إلى نشوء فئة ثرية بطرق غير مشروعة و زيادة الفقر لدى الفئات الأخرى، مما يخلق تمييزا طبقياً و يزيد من نسبة المهمشين سياسياً و اقتصادياً، كما يعمق الفجوة بين الفقراء و الأغنياء؛
- ◀ تقديم المصلحة الشخصية على المصالح العامة، مما يؤدي إلى تقليص فرص العمل، تفشي البطالة و عدم الاهتمام بتوفير الخدمات للمواطنين، مما قد يؤدي إلى تدمير شعبي و كثرة مظاهرات؛
- ◀ الشعور بالظلم و الحرمان من الحقوق، الأمر الذي ينعكس سلباً على ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية مما قد يدفع البعض إلى عدم احترام القانون و ارتكاب أعمال العنف؛
- ◀ انخيار القيم الدينية والأخلاقية مثل الأمانة، الصدق، العدل، المساواة وتكافؤ الفرص، مما قد يؤدي إلى انخيار الحضارات و المجتمعات<sup>2</sup>؛
- ◀ يشكل الفساد دافعاً محفزاً للسلوك المنحرف و يعطي انطباعاً أن للفساد مردود يستحق المخاطرة، مما يؤدي إلى تلاشي القيم و معايير المجتمع؛
- ◀ عدم تحقيق العدالة الاجتماعية؛
- ◀ المساس بالأمن و الصحة العمومية؛

1 : نضال محمد رشيد صالح الحمداني، آثار الفساد الإداري والمالي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://almerja.com/reading.php?idm=186753>، (أطلع عليه يوم 2025/03/30، على 15:24).

2 : عاتي يمينه، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

◀ انخفاض الانفاق على المشاريع العمومية و عدم توفير الخدمات الصحية و التعليمية بشكل تام بسبب انخفاض الإيرادات العمومية، مما يُحمّل المواطنين نفقات إضافية للحصول على خدمات صحية و تعليمية مناسبة؛

◀ انتشار المشاكل الاجتماعية المتعلقة برعاية الأسرة و تربية الأبناء، نتيجة فرض العقوبات على مرتكبي الفساد بالحبس أو الفصل من العمل.

## 2. الآثار الاقتصادية

تتضمن الآثار الاقتصادية للفساد فيما يأتي:

- إضعاف الاستثمار المحلي و تقليل فرص الاستثمار الأجنبي، كما يخلق بيئة من عدم الثقة و يقلل من الحوافز الاستثمارية، مما يؤدي إلى هروب المستثمرين بسبب طلب المسؤولين الفاسدين للعمولات والرشاوى؛
- ارتفاع أسعار السلع و الخدمات، حيث يتم إضافة قيمة الرشوة و العمولات المدفوعة إلى تكلفة إنتاج السلع و الخدمات، التي يتحملها المستهلك النهائي؛
- تبيد و استنزاف المال العام و الممتلكات العامة، حيث تتجلى مظاهر الاختلاس و التبيد في العديد من القطاعات، مثل مكاتب البريد و الاتصالات و البنوك العمومية، بالإضافة إلى تهريب الأموال إلى الخارج و الإنفاق المبالغ فيه على المؤتمرات و الندوات، كذا عمليات الترميم و التأثيث. كل هذه الممارسات تعرقل التنمية الاقتصادية؛
- يتسبب الفساد في انخفاض الإيرادات العمومية من الضرائب و الرسوم، حيث يدفع العديد من المتعاملين الاقتصاديين و الملزمين بالضرائب رشاوى لموظفي الضرائب و الجمارك لتجنب أو تخفيض الضرائب المستحقة، مما يؤثر سلبا على موارد الدولة و قد يؤدي إلى تراكم الديون الداخلية و حدوث العجز في الميزانية العمومية،<sup>1</sup> الأمر الذي يجبر الدولة إلى معالجته من خلال الاقتراض الداخلي أو الخارجي بمعدلات فائدة معتبرة خلال سنوات عديدة.

## 3. الآثار السياسية

تتضمن الآثار السياسية للفساد فيما يأتي:

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 6-7.

- ✚ يؤثر الفساد الإداري على مستوى الديمقراطية و قدرة النظام على التعامل بعدم تحيز مع كافة المواطنين و توفير حقوق المساواة بشفافية و تكافؤ الفرص؛
- ✚ يساهم الفساد في تضخم النزاعات و تزايد الصراعات، خاصة عند تعارض المصالح بين فريقين مختلفين في عالم السياسة.
- ✚ ضعف المؤسسة العامة و مؤسسات المجتمع المدني؛
- ✚ ضعف المشاركة السياسية و سوء سمعة النظام الحاكم و ضعف علاقاته الخارجية، حيث يتسبب الفساد في ضعف المشاركة السياسية و سوء سمعة النظام الحاكم و ضعف علاقاته الخارجية مع الدول الشقيقة و المجاورة التي قد تدعمه؛<sup>1</sup>
- ✚ فقدان الثقة في الحكومة و النظام السياسي، حيث ينظر إلى الموظفين أنهم مجرد عناصر متورطة في الفساد لا يعينها سوى تحقيق مصالحها الخاصة؛
- ✚ يخلق الفساد فجوة بين المواطنين و الحكومة، مما يدفع المواطنين إلى مساندة القوى المعارضة للإطاحة بالحكومة؛
- ✚ انتشار العنف و محاولة اسقاط النظام القائم تعبيراً عن الشعور بالحرمان.

### III. طرق محاربة الفساد الإداري

يتعين على الحكومات أن تبذل الجهود اللازمة لمكافحة ظاهرة الفساد و الحد من انتشارها باستعمال جميع الوسائل المتاحة في مختلف الميادين، التي من أهمها ما يأتي:

#### (1) الجانب الديني

تعتمد محاربة الفساد من خلال الجانب الديني على عدة مبادئ و آليات مستمدة من تعاليم الإسلام، التي تحث على النزاهة، العدل و رفض الفساد بكل أشكاله. حيث يجب بناء منظومة القيم الدينية لدى المواطن و تقوية الوازع الديني لدى الأفراد على مستوى المساجد و المدارس، بالإضافة إلى تحسيسهم بمخاطر الفساد على الفرد و المجتمع، يمكن تلخيص طريقة محاربة الفساد من خلال الجانب الديني كما يأتي:

<sup>1</sup> : الصديق مفتاح محمد البكوش و سافينار صالح، الفساد الإداري و أسباب ظهوره و الآثار الناتجة عنه -دراسة تطبيقية على دولة ليبيا-، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 2، العدد 10، فلسطين، 2018، ص 130.

## أ. غرس الوازع الديني و الإيمان في النفوس

يركز الإسلام على تقوية الوازع الديني لدى الأفراد بغرس معاني المراقبة و الحشية من الله، مما يقوي الإرادة الذاتية و يحبي الرقابة الداخلية، فيتمكن الإنسان من مقاومة دواعي الهوى و مغريات الفساد.<sup>1</sup> حيث تعزز التربية الدينية الصحيحة القيم و الأخلاق الحميدة، كما تدعو إلى الصلاح و الإصلاح، بالإضافة إلى مواجهة الفساد و المفسدين؛<sup>2</sup>

## ب. التشريع الديني و الشرعي

وضعت الشريعة الإسلامية نصوصا تحرم الفساد و تجرمه، مع وضع تنظيمات و زواجر تمنع وقوعه، مستندة إلى نصوص القرآن الكريم و السنة النبوية. تهدف العقوبات الرادعة التي تفرضها الشريعة إلى ردع المفسدين و منع تكرار الفساد، مع إعلان هذه العقوبات للردع العام؛<sup>3</sup>

## ج. التوعية الدينية و المجتمعية

استخدام الخطب و الدروس الدينية في المساجد و الهيئات الدينية لتوعية الناس بأضرار الفساد و أهمية مكافحته، لتعزيز قيم النزاهة و الشفافية في المجتمع. مع تشجيع التعاون مع المؤسسات الدينية المختلفة مثل وزارة الأوقاف، دار الإفتاء و الهيئات الدينية لتنفيذ أنشطة توعوية، مؤتمرات و ورشات عمل تهدف إلى خلق بيئة مجتمعية رافضة للفساد؛<sup>4</sup>

## د. العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة

الفساد ليس فقط مشكلة فردية بل مسؤولية جماعية، حيث يحث الإسلام على العمل الجماعي لمكافحة الفساد، مع ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان النزاهة و الكفاءة؛<sup>5</sup>

1 : أمين نعمان الصلاحي، الفساد المالي والإداري - رؤية إسلامية - في الوقاية والعلاج [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.islamweb.net/ar/library/content/1682/5771>، (أطلع عليه يوم 20/06/2025، على 15:26).

2 : الاديبان في مواجهة الفساد فتاوى دينية لتعزيز ثقافة مكافحة الفاسدين [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.pacc.ps/blog/post/20660>، (أطلع عليه يوم 20/06/2025، على 15:31).

3 : سارة زقبيبة، طرق مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://mawdoo3.com/>، (أطلع عليه يوم 01/04/2025، على 11:54).

4 : الاديبان في مواجهة الفساد فتاوى دينية لتعزيز ثقافة مكافحة الفاسدين [عبر الخط]، مرجع سبق ذكره.

5 : المرجع نفسه.

## هـ. تعزيز العدالة و رد الحقوق

يركز الإسلام على رد الحقوق إلى أصحابها، حيث يعتبر الجنة جزاء للذين يصلحون في الأرض و يكافحون الفساد، مما يعزز الدافع الديني للابتعاد عن الفساد و السعي للإصلاح.

## (2) الجانب الثقافي

ينبغي زيادة الوعي بمخاطر الفساد من خلال المؤسسات التعليمية و كافة أجهزة الإعلام، إضافة إلى ضرورة التأكيد على أن محاربة الفساد و الوقاية منه مسؤولية الجميع، يمكن محاربة الفساد الإداري من خلال الجانب الثقافي عبر عدة وسائل و استراتيجيات تركز على تعزيز الوعي و القيم الأخلاقية لدى الأفراد و المؤسسات، و من أبرز هذه الوسائل:

### أ. التوعية و التثقيف المجتمعي

نشر ثقافة مكافحة الفساد من خلال وسائل الإعلام، القصص، المسرحيات و اللوحات الفنية التي تبرز خطورة الفساد و أثره السلبي على المجتمع، مما يساهم في تحصين المجتمع داخليا ضد هذه الظاهرة. إضافة إلى تعريف المواطنين بحقوقهم و واجباتهم، بالإضافة إلى أهمية الشفافية و النزاهة في العمل الإداري، مما يضمن تعاونهم في محاربة الفساد؛<sup>1</sup>

### ب. دور المؤسسات التعليمية و الجامعات

إدراج مقررات دراسية متخصصة في مكافحة الفساد ضمن المناهج الجامعية، خاصة في كليات الحقوق، لتكوين أجيال واعية و مؤهلة قانونيا و أخلاقيا لمواجهة الفساد. إضافة إلى تدريب الطلاب على آليات التصد و الوقاية من الفساد، كذا تحفيزهم على إعداد بحوث و دراسات في هذا المجال لتعزيز ثقافة النزاهة و الشفافية.

<sup>1</sup> : نور طاهر الأقرع، استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.aman.org/palestine.org/media-center/2124.html>>، (أطلع عليه يوم 20/06/2025، على 18:46).

### ج. تفعيل دور المراكز الثقافية

إشراك المراكز الثقافية في تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد، حيث تقوم هذه المراكز بدور توعوي و تثقيفي مهم، من خلال تنظيم ورشات عمل و أنشطة فنية و ثقافية تعزز من قيم النزاهة و الشفافية.<sup>1</sup>

### (3) الجانب السياسي

يمكن محاربة الفساد الإداري من خلال الجانب السياسي عبر تبني استراتيجيات و سياسات واضحة تركز على تعزيز الشفافية، المساءلة و تفعيل القوانين، من أبرز الإجراءات السياسية الفعالة ما يأتي:

- ❖ وضع استراتيجيات وطنية شاملة لمكافحة الفساد تشمل تحديد أهداف واضحة و آليات تنفيذ و متابعة، مع إشراك مختلف القطاعات الحكومية و المجتمع المدني، كما حدث في لبنان حيث تم إعداد استراتيجية وطنية بمشاركة جهات قضائية وإدارية متعددة؛
- ❖ تفعيل المساءلة و الحد من الاستنسابية في عمل الإدارة عبر تطبيق قواعد واضحة في التوظيف، الترقية و إبرام الصفقات العمومية، مع وجود آليات رقابية قوية تمنع الإفلات من العقاب؛<sup>2</sup>
- ❖ تعزيز الشفافية و الانفتاح في الإنفاق العمومي لتقليل فرص الفساد عبر نشر المعلومات المتعلقة بالميزانيات و المشتريات العمومية، مما يتيح للمواطنين و الجهات الرقابية متابعة الأداء المالي؛
- ❖ دفع أجور كافية و عادلة لموظفي الإدارة العمومية لتقليل الدوافع المالية للفساد، حيث تعتبر الأجور المناسبة من العوامل التي ترفع من مستوى الأمانة في العمل الإداري؛
- ❖ تبني مزيج من الثواب و العقاب لمحاربة الفساد و زيادة فوائد الأمانة، مما يشكل حافزاً سياسياً قوياً للإصلاح؛<sup>3</sup>
- ❖ يتعين إيجاد نظام سياسي قائم على الانفتاح، من خلال تنظيم انتخابات حرة و نزيفة تضمن وصول المنتخبين فعلاً من الشعب، الأمر الذي يخلق الثقة بين الحكومة و المواطنين؛

<sup>1</sup> : المراكز الثقافية وما هو دورها في مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.pacc.ps/blog/post/281>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 18:53).

<sup>2</sup> : الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.omsar.gov.lb/Anti-corruption-Strategy/National-Anti-Corruption-Strategy/1>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 19:05).

<sup>3</sup> : أوغستو لوبيز كلاروس، ست استراتيجيات لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/six-strategies-fight-corruption>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 19:29).

❖ إنشاء هيئات مستقلة لمكافحة الفساد ذات صلاحيات واسعة في التحقيق و المتابعة، مثل السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد في الجزائر، التي تم تأسيسها لتعزيز الرقابة و مكافحة الفساد بشكل فعال؛<sup>1</sup>

❖ تطوير الإطار القانوني و السياسي لتجريم الفساد و تحديد العقوبات الرادعة، مع تعزيز التعاون القضائي الدولي لاسترداد الأموال و متابعة المتورطين.

تشكل هذه الخطوات السياسية دعامة رئيسية لمحاربة الفساد الإداري من خلال توفير بيئة قانونية و إدارية شفافة، لتعزيز دور الرقابة و المساءلة، بهدف تحفيز النزاهة في القطاع العام.

#### (4) الجانب الاقتصادي

يمكن محاربة الفساد من خلال الجانب الاقتصادي عبر مجموعة من الآليات و الاستراتيجيات التي تهدف إلى الحد من تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية و تعزيز الشفافية و المساءلة في القطاع العام و الخاص، كما يأتي:

✓ تحسين أجور الموظفين العموميين، من خلال دفع أجور كافية و محفزات مبنية على الجدارة للموظفين العموميين، مما يقلل من احتمالية قبول الرشوة و يعزز معنوياتهم، الأمر الذي يحد من الفساد في القطاع العام؛

✓ تعزيز الشفافية و الانفتاح في الإنفاق الحكومي، بنشر المعلومات المتعلقة بالإنفاق العام و الصفقات العمومية مما يساعد على كشف الفساد و منع التلاعب في الموارد المالية؛

✓ تقليص البيروقراطية و الروتين، لتبسيط الإجراءات الحكومية من أجل تقليل فرص استغلال النفوذ و الرشوة في المعاملات الإدارية؛<sup>2</sup>

✓ تشديد العقوبات على مرتكبي الفساد، من خلال فرض عقوبات رادعة على الفاسدين مما يساهم في تقليل معدلات الفساد و يشكل ردعا فعالا؛

✓ تفعيل دور الأجهزة الرقابية و الهيئات المختصة، عن طريق منح صلاحيات واسعة لمراقبة الأداء المالي و الإداري لمحاسبة المقصرين من خلال هيئات مستقلة، مما يعزز مكافحة الفساد؛

✓ إنشاء أنظمة التصريح عن الأصول و مراقبة مصادر الثروة، لمتابعة ثروات المسؤولين من أجل ضمان عدم تكديس الأموال الناتجة عن الفساد؛

1 : لطرش هالة، آليات محاربة و مكافحة الفساد الإداري و المالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المناجنت، المجلد 22، العدد 1، جامعة تلمسان، 2023، ص 11.

2 : أوغستو لوبيز كلاروس، مرجع سبق ذكره.

- ✓ مشاركة المجتمع المدني في عمليات الإصلاح المالي و الإداري لضمان تعاون المواطنين في مكافحة الفساد؛
- ✓ الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية، حيث يعزز التعاون الدولي في مكافحة الفساد و استرداد الأموال المسروقة، من الجهود الوطنية و يمنع الفاسدين من الإفلات عبر الحدود؛<sup>1</sup>
- ✓ استخدام التكنولوجيا و البيانات في مراقبة المعاملات المالية و تتبع الأموال مما يساعد على كشف الفساد و تقليل فرصه؛<sup>2</sup>
- ✓ توفير فرص عمل مناسبة للمواطنين، من خلال إيجاد إطار وظيفي مناسب لكل فئة من فئات المجتمع، لتحسين الظروف المعيشية لكل أفراد المجتمع،<sup>3</sup> مع الحرص على ضمان العدالة في توزيع الدخل للقضاء على الآفات الاجتماعية المرتبطة بالفقر.

## (5) الجانب القانوني

لمواجهة الفساد من الجانب القانوني، يمكن اتباع عدة آليات و تشريعات تهدف إلى الوقاية من الفساد و مكافحته بفعالية، حيث تشمل ما يأتي:

### أ. تطوير التشريعات و القوانين الخاصة بمكافحة الفساد

- ◀ إدخال تعديلات جوهرية على قوانين العقوبات لتجريم الفساد و تحديد العقوبات المناسبة، بما في ذلك إقرار المسؤولية الجزائية للأشخاص المعنويين (مثل الشركات و المؤسسات) و ليس فقط الأفراد؛
- ◀ إصدار قوانين خاصة بالوقاية من الفساد و مكافحته، مثل القانون الجزائري رقم 06-01، الذي ينظم الإجراءات الوقائية و الردعية، حيث يشمل تجريم أفعال الفساد التقليدية و الجديدة، مع تحديد عقوبات الحبس و الغرامات؛
- ◀ تعزيز التعاون الدولي من خلال التصديق على اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، مما يسهل استرداد الأموال غير المشروعة و التعاون القضائي بين الدول؛<sup>4</sup>
- ◀ ينبغي تعديل القوانين لمواكبة التطور المستمر في شتى جوانب الحياة و سن قوانين رادعة ضد مرتكبي الفساد، لخلق جو من الانضباط و الخوف من الوقوع في فخ الفساد لدى أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> : نور طاهر الأقرع، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> : أرتورو هيريرا غوتيريز و جان بيسي، أربع أساليب مبتكرة يتبناها البنك الدولي لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://blogs.worldbank.org/ar/voices/four-innovative-ways-the-world-bank-is-fighting-corruption>، (أطلع عليه يوم 20/06/2025، على 20:50).

<sup>3</sup> : سارة زقيبة، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> : علي معزوز، طور التشريع الجزائري في مجال الوقاية من الفساد و مكافحته [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.ocrc.gov.dz/ar>، (أطلع عليه يوم 21/06/2025، على 10:34).

## ب. إنشاء هيئات مستقلة لمكافحة الفساد

تأسيس مؤسسات دستورية مستقلة مثل "السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته" التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري، حيث تعمل على جمع المعلومات، مراقبة التصريحات بالملكيات، إجراء التحريات و متابعة قضايا الفساد.<sup>1</sup> تساهم هذه الهيئات في تعزيز الشفافية و النزاهة، لامتلاكها صلاحيات واسعة في مراقبة القطاعين العام و الخاص، إضافة إلى تلقي البلاغات المتعلقة بالفساد و القيام بالتحقيقات الإدارية و المالية؛

## ج. الاهتمام بآليات الوقاية من الفساد

- وضع قواعد واضحة لإجراءات التوظيف، الترقية و التدريب في القطاع العام لمنع الفساد الإداري؛
- إدارة تضارب المصالح من خلال الإفصاح المالي عن الأصول و منع الموظفين العموميين من اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى نزاعات مصالح؛<sup>2</sup>
- تعزيز الشفافية في الصفقات العمومية و تسهيل مشاركة المجتمع المدني في الرقابة على المال العام؛
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الإدارات العمومية لمحاسبة المقصرين و المهملين، إضافة إلى ملاحقة مرتكبي الفساد.<sup>3</sup>

## (6) الجانب القضائي

لمواجهة الفساد من خلال الجانب القضائي فإنه من الضروري جدا استقلالية الجهاز القضائي، لممارسة مهامه بعيدا عن الضغوط و لتطبيق القوانين المتعلقة بمواجهة الفساد بكل صرامة، حيث تعتمد محاربة الفساد من خلال الجانب القضائي على عدة محاور رئيسية تضمن استقلالية القضاء، فعالية الإجراءات و تطبيق القوانين الصارمة، التي يمكن تلخيصها كما يأتي:

<sup>1</sup> : مازيغي نوال، النظام القانوني للسلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته في ظل القانون 08-22، مجلة دائرة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، المجلد 7، العدد 2، المركز الجامعي تيبازة، 2023، ص 521-523.

<sup>2</sup> : الوقاية من الفساد في القطاع العام [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.unodc.org/e4j/ar/anti-corruption>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 11:09).

<sup>3</sup> : نور طاهر الأقرع، مرجع سبق ذكره.

- استقلالية القضاء، باعتبار القضاء المستقل حجر الأساس في مكافحة الفساد، إذ يضمن إقامة العدل بصورة نزيهة و قوية بعيدا عن أي تأثير سياسي أو ضغوط خارجية،<sup>1</sup> مما يعزز ثقة المواطنين في النظام القضائي و يمنع الإفلات من العقاب؛
- تعديل القوانين و الإجراءات الجزائية لتسهيل التحقيق و المحاكمة في قضايا الفساد، بما يخفف القيود الإجرائية ويسرع من وتيرة العدالة؛<sup>2</sup>
- معالجة بطء العدالة الذي يساهم في إضاعة الوقت و الجهد، الأمر الذي يسهل الإفلات من العقاب؛
- تجاوز الصعوبات القانونية و الفنية في إثبات الجرائم، بالإضافة إلى تسهيل شروط رفع الدعاوى ضد الفساد؛<sup>3</sup>
- تعزيز التعاون القضائي الدولي لاسترداد الأموال المتحصلة من الفساد و ملاحقة المتورطين عبر الحدود، مما يدعم الجهود الوطنية في مكافحة الفساد.

## (7) الجانب الإداري

تتم محاربة الفساد من خلال الجانب الإداري عبر عدة آليات و استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الشفافية، النزاهة و المساءلة داخل المؤسسات العمومية، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- وضع أنظمة و قواعد واضحة للتوظيف و الترقية تعتمد على الجدارة و الكفاءة، لمنع المحسوبية و الفساد في التعيينات و الترقيات؛
- تعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية و المالية، بحيث تكون العمليات واضحة و معلنة للجميع، مما يقلل فرص استغلال السلطة؛<sup>4</sup>
- تفعيل الرقابة الداخلية و الخارجية على أداء الموظفين و الإدارات، مع منح الأجهزة الرقابية صلاحيات واسعة لمحاسبة المقصرين و ملاحقة مرتكبي الفساد؛

<sup>1</sup> : حنديل رشيد و رحاب رشيدة، إستقلالية القضاء كآلية لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.univ-soukahras.dz/en/publication/article/1873>> (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 22:20).

<sup>2</sup> : بركاوي عبد الرحمان، إجراءات التحقيق القضائي في مواجهة جرائم الفساد، مجلة القانون و العلوم السياسية، المجلد 10، العدد 1، المركز الجامعي النعامة، 2024، ص 24.

<sup>3</sup> : صالح محمد صالح إمبرك، جانب من إشكاليات مساهمة القضاء في مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.al-haqjournal.ly/index.php/alhaq/article/view/109>> (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 22:39).

- تدوير الموظفين و المسؤولين بشكل دوري لمنع تكوين شبكات فساد داخلية، حيث قد يؤدي بقاء المسؤول فترة طويلة في منصبه إلى تفشي الفساد؛
  - رفع أجور و رواتب العمال لتوفير حد أدنى من الرفاهية من أجل تقليل الدوافع المالية للفساد؛
  - توعية العمال و المواطنين بحقوقهم و واجباتهم، بالإضافة إلى تشجيع الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال المكافآت و حماية للمبلغين؛
  - إلزام الموظفين بالتصريح عن ممتلكاتهم عند توليهم المهام و بعدها، لضمان عدم تكسب الثروات غير المشروعة؛
  - تشديد العقوبات على مرتكبي الفساد لتشكيل رادع فعال، مع الإعلان عن هذه العقوبات للردع العام؛
  - إشراك منظمات المجتمع المدني في عمليات الإصلاح المالي والإداري لمراقبة الأداء و دعم جهود مكافحة الفساد؛<sup>1</sup>
  - تشكيل لجان مخصصة للإصلاح الإداري داخل كل مؤسسة لمتابعة الواقع الإداري و سلوك العمال، بهدف محاربة الفساد فور اكتشافه؛
  - الالتزام بسيادة القانون و تطبيقه بشكل عادل على الجميع دون استثناء، مما يحد من الإفلات من العقاب و يعزز النزاهة؛<sup>2</sup>
  - لا بد من الالتزام بأخلاقيات العمل و وضع قوانين تنظم العمل الإداري؛
  - تطوير الهياكل و السياسات الإدارية لتحسين الكفاءة و تقليل الفجوات التي قد يستغلها الفاسدون، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل و جذب الاستثمارات.<sup>3</sup>
- تشكل هذه الإجراءات مجتمعة إطاراً متكاملًا لمحاربة الفساد من خلال الجانب الإداري، بالتركيز على الشفافية، النزاهة، المحاسبة و الرقابة الفعالة.

## (8) الجانب البشري

يجب اختيار الموظفين على أساس الكفاءة و المساواة بين المترشحين، بعيداً عن كل أشكال الوساطة و المحاباة، لخلق الرغبة في العمل لدى الأفراد و إبراز مهاراتهم في مناصب عملهم، بالإضافة إلى رفع رواتبهم من حين لآخر لبت روح الولاء لمؤسسة العمل و الانتماء للوطن، لأن الموظف يعمل حسب معيار العائد بمعنى يكون ولاءه دائماً

1 : نور طاهر الأقرع، مرجع سبق ذكره.

2 : سارة زقيبة، مرجع سبق ذكره.

3 : حسين علي حسين، دور الإصلاح الإداري في مكافحة الفساد المالي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://fcds.com/polotics/1923>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/22، على 12:15).

لمن يدفع أكثر، لذلك يجب إعداد وصف دقيق لوظائف المؤسسات و توفير برنامج مناسب لتدريب الموظفين لضمان حسن الاختيار، كما يجب وضع كل عامل في المكان المناسب له لكي يتمكن من الاستفادة من الكفاءات المختلفة، حيث يعتمد نظام المراقبة الداخلية بشكل كبير على سلامة، قدرة و كفاءة الموظفين العاملين داخل المؤسسة؛<sup>1</sup>

## (9) الجانب الرقابي

يجب تصميم هيكل تنظيم إداري واضح و فعال، لاعتباره أساس عملية الرقابة في أي مؤسسة، فمن العناصر المهمة لتحقيق الاستقلال الوظيفي بين الإدارات المختلفة هو وجود مبدأ رقابي مهم ينص على الفصل الصارم بين المسؤوليات الوظيفية للحماية من الأخطاء المتعمدة و توزيع هذه المسؤوليات بشكل واضح، كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا للقيام بالتعديلات الضرورية في سياسات و أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تتميز الرقابة بالبساطة، الوضوح، الملاءمة و المرونة.<sup>2</sup> بالتالي من الضروري جدا تعزيز الجانب الرقابي لزيادة التزام الموظف بعمله قدر الإمكان من خلال الاهتمام بدور الرقابة الداخلية و الخارجية، الرقابة السابقة و اللاحقة على أعمال الموظفين، بالإضافة إلى دعم الرقابة الدورية و الفجائية من حين لآخر؛

## (10) تفعيل دور المجتمع المدني

يقصد بالمجتمع المدني مجموع المنظمات غير الربحية و غير الحكومية المستقلة تماما عن السلطة السياسية، التي تم تأسيسها من طرف أفراد أو جماعات مهتمة بالطابع الإنساني، التي تشمل في مجملها المنظمات الخيرية، النقابات العمالية و المهنية، مؤسسات العمل الخيري، المنظمات الخاصة بحقوق الإنسان، النوادي الرياضية، جماعات الرفق بالحيوان و الجماعات المكونة للسكان المحليين.<sup>3</sup>

منح المشرع الجزائري أهمية كبيرة لدور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، من خلال نصوص القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المعدل و المتمم، التي تشير إلى ضرورة تشجيع مشاركة المجتمع المدني في الوقاية من الفساد و مكافحته، وفق آليات و استراتيجيات تعكس دور مؤسسات المجتمع المدني، كما أشاد دستور سنة 2020 بالدور الفعال للمجتمع المدني في مكافحة الفساد و الوقاية منه عن طريق إشراكه للهيئات الحكومية في اتخاذ القرار

1 : أية القواسمي، طرق مكافحة الفساد المالي والإداري [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://mawdoo3.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/01، على 11:44).

2 : المرجع نفسه.

3 : بولعراس هناع، لمحة عن المجتمع المدني و آلياته [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <[jamaity.org](http://jamaity.org)>، (أطلع عليه يوم 2022/04/03، على 12:14).

و إشراك المواطنين في تسيير الشؤون العامة و تحمل المسؤولية. حيث عمدت الجزائر إلى تعزيز الثقة في مؤسسات المجتمع المدني و تفعيل دورها بموجب الدستور، بهدف دعم التدابير الوقائية و القمعية لمكافحة الفساد.

من الضروري جدا أن يستعمل المجتمع المدني مجموعة من الآليات لمكافحة الفساد و الحد من انتشاره، أهمها ما يأتي:<sup>1</sup>

### أ. المساهمة في اتخاذ القرار

يؤدي المجتمع المدني دورا مهما في الوقاية من الفساد، من خلال مشاركة الهيآت الحكومية في اتخاذ القرار، إشراك المواطنين في تسيير الشؤون العمومية و إشراكهم في تحمل المسؤولية؛

### ب. التحسيس

يتعين على المجتمع المدني أن يقوم بإعداد و تقديم برامج تربية و تعليمية تحذر من مخاطر جرائم الفساد، شرح أسباب الوقوع في فخ الفساد و الترهيب من آثاره السلبية على الفرد، المجتمع و على الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى التأكيد على عدم التسامح مع الفساد و الأشخاص المتورطين فيه، من خلال وسائل الإعلام و الاتصال؛

### ج. الحصول على المعلومات

ينبغي على المجتمع المدني و وسائل الإعلام الحصول على المعلومات المتعلقة بالفساد و مرتكبي جرائم الفساد لنشرها و تعميمها، حيث تعتبر مسؤولية حساسة جدا لا تقل أهميتها عن مسؤولية الأجهزة التشريعية، التنفيذية و القضائية في مكافحة الفساد، لأنها تتخذ بعدا اجتماعيا و سياسيا ذو أثر شعبي و جماهيري واسع و واضح، مما ينعكس مباشرة في التأثير على الساحة المحلية بجميع أبعادها، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة احترام الخصوصية عند نشر هذه المعلومات، بالإضافة إلى مراعاة حقوق الآخرين و سمعتهم، لذلك يجب على الدولة ضمان تسيير الحصول على المعلومات بصفة رسمية؛

### د. الرصد

يعتبر الرصد وسيلة فعالة تمكن المجتمع المدني من فضح الممارسات المتعلقة بالفساد و تعبئة الرأي العام، حيث يمكن للمجتمع المدني أن يقوم بمراقبة كيفية تنفيذ الميزانية العمومية و لاسيما فيما يخص تنفيذ النفقات العمومية من

1 : رضا همبسي، دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد و مكافحتها، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 1، جامعة ورقلة، 2009، ص 265-266.

جهة و تحصيل الإيرادات العمومية من جهة أخرى، بالإضافة إلى مراقبة إبرام و تنفيذ مشاريع الصفقات العمومية و كذا مراقبة أنشطة الأحزاب السياسية و تمويل الحملات الانتخابية.

## المحور الثامن: مؤشرات الفساد و الحوكمة

### الأسبوع العاشر: مؤشرات الفساد و الحوكمة

يعتبر الفساد من أبرز العوامل التي تعيق التقدم و التنمية في العديد من الدول في عالم يشهد تحولات مستمرة و تحديات معقدة. لا يعتبر الفساد مجرد ظاهرة عابرة، بل تهديد طويل الأمد للمجتمعات و الاقتصادات. ففي مواجهة هذا التحدي، تبرز مؤشرات الفساد كأداة أساسية للكشف عن مدى تفشي هذه الظاهرة و توجيه الجهود نحو مكافحتها بشكل فعال.

تعتبر هذه المؤشرات بمثابة مرآة تعكس واقع الشفافية و النزاهة في المؤسسات العمومية و الخاصة، إذ تمنح أداة قياس دقيقة لمعرفة مدى تأثير الفساد على الحياة اليومية. من خلال متابعة هذه المؤشرات، يمكن للبلدان تحديد الفجوات في أنظمتها الإدارية و اتخاذ خطوات جادة نحو الإصلاحات الضرورية.

مؤشرات الفساد ليست مجرد أرقام أو تقارير، بل هي دعوة للمسؤولين، المواطنين و المجتمع الدولي للعمل سويا في سبيل بناء عالم أكثر عدلا و أقل فسادا، حيث تصبح الشفافية قيمة حيوية تساهم في تحسين حياة الأفراد و تعزيز فرص التنمية المستدامة. فهي دعوة للتغيير نحو عالم أفضل، أكثر نزاهة و شفافية، حيث تتضافر الجهود لتحقيق المستقبل الذي يتميز بالشفافية، النزاهة و العدالة.

### I. تقديم مؤشرات الفساد

مؤشرات الفساد عبارة عن أدوات تستخدم لقياس و تقييم مستويات الفساد في الدول، حيث تشمل عدة أنواع من المؤشرات. أهم هذه المؤشرات هو مؤشر مدركات الفساد (CPI)\* و هو مؤشر سنوي يُنشر من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ عام 1995<sup>1</sup>. يقوم المؤشر بترتيب الدول حول العالم حسب درجة مدى ملاحظة وجود الفساد في الموظفين والسياسيين. يُستخدم هذا المؤشر لقياس الفساد في القطاع العام، حيث يستند على تقييمات الخبراء و استطلاعات الرأي. يُصنف المؤشر الدول على مقياس من 0 إلى 100، حيث تُعتبر الدرجات العالية مؤشراً على نزاهة أكبر، بينما تشير الدرجات المنخفضة إلى فساد أكبر.

\* : Corruption Perception index.

<sup>1</sup> : مؤشر مدركات الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org/wiki>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/02 على 16:50).

## II. أنواع مؤشرات الفساد

هناك عدة مؤشرات تركز على مكافحة الفساد، فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي، وجود التشريعات، سيادة القانون، المشاركة و المساءلة، أهمها ما يأتي:

### 1. مؤشر مدركات الفساد (CPI)\*

مؤشر مدركات الفساد (CPI) عبارة مؤشر سنوي يُنشر من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ عام 1995.<sup>1</sup> يقوم المؤشر بترتيب الدول حول العالم حسب درجة مدى ملاحظة وجود الفساد في الموظفين والسياسيين. يُستخدم هذا المؤشر لقياس الفساد في القطاع العام، حيث يستند على تقييمات الخبراء و استطلاعات الرأي. يُصنف المؤشر الدول على مقياس من 0 إلى 100، حيث تُعتبر الدرجات العالية مؤشراً على نزاهة أكبر، بينما تشير الدرجات المنخفضة إلى فساد أكبر؛<sup>2</sup>

### 2. البارومتر العربي

يتمثل البارومتر العربي في شبكة بحثية مستقلة وغير حزبية، تقدم نظرة ثاقبة عن الاتجاهات والقيم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمواطنين العاديين في العالم العربي. تقوم الشبكة بإجراء استطلاعات للرأي العام في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ذات مستوى عالٍ من الجودة والمصداقية منذ عام 2006 وتُعتبر مستودع للبيانات المتاحة في متناول العامة حول آراء الرجال والنساء في المنطقة؛<sup>3</sup>

### 3. مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

يرصد هذا المؤشر الكلي مستوى التقدم في مسار التحول الرقمي للحكومات العالمية، واستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوظيفها في تقديم خدمات حكومية سهلة وتفاعلية للمتعاملين؛<sup>4</sup>

\* : Corruption Perception index.

<sup>1</sup> : مؤشر مدركات الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org/wiki>>، (أطلع عليه يوم 2022/04/02 على 16:50).

<sup>2</sup> : أبجدية مؤشر مدركات الفساد: كيفية حساب المؤشر [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.transparency.org/ar/news/how-cpi-scores-are-calculated>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/02 على 16:57).

<sup>3</sup> : مؤشرات مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.undp.org/ar/lebanon/projects/mwshrat>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/02 على 17:00).

<sup>4</sup> : المرجع نفسه.

#### 4. مؤشر المشاركة الالكترونية

يقيس مؤشر المشاركة الالكترونية الإجراءات المتبعة في كل دولة لإشراك المواطنين في صنع السياسات والقرارات الحكومية وتطوير الخدمات العامة، وهو جزء من مؤشر الخدمات الالكترونية؛ يتم القياس من خلال ثلاثة مستويات، تبدأ بمستوى توفير المعلومات، اتخاذ القرارات بناءً على نتائج المشورات، والمشاركات الجماهيرية؛<sup>1</sup>

#### 5. مسح الموازنة المفتوحة

مسح الموازنة المفتوحة عبارة عن أداة بحثية تستخدم عدد من المعايير لتقييم الدول لناحية الشفافية، المشاركة، والرقابة. يساعد المؤشر المجتمع المحلي على تقييم أعمال حكومته لناحية استخدام الاموال العامة؛<sup>2</sup>

#### 6. مؤشر سيادة القانون

مؤشر سيادة القانون عبارة عن مؤشر صادر عن مشروع العدالة العالمي، الذي يقيس سيادة القانون في الدول، من خلال دراسة كل القضايا اليومية المتعلقة بالسلامة، الحقوق، العدالة و الحكم.<sup>3</sup>

### III. أهمية مؤشرات الفساد

تعتبر مؤشرات الفساد أداة أساسية لفهم مدى تفشي ظاهرة الفساد في المؤسسات العمومية و الخاصة على مستوى الدول أو المناطق. بالتالي، تعد هذه المؤشرات أداة حيوية لفهم و معالجة الفساد بشكل أفضل على مختلف الأصعدة. تكمن أهمية هذه المؤشرات في العديد من الجوانب، منها ما يأتي:

#### 1) الشفافية و المساءلة

تساعد مؤشرات الفساد على قياس مستوى الشفافية في المؤسسات العامة أو الخاصة، مما يمكن المواطنين و المجتمع المدني من المطالبة بالمزيد من المساءلة في إدارة الأموال العامة؛

1 : المرجع السابق.

2 : المرجع نفسه.

3 : المرجع نفسه.

## (2) تحفيز الإصلاحات

بناء على النتائج التي تقدمها هذه المؤشرات، يمكن للحكومات و الهيئات الدولية أن تستهدف الإصلاحات في القطاعات التي تشهد مستويات فساد مرتفعة؛

## (3) تحليل السياسات

توفر مؤشرات الفساد بيانات موثوقة تتيح للباحثين و صانعي السياسات تحليل الأسباب الجذرية للفساد و العمل على وضع سياسات أكثر فعالية لمكافحته؛

## (4) جذب الاستثمارات

تعتبر الشفافية في مكافحة الفساد عاملا مهما في جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث يبحث المستثمرون عن بيئة تتمتع بالاستقرار السياسي و الاقتصادي؛

## (5) تعزيز التنمية الاقتصادية

يشكل الفساد عائقا كبيرا أمام التنمية المستدامة، فمن خلال متابعة هذه المؤشرات، يمكن تحديد مناطق الضعف و اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز التنمية الاقتصادية.

## (6) مقارنة الأداء الدولي

تتيح مؤشرات الفساد مقارنة بين الدول على مستوى عالمي أو إقليمي، مما يمكن الدول من معرفة مكانتها بالنسبة للدول الأخرى و اتخاذ خطوات لتحسين صورتها؛

## (7) مكافحة الفساد بكفاءة

توفر مؤشرات الفساد بيانات دقيقة تساعد في تحديد مجالات الفساد الأكثر انتشارا، سواء كان في القطاع العام أو الخاص، وتوجيه الجهود بشكل أكثر فاعلية لمكافحته.

## المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال، الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية

### الأسبوع الحادي عشر: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية

سنتعرف في هذه المحاضرة على مفهوم الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى دورها الحيوي في تعزيز شفافية المؤسسات و استدامتها. سنتطرق أيضا إلى مساهمة الحوكمة في ضمان التزام المؤسسات بمسؤولياتها تجاه المجتمع و البيئة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب العلاقة. كما سنستعرض أهمية المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من ممارسات الحوكمة الحديثة لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المستدامة.

#### I. تقديم الحوكمة

يشير مصطلح الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة **Governance** الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات و مصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعا من قِبَل الكُتَّاب و الباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية. الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كالاتي:<sup>1</sup>

- ◀ الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد؛
- ◀ الحُكْمُ: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط التي تتحكم في السلوك؛
- ◀ الاحتِكامُ: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية، ثقافية و خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
- ◀ التَّحَاكُمُ: طلبا للعدالة، خاصة عند انحراف السلطة و تلاعبها بمصالح المساهمين.

الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد و الإجراءات الرقابية التي تَحْكُمُ العلاقة بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها و كافة الأطراف ذات العلاقة، من أجل تحسين الأداء، الارتقاء بالأخلاق للحد من الممارسات الخاطئة و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

1 : علاء فرحان طالب و إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011، ص 24.  
2 : شريفي إبراهيم و بشوندة رفيع، أهمية الحوكمة في تحقيق مصداقية المعلومة المالية وفقا لأخلاقيات الأعمال، مجلة تسيير المؤسسات، العدد 4، دار الأصول، سيدي لحسن - سيدي بلعباس، 2017، ص 32.

تستمد الحوكمة جذورها من نظريتين، تتمثل الأولى في نظرية الوكالة التي تبحث في التعارض بين مصالح الملاك و مصالح المسيرين، أما الثانية فتتمثل في نظرية الأطراف المتدخلة التي تبحث في حل التعارض القائم بين مصالح أطراف عديدة من داخل و خارج المؤسسة مثل المساهمين، المسيرين، العمال، الموردين... إلخ، حيث تسعى الحوكمة إلى تخفيض الجزء الأكبر من تضارب المعلومات بين المسيرين، أصحاب الأسهم و بقية الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.<sup>1</sup> كي تتمكن المؤسسات و الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب توافر مجموعة من المحددات و العوامل الأساسية، تشمل هذه المحددات و العوامل مجموعتين أساسيتين تتمثل في المحددات الخارجية و المحددات الداخلية كالآتي:<sup>2</sup>

### أ- المحددات الخارجية

تمثل هذه المحددات البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، حيث قد تختلف من دولة إلى أخرى، هي عبارة عن ما يأتي:

- القوانين و اللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، قوانين السوق المالي و القوانين المتعلقة بالإفلاس، بالإضافة إلى القوانين التي تنظم المنافسة و التي تعمل على منع الاحتكار؛
- كفاءة الهيآت و الأجهزة الرقابية مثل هيآت السوق المالي و البورصات، طريق إحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، المهنية و الأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، تتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، محافظي الحسابات و نقابات المحامين على سبيل المثال.

### ب- المحددات الداخلية

تشمل المحددات الداخلية جل القواعد و الأساليب التي تُطبَّق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة، توضيح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup>: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 19-20.

المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة مثل مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين و أصحاب المصالح، بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل الذي يؤدي إلى تحقيق كافة المصالح على المدى الطويل.

## II. الآليات الرقابية للحوكمة

ارتفع الاهتمام بالحوكمة و أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الكيانات الاقتصادية في الوقت الحالي، لاحتوائها على طرق و أساليب تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة و حملة الأسهم عموما و بين الأقلية و الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم، حيث تشير الحوكمة إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن استخدامها للرقابة على المعلومة المالية بشكل يتلاءم مع ظروف المؤسسات و بيئة عملها، حيث تنقسم إلى قسمين منها الداخلية و الأخرى خارجية.<sup>1</sup>

### 1. الآليات الرقابية الداخلية للحوكمة

تضم آليات الرقابة الداخلية للحوكمة على المعلومة المالية جل الأساليب الرقابية التابعة للمؤسسة داخليا، لاسيما مجلس الإدارة و الجمعية العامة للمساهمين، لجنة المراجعة، نظام الرقابة الداخلية و التدقيق الداخلي.

#### أ- مسؤولية مجلس الإدارة و الجمعية العامة

يشكل مجلس الإدارة قمة نظام الرقابة للمؤسسة، حيث يُكَلَّف بمهمتين لاسيما مراقبة المسيرين و المصادقة على القرارات. لإنجاز هاتين المهمتين، يجب على مجلس الإدارة إدراج أعضاء داخليين لحضور المصادقة على القرارات بسبب معرفتهم الجيدة للمؤسسة و الأعضاء الخارجيين المستقلين و الموضوعيين من أجل تنفيذ مهمة الرقابة،<sup>2</sup> يجب أن تتوافر في عضو مجلس الإدارة الأخلاق الرفيعة، الولاء و الإخلاص للمؤسسة للتأكد من سير المؤسسة في المسار السليم،<sup>3</sup> خلال أجل أقصاه شهر بعد إقفال آخر دورة لعهدة محافظ الحسابات، يتعين على مجلس الإدارة إعداد دفتر الشروط بغية تعيين محافظ الحسابات من الجمعية العامة.<sup>4</sup> تقوم المؤسسة الملزمة بتعيين محافظ حسابات بتشكيل لجنة تقييم العروض، التي تقوم بعرض نتائج تقييم العروض حسب الترتيب التنازلي على جهاز التسيير المؤهل للقيام

<sup>1</sup> : شرفي إبراهيم و بشونده رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

<sup>2</sup> : Ali Mezghani et Ahmed Ellouze, Gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière [en ligne], HAL, 2011, P 6, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 16.11.2015 à 22 :53).

<sup>3</sup>: خالد ذيب، الأزمات المالية... و تطور الحوكمة، مجلة التنفيذي، الجيزة، فبراير-أبريل 2009، ص 27.

<sup>4</sup>: المادة 3، المرسوم التنفيذي رقم 11-32، المتعلق بالشروط و المعايير الخاصة بمكاتب الخبير المحاسب، محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، المؤرخ في 27 يناير 2011.

بمعابنتها و عرضها على الجمعية العامة قصد الفصل في تعيين محافظ أو محافظي الحسابات المنتقين مسبقا.<sup>1</sup> كما يجب أن يرسل محافظ الحسابات المقبول رسالة قبول العهدة للجمعية العامة للمؤسسة المعنية، خلال أجل أقصاه ثمانية أيام، بعد تاريخ وصل استلام تبليغ تعيينه.<sup>2</sup>

ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة، الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على الإدارة و محاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة و المساهمين. من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ما يأتي:<sup>3</sup>

- ◀ إعداد استراتيجية الشركة و توجيهها، الميزانيات التقديرية، وضع أهداف الأداء و مراجعة التنفيذ؛
- ◀ تحديد المكافآت و الرواتب، إضافة إلى الاشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة؛
- ◀ مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالمؤسسة؛
- ◀ ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة و انتخابه؛
- ◀ رقابة و إدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة و المساهمين؛
- ◀ ضمان نزاهة حسابات الشركة و نظم إعداد كشوفها المالية بما في ذلك محافظة الحسابات؛
- ◀ الإشراف على عمليات الإفصاح.

## ب- دور لجنة المراجعة

تُعَدُّ لجنة المراجعة إحدى اللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة و أداة رقابية لاقت اهتماما متزايدا في دول متعددة، أوصت المنظمات المهنية و الهيآت المنظمة للأسواق المالية بتشكيلها في الشركات ذات الأسهم، نظرا لدورها المؤثر في جوانب متعددة، فهي لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بغرض زيادة مصداقية و موثوقية الكشوف المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين و المستثمرين، لمساندة الإدارة العليا في القيام بمهامها بكفاءة و فعالية لدعم استقلالية المدقق الداخلي و الخارجي، فضلا عن تحسين جودة أداء نظام الرقابة الداخلية و ما يتبعه من رفع كفاءة أداء عملية التدقيق.<sup>4</sup> تبرز أهمية لجنة المراجعة كونها تمثل أحد أهم آليات الرقابة في الشركات لحماية مصالح المساهمين من خلال إشرافها على إعداد التقارير المالية، أداء الإدارة و المدققين بالإضافة إلى التخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة بين الإدارة العليا و مجلس الإدارة، غلق فجوة التوقعات من

1: المادة 13، المرجع السابق.

2: المادة 14، المرجع نفسه.

3: أساسيات الحوكمة: مصطلحات و مفاهيم [عبر الخط]، مركز أبوظبي للحوكمة، أبوظبي، ص 19، صيغة PDF، متاح على: <http://www.oecd.org>، (أطلع عليه يوم 2014/11/25 على 10:22).

4: بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، 2012، ص 211-212.

خلال مراقبة الإدارة و تحسين استقلالية محافظ الحسابات إلى جانب تحقيق انخفاض نسبي في معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية مع توافر الثقة و المصدقية في البيانات و المعلومات المالية المقدمة إلى الأطراف المستفيدة. الأمر الذي يبين الدور المحوري للجنة المراجعة كآلية من آليات الحوكمة في الارتقاء بجودة التقارير المالية.<sup>1</sup>

## ج- أهمية الرقابة الداخلية و التدقيق الداخلي

تعتبر الرقابة الداخلية من بين أهم الوسائل المساهمة في الحوكمة، حيث ازدادت أهميتها بعد الانهيارات المالية لكبريات الشركات في العالم،<sup>2</sup> تهدف الرقابة الداخلية بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فمن خلال الرقابة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالية في المؤسسة و ذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.<sup>3</sup> يساعد التدقيق الداخلي للمؤسسة في تحقيق أهدافها، تأكيد فعالية الرقابة الداخلية و العمل مع مجلس الإدارة و لجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر و الرقابة عليها في عملية الحوكمة، من خلال تقييم و تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة،<sup>4</sup> يجب أن يحدد التدقيق الداخلي مدى استجابة مسار الحوكمة للأهداف الآتية:<sup>5</sup>

- ترقية قواعد الأخلاق؛
- ضمان تسيير فعال للأداء؛
- التواصل الجيد على مستوى المنظمة حول المخاطر و الرقابة؛
- توفير معلومة مناسبة للمجلس، للمدققين الداخليين و الخارجيين، للإدارة و ضمان التنسيق الفعال لأنشطتهم.

1: المرجع السابق، ص 217.

2: براق محمد و قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية للحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 8.

3: نعمة كاظم حسين و أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول و أموال المنظمة -دراسة تطبيقية في جامعة بابل-، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد 3، 2008، ص 901.

4: بن الطاهر حسين و بوطلاحة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 7.

5 : Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>e</sup> éd, 3<sup>e</sup> tirage, Eyrolles, Paris, 2008, P 440.

## 2. الآليات الرقابية الخارجية للحوكمة

تتمثل الآليات الرقابية الخارجية لمفهوم الحوكمة في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، من خلال اللجوء إلى المكاتب، الهيآت و المنظمات الخارجية المختصة في الرقابة و التي من بينها مكاتب محافظة الحسابات،<sup>1</sup> هيآت البورصة و المحاكم.

### أ- رقابة محافظ الحسابات

محافظ الحسابات هو كل شخص يمارس بصفة عادية، باسمه الخاص و تحت مسؤوليته، مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات، انتظامها و مطابقتها لأحكام التشريع المعمول به.<sup>2</sup> تخص واجباته مهام فحص قيم و وثائق الشركة و مراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد المعمول بها دون التدخل في التسيير، يضطلع محافظ الحسابات بالمهام الآتية:<sup>3</sup>

- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة، صحيحة و مطابقة تماما لنتائج عمليات السنة المنصرمة و كذا الأمر بالنسبة للوضعية المالية و ممتلكات الشركات و الهيآت؛
- يفحص صحة الحسابات السنوية و مطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المديرون للمساهمين أو الشركاء أو حاملي الحصص؛
- يبدي رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة و مجلس المديرين أو الميسير؛
- يقدر شروط إبرام الاتفاقيات بين الشركة التي يراقبها و المؤسسات أو الهيآت التابعة لها أو بين المؤسسات و الهيآت التي تكون فيها للقائمين بالإدارة أو الميسيرين للشركة المعنية مصالح مباشرة أو غير مباشرة؛
- يعلم الميسيرين و الجمعية العامة أو هيئة المداولة المؤهلة، بكل نقص قد يكتشفه أو اطلع عليه، و من طبيعته أن يعرقل استمرار استغلال المؤسسة؛

<sup>1</sup>: براق محمد و قمان عمر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup>: المادة 22، القانون رقم 01-10، المتعلق بمهن الخبير المحاسب، محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، المؤرخ في 29 يونيو 2010.

<sup>3</sup>: المادة 23، المرجع نفسه.

- عندما تُعدُّ الشركة حسابات مدججة أو حسابات مدعمة، يصادق محافظ الحسابات أيضا على صحة و انتظام الحسابات المدعمة و المدججة و صورتها الصحيحة، ذلك على أساس الوثائق المحاسبية و تقرير محافظي الحسابات لدى الفروع أو الكيانات التابعة لنفس مركز القرار.<sup>1</sup>

## ب- رقابة هيئة البورصة

يركز الإطار التصوري للمعلومة المالية ذات الجودة العالية على أهمية التأكد من تطبيق المعايير المحاسبية كعنصر ضروري في مسار التقرير المالي من جهة، و دور هيئة الإشراف كعضو رقابي خارجي ثاني من جهة أخرى، بحيث يعتبر بعض الباحثين أن جودة المعلومة المالية مرتبطة بجودة المعايير المحاسبية، بالإضافة إلى فعالية الرقابة على تطبيقها من طرف هيآت الاشراف،<sup>2</sup> مثل (S.E.C) بالولايات المتحدة الأمريكية، (F.R.R.P) \*\*\*\* بالمملكة المتحدة و (A.M.F) \*\*\*\*\* بفرنسا.

## ج- الرقابة القضائية

الرقابة على مصداقية المعلومة المالية من خلال القضاة هو من طبيعة غير مباشرة، حيث تُمارَس من خلال احترام القانون. بمعنى الرقابة اللاحقة التي تؤديها المحاكم عند وجود قرينة غش في المعلومة المالية المنشورة. يقوم القضاة باختبار الطابع الغشي أو الجرمي للمعلومة المالية المنشورة، بحيث يمكن إصدار عقوبات مدنية و/أو جزائية حسب درجتها. لذلك يجب أن يحوز القاضي على سلطات تحقيق مكيفة للاستقبال السريع لعناصر الإثبات قبل إخفائها أو اتلافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: المادة 24، المرجع السابق.

<sup>2</sup> : Phu DAO-LE FLECHER, Contrôle de la conformité de l'information financière des sociétés cotées aux normes comptables par l'AMF en France : Analyse comparative avec deux modèles anglo-américains (la SEC et le FRRP) [en ligne], HAL, 2010, P 3, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 26.06.2015 à 15 :37).

\*\*\* : Securities and Exchange Commission.

\*\*\*\* : Financial Reporting Review Panel.

\*\*\*\*\* : Autorité des Marchés Financiers.

<sup>3</sup> : Constant Djama, fraude à l'information comptable et financière : le rôle des autorités de régulation [en ligne], HAL, 2010, P 6, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 22.02.2015 à 11 :51).

### III. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تسعى المسؤولية الاجتماعية لفرض قوانين صارمة على المنظمات، كي تمتنع عن التصرفات و الأعمال اللاأخلاقية التي تؤثر بدورها سلبا على المجتمع، من أجل تحفيز الأعمال الداعمة لرفاهية كافة الأفراد و المجتمعات التي تتواجد بها و تتواصل معها، وبذلك يُطبَّق مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الجميع بما في ذلك المؤسسات، الأفراد و الحكومات.<sup>1</sup> المسؤولية الاجتماعية عبارة عن التزام و واجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد و التنمية معا عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين و الأطراف الخارجية كأفراد المجتمع و البيئة معا في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

تعتمد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد رئيسية، تتمثل فيما يأتي:<sup>3</sup>

✓ **البعد الاقتصادي:** يتمثل في سعي المؤسسة لجعل أعمالها مجدية اقتصاديا و نافعة، كما تزيد من قيمتها ماديا و معنويا.

✓ **البعد الاجتماعي:** يجب على المؤسسة أن تساهم في إغناء الحياة بروافدها المختلفة، مثل الفنون و الآداب، إضافة إلى اعتماد آليات للتعامل مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية في هذا الخصوص و العمل على تحقيق التوافق بين أهدافها الخاصة المتمثلة في تحقيق الأرباح و التأثيرات الإيجابية على مصلحة المجتمع.

✓ **البعد البيئي:** يجب على المؤسسة أن تلتزم بالأنظمة البيئية و ذلك باعتماد المعايير الدولية المساندة للبيئة، مثل معيار ISO 14000\*.

✓ **البعد القانوني:** تلتزم من خلاله المؤسسة بتطبيق القوانين و التشريعات و عدم الإخلال بها، من خلال عدم قبول الأعمال غير المشروعة و على أساس ذلك تكسب ثقة المستهلك.

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة تعود بالفوائد العديدة بالنسبة للمؤسسة، بالنسبة للمجتمع و بالنسبة للدولة، كما يأتي:<sup>4</sup>

1 : لنا سرطاوي، تعريف المسؤولية الاجتماعية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/03 على 20:25).

2 : سميرة لغويل و نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم ، الأبعاد، المعايير، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، جامعة ورقلة، 2016، ص 303.

3 : سنتي الزازية و آخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، 2017، ص 229-230.

\* : International Standard Organization.

4 : مفهوم المسؤولية الاجتماعية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://sustainability-excellence.com>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/03 على 21:26).

**(1) بالنسبة للمؤسسة**

- ◀ تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمؤسسة في نظر الزبائن والموظفين وأفراد المجتمع عمومًا.
- ◀ تعزيز مناخ العمل داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون والترابط بين الأطراف المختلفة.
- ◀ الاستجابة الفعالة لتغيرات احتياجات المجتمع، وتحقيق العائد المادي والأداء المحسّن بفضل تبني المسؤولية الاجتماعية.

**(2) بالنسبة للمجتمع**

- تعزيز الاستقرار الاجتماعي من خلال تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وهذا يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- زيادة الوعي بأهمية التكامل بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- المساهمة في التنمية وزيادة التثقيف والوعي الاجتماعي للأفراد، مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

**(3) بالنسبة للدولة**

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في تقديم خدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- تعزيز عوائد الدولة بفضل وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والحد من البطالة وغيرها من التحديات التي يواجهها الدولة الحديثة.
- بشكل عام، المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية الشاملة، وتقوم بتوفير فوائد متعددة للمؤسسات والمجتمع والدولة على حد سواء.

لقد برزت مفاهيم السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية للشركات في السنوات الأخيرة في معظم بلدان العالم نتيجة ارتفاع ارتكاب المؤسسات للأخطاء، حيث يمكن أن يجلب هذان المفهومان فوائد كبيرة لبيئة الأعمال. ففكرة أن المؤسسات التجارية لديها بعض المسؤوليات تجاه المجتمع بخلاف تلك المتعلقة بجني الأرباح للمساهمين كانت موجودة منذ قرون، لذلك يمثل كل من أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية عنصريين حيويين في نمو المؤسسات ونجاحها. على وجه التحديد، تساهم أخلاقيات الأعمال في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، العملاء

و المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعود العلاقات الاجتماعية القوية و الصحية بفوائد كبيرة على المؤسسات التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك يعتبر وجود ميثاق لأخلاقيات و سلوكيات المهنة عنصرا في غاية الأهمية لتحقيق فعالية نظام الحوكمة في المؤسسة، لأن القواعد التي يتضمنها هذا الميثاق و من ثم مراقبة و متابعة الالتزام بها من قبل المهنيين هي الضمان الذي يوفر عنصر الاستقلالية و بقية الخصال الأخرى مثل النزاهة، الأمانة، الاستقامة، الموضوعية و غيرها من السمات اللازمة لكل الأطراف ذوي العلاقة بنظام الحوكمة.<sup>2</sup> تشكل أخلاقيات الأعمال الأساس الأخلاقي و المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تحدد أخلاقيات الأعمال السلوكيات و القرارات المسؤولة التي يجب على المؤسسة تبنيها تجاه مختلف أصحاب المصالح و المجتمع. لذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمثابة التنفيذ العملي لهذه المبادئ الأخلاقية في عمليات و استراتيجيات المؤسسة. فيمكن أن يؤدي غياب الأخلاق إلى سلوكيات غير مسؤولة اجتماعيا، في حين تعتبر الثقافة الأخلاقية القوية محركا أساسيا لمسؤولية اجتماعية فعالة و ذات مغزى.

1: توات عثمان، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات: منظور لأجل نمو و نجاح الشركات، الملتقى الوطني الافتراضي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي تلمسان، 2020، ص 1.  
2: محمد عطية مطر، أثر النظم المحاسبية و المعايير المهنية في تعزيز فعالية و كفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2009، ص 465.

## المحور العاشر: الثقافة التنظيمية و أخلاقيات الأعمال

### الأسبوع الثاني عشر: الثقافة التنظيمية و أخلاقيات الأعمال

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم، المعتقدات و السلوكيات التي تميز المؤسسة و تشكل بيئة العمل داخلها. تؤثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال من خلال توجيه سلوك الموظفين و تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم النزاهة، الشفافية و المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في نجاح و استدامة المؤسسات.

#### I. تعريف الثقافة التنظيمية

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى القيم، المعتقدات، المعايير، السلوكيات و الممارسات المشتركة التي تتسم بها المؤسسات و الشركات. تعد هذه الثقافة بمثابة مخطط لكيفية إنجاز الأعمال التجارية داخل المؤسسة و بيئة العمل الإجمالية. بالتالي فهي تمثل الشخصية الجماعية للمؤسسة و الفلسفة التي ترسخ سلوك الموظفين، فتشكل الطريقة التي يتفاعلون مع بعضهم البعض و مع عملهم، كما تساعدهم كذلك في اتخاذ القرارات.

الثقافة التنظيمية ضرورية لزيادة التفاعل بين الموظفين، تقليل معدل الدوران في عملية التوظيف، زيادة الإنتاجية، دعم العلامة التجارية و تحويل الموظفين إلى داعمين للعلامة التجارية. غي أنها تتأثر بعدة عوامل مثل مبادئ القيادة، نوع المنظمة، تفاعل العملاء و الموظفين في تشكيل الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### II. أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين أساسيين، هما كالآتي:<sup>2</sup>

1 : الثقافة التنظيمية Organizational Culture وأهميتها وتأثيرها وأمثلة عليها في الشركات الكبرى [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/04 على 12:51).  
2 : رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، القاهرة، 2022، ص 62.

**1- الثقافة القوية**

تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها البعض ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل

**2- الثقافة الضعيفة**

هي عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة. ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

**III. أهمية الثقافة التنظيمية في دعم أخلاقيات الأعمال**

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا حاسما في تحديد سلوكيات الموظفين، حيث تؤثر مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي، الإنتاجية و الابتكار. فعندما تكون القيم المؤسسية واضحة و مشتركة، يشعر الموظفون بالانتماء و الالتزام بأهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك، تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الهوية المؤسسية التي توجه الأعمال اليومية و تحدد معايير النجاح. بحيث تؤثر على كيفية تقبل الموظفين للتغيير وتكيفهم معه، مما يجعلها عاملا أساسيا في استدامة المؤسسات و نموها، من خلال:<sup>1</sup>

**أ. تحسين الأداء المؤسسي**

تساهم ثقافة تنظيمية إيجابية في تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. فعلى سبيل المثال، عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل متماسكة، يزداد التزامهم و تتحسن جودة أدائهم. بالتالي، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق التميز في الأداء؛

<sup>1</sup> : مصطفى قطب، الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح المؤسسات وتطورها [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://spskills.com/articles>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/04 على 12:57).

## ب. جذب الكفاءات و الاحتفاظ بها

المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تجذب المواهب المتميزة بسهولة، لأنها تقدم بيئة عمل تدعم النمو الشخصي و المهني. إضافة إلى ذلك، يميل الموظفون للبقاء في المؤسسة التي يشعرون فيها بالتقدير و الاحترام. بهذا المعنى، تصبح الثقافة التنظيمية عاملاً استراتيجياً في الحد من دوران الموظفين و الحفاظ على الكفاءات؛

## ت. تعزيز الابتكار و التكيف مع التغيير

الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار و التفكير الإبداعي تمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات الجديدة. على سبيل المثال، عندما تشجع المؤسسة تبادل الأفكار، فهي تخلق بيئة مواكبة للتغيير و التطور. مما يساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية و الاستجابة بشكل أفضل للتغيير في السوق؛

إذا كانت الثقافة التنظيمية تُعلي من شأن النزاهة، الأمانة، الشفافية و الاحترام، فمن المرجح أن تنعكس هذه القيم في سلوكيات الموظفين وتوجه تصرفاتهم نحو ممارسات أخلاقية، فمن المنطقي أن نستنتج أن الثقافة التي تقدر و تعزز المبادئ الأخلاقية ستؤدي دوراً حاسماً في تشجيع السلوك الأخلاقي داخل المنظمة. بالتالي تحدد الثقافة التنظيمية سياق القيم و المعايير التي تؤثر بشكل مباشر على قرارات و إجراءات الموظفين فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال.

## الأسبوع الثالث عشر: المواطنة التنظيمية وأخلاقيات إدارة المشاريع

### I. مفهوم المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون في المنظمات دون أن تكون جزء من متطلبات وظيفتهم الرسمية. هذه السلوكيات تهدف إلى تعزيز أداء المنظمة و تحسين جودة العمل بشكل عام. تشمل هذه السلوكيات الإيثارية، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، وغيرها من السلوكيات التي تعزز الانتماء للمنظمة وتدعم أهدافها دون انتظار مكافآت أو حوافز مباشرة. أي تجسيد للتفاعل الإيجابي بين المنظمة والعاملين بها، وينشأ عنها سلوكيات إيجابية فيما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، التي يؤديها العامل اختياريًا و بإرادته المنفردة، التي قد تغفل العديد من المنظمات قياسها عند تقييم أداء العاملين بها مثل: الإيثارية، الكرم، الروح الرياضية، ووعي الضمير، المحافظة على نظافة مكان العمل، حماية ممتلكات الشركة و احترام قواعدها، سلوك المساعدة و المشاركة، السلوك الحضاري، الامتثال والالتزام ( ولا يعني بالالتزام الحضور و الانصراف أو الزي الرسمي فقط، بل يعني الاصرار على الوصول للهدف رغم التحديات والعقبات التي قد تواجه العمل خلال أداء العمل).<sup>1</sup>

تتمثل أبعاد المواطنة التنظيمية في مجموعة السلوكيات الآتية:

- الإيثارية: مساعدة الزملاء دون مصلحة شخصية و دون انتظار مقابل؛
- الكياسة: التعامل بلطف مع الآخرين في العمل؛
- الروح الرياضية: قبول التحديات و التعامل معها بروح رياضية؛
- وعي الضمير: أداء المهام بشكل جيد دون انتظار مكافآت؛
- السلوك الحضاري: المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

### II. العوامل المؤثرة على المواطنة التنظيمية

تؤثر المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي على أداء المنظمة، حيث تعزز الفعالية التنظيمية و تساهم في التكيف مع التغييرات البيئية و تقليل تكاليف الاستغلال. كما تتأثر المواطنة التنظيمية بعدة عوامل، منها العوامل الشخصية و

<sup>1</sup> : أحمد حسني، المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://masrafeyoun.ebi.gov.eg/2022/01/24>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 10:59).

الديموغرافية مثل العمر، الجنس و الحالة الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية و القيادة الإدارية.

- العوامل الشخصية و الديموغرافية لها تأثير كبير. مثل العمر، الجنس، والحالة الاجتماعية. كما يؤثر عدد سنوات الخبرة، الدراسات تظهر أن الموظفين الأكبر سنا و الذكور المتزوجون هم الأكثر ممارسة لهذا السلوك. مقارنة بالموظفين الأصغر سناً و غير المتزوجين؛
- العوامل التنظيمية و البيئية أيضاً مهمة جداً، حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية بشكل كبير، بالإضافة إلى جودة العلاقات بين الموظفين و الإدارة، فالموظفون الذين يشعرون بالالتزام و الولاء تجاه منظماتهم هم الأكثر ممارسة لهذا السلوك، كما يساعد فهم هذه العوامل المنظمات على تطوير الاستراتيجيات لتعزيز هذا السلوك. مما يؤثر إيجاباً على الأداء و النتائج التنظيمية؛<sup>1</sup>
- القيادة الإدارية العمليات الأساسية لإنجاح المؤسسة، حيث يعكس دورها على الكثير من العمليات الأخرى كالرقابة، الأداء، الولاء و التخطيط، بالإضافة إلى انعكاسها المباشر على سلوكيات و أفعال العاملين، و من ذلك على التزامهم و اتجاهاتهم و أدائهم داخل المؤسسة، فكلما كانت عملية القيادة إيجابية كان انعكاسها إيجابياً و العكس صحيح.<sup>2</sup>

### III. تأثير المواطنة التنظيمية على أخلاقيات إدارة المشاريع

تتمثل إدارة المشاريع في توظيف المعرفة، السلوكيات و المهارات، إلى جانب استخدام الأدوات و التقنيات المختلفة، لضمان أداء المهام بشكل صحيح و تحقيق الأهداف المرجوة ضمن معايير محددة مسبقاً، مع القدرة على التخطيط و مراقبة المشروع منذ بدايته إلى غاية نهايته، مع استغلال الموارد المالية و التكنولوجيا المتاحة و فريق العمل بأفضل شكل. تتميز إدارة المشاريع عن الإدارة العامة بأنها تركز على إنجاز نتائج محددة ضمن جدول زمني معين و ميزانية محددة، كما تتطلب مهارات متنوعة لدى مدير المشروع تشمل المهارات التقنية، الوعي التجاري و مهارات إدارة الأفراد.<sup>3</sup> تتضمن إدارة المشاريع مراحل رئيسية تتمثل في بدء المشروع (تحديد الأهداف، النطاق و أصحاب

<sup>1</sup> : سلوك المواطنة التنظيمية: كيف تؤثر التصرفات الإيجابية على ثقافة العمل؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blog.ajsrp.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 11:26).

<sup>2</sup> : مسعودان فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 1، العدد 1، جامعة الوادي، 2018، ص 77.

<sup>3</sup> : سمر سدر، إدارة المشاريع: مفهومها وأهم المهارات اللازمة لها [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/07/29/NJ189>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/22 على 14:41).

المصلحة)، التخطيط (وضع خطة مفصلة للجداول الزمنية، الموارد و الميزانية) و التنفيذ (تخصيص المهام و الموارد إضافة إلى مراقبة التقدم).

تؤثر المواطنة التنظيمية على أخلاقيات إدارة المشاريع بشكل إيجابي من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية و تعزيز الروح الجماعية بين أعضاء الفريق، كالاتي:

## 1. تعزيز الروح الجماعية

يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الروح الجماعية بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية و تعاونية، حيث يسهل هذا التعاون تنفيذ المشاريع بشكل فعال و يقلل من الصراعات، فيكون هناك التزام قوي بالتعاون، التفاعل الإيجابي و الاحترام المتبادل. لذلك يجب أن يكون هناك رغبة حقيقية في تحقيق النجاح، التفوق و العمل بروح الفريق. إذا تم تحقيق ذلك، فالفريق سيكون قادرا على تحقيق النجاح و التفوق في أي مهمة يواجهها؛<sup>1</sup>

## 2. تحسين جودة العمل

عندما يتصرف الموظفون بمواطنة تنظيمية، فيبدلون جهدا إضافيا لضمان جودة العمل، مما يعزز أخلاقيات العمل و يحافظ على معايير عالية في إدارة المشاريع، فكلما زاد شعور الموظفين بالرضا عن شركتهم، كلما بذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف، مع زيادة المساهمة في أداء الشركة. كما تساعد جودة الحياة العملية أيضا في بناء علاقات أفضل داخل المؤسسة و تعزز مناخا تنظيميا مُرضيا و صحيا في الممارسة العملية، ينتج بيئة أطف، مع صراعات أقل؛<sup>2</sup>

## 3. تعزيز الثقة و الولاء

يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز الثقة و الولاء بين أعضاء الفريق، مما يساهم في بناء ثقافة أخلاقية قوية في إدارة المشاريع، الأمر الذي يقلل من معدلات دوران الموظفين و يحسن استقرار الفريق، كما يركز على تعزيز العلاقات القوية بين أعضاء الفريق. من خلال ممارسة الأنشطة في ورشات العمل و التمارين التي تشجع على

<sup>1</sup> : القيادة و العمل الجماعي: تعزيز روح العمل الجماعي في الفرق [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://arab-coaching.com/>> (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 11:54).

<sup>2</sup> : أفضل الممارسات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي شركتك [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blog.jisr.net/ar/quality-of-working-life>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:01).

المشاركة الشخصية وبناء الثقة، بهدف خلق بيئة داعمة يشعر فيها أعضاء الفريق بالراحة في التواصل بصراحة و التعاون بفعالية؛<sup>1</sup>

#### 4. دعم التغيير و الابتكار

يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في دعم التغيير و الابتكار داخل المنظمة، مما يسهل على إدارة المشاريع التكيف مع التحديات الجديدة و تحقيق أهدافها بفعالية، حيث يساعد التغيير في الإدارة على تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، إضافة إلى ذلك تؤدي استراتيجيات التغيير الفعالة إلى تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين العمليات و الموارد المتاحة. كما يساعد التغيير في تحفيز الابتكار و التفكير الإبداعي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات جديدة؛<sup>2</sup>

#### 5. تعزيز المسؤولية الاجتماعية

يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث يركز الموظفون على المساهمة في تحقيق أهداف إيجابية للمجتمع، مما يعزز أخلاقيات إدارة المشاريع، بحيث يوجد تأثير إيجابي معنوي لكل من المسؤولية الاجتماعية و أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها الخمسة.<sup>3</sup>

بالتالي تعزز المواطنة التنظيمية أخلاقيات إدارة المشاريع من خلال تعزيز التعاون، الجودة و الثقة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية و مستدامة.

<sup>1</sup> : بناء الفريق [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: < <https://www.empuls.io/ar/glossary> >، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:08).

<sup>2</sup> : إدارة التغيير في المنظمات: التحديات والاستراتيجيات [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: < <https://usc.com.sa> >، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:13).

<sup>3</sup> : السيد خليل رزق محمد، أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين ببيئة ميناء دمياط [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: < <https://caf.journals.ekb.eg> >، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:19).

## المحور الحادي العاشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد

### الأسبوع الرابع عشر: الجهود والتجارب الدولية لمكافحة الفساد

سنتطرق في هذه المحاضرة إلى الجهود الدولية لمكافحة الفساد من خلال التعريف بأهم المنظمات و الاتفاقيات التي تؤدي دورا محوريا في هذا المجال و على رأسها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي تُعد الإطار القانوني الأوسع و الأشمل. كما سنتناول تجارب دولية مختلفة في مكافحة الفساد، مع التركيز على آليات التعاون الدولي، تبادل المعلومات، و تطبيق القوانين التي تهدف إلى تعزيز الشفافية و الحد من الممارسات الفاسدة. مما يساعد على فهم أهمية التنسيق الدولي لدعم جهود الدول في مواجهة هذه الظاهرة العالمية.

#### I. الجهود الدولية لمكافحة الفساد

تعتبر الجهود الدولية لمكافحة الفساد ذات أهمية كبيرة بالنظر إلى طبيعة هذه الظاهرة العابرة للحدود و انتشارها السريع. مما أدى إلى ضرورة التعاون بين الدول للحد من الفساد. حيث تؤدي العديد من المنظمات و المبادرات الدولية دورا حاسما في مكافحة هذه الظاهرة. فيما يلي أهم الجهود الدولية لمكافحة الفساد<sup>1</sup>:

#### 1) هيئة الأمم المتحدة

تأسست في 24 أكتوبر 1945 و تضم في عضويتها جميع دول العالم المستقلة تقريبا. نتيجة لانتشار آفة الفساد بمختلف أشكالها و تزايد حدتها خطورتها، ظهرت الحاجة إلى التعاون الدولي بين كل أعضاء هذه المنظمة و قد أثمرت هذه الجهود بوضع مجموعة من المبادرات، القرارات و الاتفاقيات الدولية، أهمها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (قرار رقم 4/58 المؤرخ في 31 أكتوبر 2003)، تم التصديق عليها في المكسيك، و دخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005؛

#### 2) منظمة الشفافية الدولية

تعتبر هذه المنظمة من أكثر المنظمات الأهلية نشاطاً و فعالية في مجال مكافحة الفساد. أنشئت في ألمانيا عام 1993 و هي مؤسسة غير ربحية غرضها محاربة الفساد في العالم أجمع، خاصة في الدول النامية، من خلال زيادة فرص و نسب مساءلة الحكومة. وشعارها هو "الاتحاد العالمي ضد الفساد"؛

<sup>1</sup> : عاتي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.

### (3) البنك الدولي

تبنى البنك الدولي عام 1996 خطة لمساعدة الدول في مواجهة الفساد و محاصرته. حيث تتضمن ثلاثة (03) عناصر رئيسية: أولها، تشخيص الظاهرة، أسبابها و عواقبها. ثانيها، إدخال إصلاحات على أنظمة الدولة من النواحي التشريعية و التنظيمية. ثالثها، إشراك المجتمع الدولي، المنظمات غير الحكومية و وسائل الإعلام في مكافحة الفساد؛

### (4) منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE)\*

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عبارة عن منظمة دولية مكونة من مجموعة من الدول المتقدمة التي تقبل بمبادئ الديمقراطية التمثيلية و اقتصاد السوق الحر، تعتبر جهودها من أشمل المبادرات الدولية لمكافحة الفساد؛

### (5) المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد (GOPAC)\*\*

تأسست في أكتوبر 2002 في كمبالا نتيجة لجهود مؤتمر برلماني دولي. وهي منظمة معنية بتعزيز مبادئ الشفافية، النزاهة و المساءلة. تضم حوالي 250 برلماني من 72 بلدا. وتعمل على التنسيق العالمي بين مختلف البرلمانيين لمكافحة الفساد و تعزيز الشفافية، النزاهة و المساءلة؛

### (6) منظمة الدول الأمريكية (OEA)\*\*\*

أدركت منظمة الدول الأمريكية مبكرا خطورة ظاهرة الفساد و تصدت لها بإبرام اتفاقية الدول الأمريكية لمناهضة الفساد عام 1996، وقعت على هذه الاتفاقية حوالي 21 دولة أمريكية. تدعو هذه الاتفاقية إلى تجريم الفساد المحلي و الرشاوى، كما تهدف إلى نشر الإجراءات الوقائية ضد الفساد و تطوير الأطر القانونية و تقويتها داخل الدول الأعضاء لمنع و مراقبة الممارسات الفاسدة؛

### (7) المبادرة الأفريقية

كانت بداية هذه الجهود في واشنطن في 23 فبراير 1999 عندما اجتمع التحالف العالمي من أجل مناقشة الأطر التعاونية لمكافحة الفساد. من أهم إنجازات الدول الأفريقية في هذا المجال اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع و

\* : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

\*\* : Global Organization of Parliamentarians Against Corruption.

\*\*\* : Organization of American States.

مكافحة الفساد، التي تبنتها في يوليو 2003 التي تهدف إلى تعزيز الشفافية في المناقصات و الإجراءات، خاصة العامة منها؛

## 8) الاتحاد الأوروبي

اعتبر وزراء العدل الأوروبيون في اجتماعهم عام 1994 بمالطا أن كل الفساد يشكل خطرا جديا على الديمقراطية، القانون و حقوق الإنسان، على إثر ذلك، قام الوزراء بتعيين لجنة خبراء مهمتها اقتراح إجراءات ملائمة على الصعيد الدولي لمكافحة الفساد، حيث قامت اللجنة بإصدار اتفاقيتين مشهورتين هما:

❖ الاتفاقية الجنائية حول الفساد، الموقعه بستراسبورغ في 27 جانفي 1999؛

❖ الاتفاقية المدنية حول الفساد، الموقعه بستراسبورغ في 4 نوفمبر 1999.

لا تقتصر هاتين الاتفاقيتين على التصدي للفساد على السلطات العامة فحسب، بل تتعداها إلى القطاع الخاص.

## II. التجارب الدولية لمكافحة الفساد

تعتبر التجارب الدولية المختلفة في مكافحة الفساد، دروسا تهدف إلى تعزيز الشفافية و الحد من الممارسات الفاسدة و تجنب الوقوع في فخ الفساد، لذلك سنتطرق إلى تجربة كل من ليبيا، الأردن و إيطاليا في مواجهة الفساد، فهذه التجارب توضح أهمية وجود إرادة سياسية قوية، استراتيجيات واضحة و تعاون بين الجهات المختلفة لمكافحة الفساد بفعالية.

### 1. تجربة ليبيا

تتميز ليبيا بمستوى عال من الفساد، حيث تعتبر من بين أكثر عشر دول فسادا في العالم وفقا للمنظمة الدولية للشفافية. ويشير التقرير السنوي لديوان المحاسبة الليبي أيضا إلى وجود مستوى عال من الفساد في جميع مؤسسات الدولة، مع مؤشرات تدل على تزايد هذه الظاهرة، خاصة خلال الفترة 2011-2015 نتيجة لعدم الاستقرار السياسي، الانفلات الأمني و الصراع المسلح. احتلت ليبيا المرتبة 170 من بين 176 دولة حسب مؤشر مدركات الفساد في عام 2016 و أظهرت مؤشرات الشفافية تدهورا في ليبيا على مر السنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : عادل الكاسح إنبيبة، مكافحة الفساد المالي والاداري في ليبيا : الواقع والتحديات مع الاشارة إلى بعض الدول، مؤتمر علمي بكلية الاقتصاد و التجارة، جامعة المرقب، 2017، ص 2.

## أ. العوامل المساهمة في انتشار الفساد

ساهمت عدة عوامل في انتشار الفساد في ليبيا، بما في ذلك:<sup>1</sup>

- ✓ نقص القوانين والتشريعات الصارمة والواضحة بحق مرتكبي الفساد.
- ✓ عدم وجود مؤسسة حكومية متخصصة تتمتع بكامل الصلاحيات للكشف عن الفساد وتقديم المسؤولين للعدالة.
- ✓ ضعف الأجهزة الرقابية للدولة، أو حتى تواطؤها مع الفاسدين.
- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية المفرطة.
- ✓ تدني مستوى دخل الأفراد، مما يدفع البعض إلى الفساد (الرشوة، الابتزاز، المحسوبية، إلخ).
- ✓ سوء توزيع الثروة والدخل بين فئات الشعب المختلفة.
- ✓ تجاوز الميزانيات وعدم الالتزام باللوائح المالية من قبل معظم الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- ✓ عدم الاستقرار السياسي والانفلات الأمني والجريمة المنظمة وانتشار الميليشيات المسلحة.

## ب. مؤسسات مكافحة الفساد

على الرغم من المستوى العالي للفساد، أنشأت ليبيا عدة مؤسسات مكلفة بمكافحته، بما في ذلك:<sup>2</sup>

- ◀ **هيئة الرقابة الإدارية:** أنشئت بموجب القانون رقم 20 لسنة 2013، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة. وهي تابعة للسلطة التنفيذية وتهدف إلى ضمان تطبيق القوانين، والتحقق من أداء الهيئات العامة، والتحقق في أعمال الفساد.
- ◀ **ديوان المحاسبة الليبي:** مؤسسة محايدة ومهنية ومستقلة، أنشئت عام 1955. وهو الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ليبيا، ويتبع السلطة التشريعية مباشرة. تشمل أهدافه التحقق من إدارة الأموال العامة، وكشف المخالفات المالية، وتقييم أداء الكيانات الخاضعة لرقابته. وقد كشف ديوان المحاسبة عن العديد من المخالفات المالية وحالات التزوير وهدر الأموال العامة.
- ◀ **الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:** أنشئت بموجب القانون رقم 63 لسنة 2012، وبدأت عملها بموجب القانون رقم 11 لسنة 2014. وهي مكلفة باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة، ومكافحة انتشار الفساد في القطاعين العام والخاص، واقتراح تعديلات تشريعية.

1 : المرجع السابق، ص 11.

2 : المرجع نفسه، ص 22-26.

## ج. التشريعات

تم إصدار العديد من القوانين لمكافحة الفساد، بما في ذلك القانون رقم 2 لسنة 2005 بشأن مكافحة غسل الأموال.

بالرغم من وجود هذه المؤسسات و التشريعات، فقد فشلت الجهود المبذولة لمكافحة الفساد أو حتى الحد منه بشكل كبير بسبب اعتبارات سياسية، اقتصادية، اجتماعية و ثقافية. كما لم تنجح الأجهزة الحكومية المكلفة بمكافحة الفساد في كبح جماح هذه الظاهرة.

## د. التحديات و العقبات

تعيق العديد من التحديات والعقبات مكافحة الفساد في ليبيا:<sup>1</sup>

- الانقسام السياسي ووجود سلطتين متنافستين، مما يؤثر على عمل الأجهزة الرقابية.
- انعدام الأمن و هيمنة الميليشيات المسلحة على مؤسسات الدولة.
- نقص الخبرة و المهنية المطلوبة في بعض أجهزة الدولة.
- عدم وجود منظومة قضائية مستقلة و متطورة، فضلاً عن عدم إنفاذ القانون على مرتكبي جرائم الفساد.
- الافتقار إلى منظمات مجتمع مدني نشطة في فضح الفساد.

## هـ. الأثر الاقتصادي

كان للفساد تأثير سلبي كبير على الاقتصاد الليبي، مما أعاق النمو، التنمية الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، مما أدى إلى هدر مبالغ ضخمة من الأموال، انخفاض مستوى وجودة الخدمات العامة، زيادة تكاليف المعاملات المالية و إرهاب ميزانية الدولة. حيث ارتفع العجز التراكمي للسنوات 2012-2016 إلى 57 مليار دينار، وبلغت معدلات التضخم مستويات عالية.<sup>2</sup>

لم تتخذ ليبيا خطوات جادة نحو إصدار قوانين رادعة لمكافحة الفساد، على الرغم من وجود مؤسسات معنية بالرقابة، إلا أن الفاسدين يفلتون من العقاب بسبب ضعف تطبيق القوانين الموجودة.<sup>3</sup> تواجه ليبيا تحديات جسيمة في

1 : المرجع السابق، ص 26.

2 : المرجع نفسه، ص 11-12.

3 : المرجع نفسه، ص 26.

مكافحة الفساد و التي تطلب إرادة حقيقية، تطبيقا فعالا للقوانين و تعاونا بين مختلف مؤسسات الدولة و المجتمع المدني.

## 2. تجربة الأردن

لقد كانت تجربة الأردن في مواجهة الفساد المالي و الإداري مدفوعة بإرادة سياسية جادة، بإنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد. حيث جاءت هذه المبادرة تعبيرا عن الرغبة الأكيدة في إعلان الحرب على الفساد و تخفيف منابعه، إضافة إلى تحفيز أجهزة الدولة لمكافحة و الوقاية منه بصورة مؤسسية.<sup>1</sup>

من المحطات الهامة في هذه التجربة إنشاء "هيئة النزاهة و مكافحة الفساد" بمقتضى أحكام قانون النزاهة و مكافحة الفساد رقم (13) لسنة 2016، التي تعتبر الهيئة الخلف القانوني لكل من ديوان المظالم و هيئة مكافحة الفساد. تُعنى الهيئة بمكافحة الفساد، بالتنسيق مع الجهات المعنية بوضع و تنفيذ إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد و الوقاية منه بشكل مؤسسي، بما يكفل الكشف عن مواطن الفساد و التحري عن جميع القضايا المرتبطة به بما فيها الفساد المالي و الإداري، بالإضافة إلى العمل على مباشرة التحقيقات اللازمة بخصوصه و جمع الأدلة و المعلومات المرتبطة به. تعمل هيئة النزاهة و مكافحة الفساد في الأردن على ثلاثة محاور و اختصاصات رئيسية وهي تعزيز النزاهة الوطنية، محور مكافحة الفساد و محور التظلمات الإدارية. تعمل الهيئة على تحقيق جملة من الأهداف منها:<sup>2</sup>

- تفعيل منظومة النزاهة الوطنية و ترسيخ معايير و مبادئ النزاهة لإيجاد بيئة وطنية مناهضة للفساد؛
- تهيئة البيئة الوطنية للمشاركة في مكافحة الفساد من خلال التوعية الوطنية للمجتمع، المؤسسات و الأفراد؛
- الوقاية من الفساد بتجفيف منابعه، تطويقه، اغلاق منافذه، عزله و الحد من آثاره من خلال العمل الاستباقي الفعال؛
- تكريس إنفاذ قانون النزاهة و مكافحة الفساد كأساس لمبدأ سيادة القانون؛
- إحكام التشريعات السارية المستقبلية بإغلاق الثغرات التشريعية التي قد تؤدي إلى الفساد؛
- تعزيز الشراكات و تكامل الجهود مع الشركاء المحليين و الدوليين؛
- تعزيز قنوات الاتصال و الإعلام؛
- تطوير القدرات المؤسسية للهيئة و الارتقاء بالأداء بما يعظم إنجازات الهيئة.

1: علي كريشان، مكافحة الفساد في الأردن إنجازات حقيقية وواقعية و جهود جبارة [عبر الخط]، صيغة HTM، متاح على: <<https://jiacc.gov.jo/AR/NewsDetails>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/06 على 17:19).  
2: المرجع نفسه.

تبنت الهيئة مؤشر النزاهة الوطني كخطة شاملة لحماية المال العام. يعتبر هذا المؤشر خارطة طريق للجهات المستهدفة كافة و مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسات العامة تتمتع بمعايير النزاهة الوطنية بنسب متفاوتة. ويمكن لكل جهة بناء على نتائجه تقييم وضعها العام و البدء بالتحسين، التطوير و الالتزام. كما تبنت الهيئة في السنوات الأخيرة نهجا مدروسا و شفافا استهدف تعزيز قيم و معايير النزاهة الوطنية و محاربة الفساد بكافة أشكاله بأساليب احترافية عبر استراتيجية وطنية مداها الزمني 2020-2025. حيث أُعدت هذه الاستراتيجية بشراكة حقيقية مع مختلف مؤسسات الإدارة العامة، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني و الإعلام، إيماناً بأن مسؤولية نشر و تعميق مبادئ النزاهة و محاربة الفساد هي مسؤولية مجتمعية. وقد ركزت في محاورها على النزاهة، الوقاية، إنفاذ القانون و التطوير المؤسسي بهدف الوصول إلى بيئة نزيهة مناهضة للفساد. أشار التقرير السنوي للهيئة لسنة 2023 إلى أن قيمة الأموال التي استردتها الهيئة أو منعت هدرها تجاوزت 141 مليون دينار. وهذا يدل على أن النجاحات التي تحققتها الهيئة تتصاعد في إطار عمل مؤسسي مهم جدا.<sup>1</sup>

### 3. تجربة إيطاليا

تشمل تجربة إيطاليا في مواجهة الفساد المالي و الإداري مجموعة من السياسات و التشريعات التي تهدف إلى مكافحة الفساد و تعزيز الشفافية في القطاعين العام و الخاص، حيث تتضمن جهود إيطاليا في مكافحة الفساد ما يأتي:<sup>2</sup>

#### أ. الإطار القانوني و المؤسسي

وقعت إيطاليا على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في 9 ديسمبر 2003 و صادقت عليها بالقانون رقم 116 الصادر في 3 أوت 2009. أصبحت الاتفاقية جزء لا يتجزأ من القانون الداخلي الإيطالي في 4 نوفمبر 2009. يستند الإطار القانوني الوطني لمكافحة الفساد إلى مواد من الدستور، القانون المدني و الجنائي، كما يشمل تشريعات خاصة تتعلق بالقطاع العام و غسل الأموال. عززت إيطاليا إطارها القانوني و المؤسسي لمكافحة الفساد من خلال عدة إصلاحات؛

<sup>1</sup> : المرجع السابق.

<sup>2</sup> : استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، فيينا، 2019، ص 4-14.

## ب. التدابير الوقائية

يوجد لدى إيطاليا إطار دستوري و قانوني ينظم سياسات و ممارسات مكافحة الفساد الوقائية، على الرغم من أن هذه السياسات قد لا تُطبق دائما بصورة كاملة على جميع الموظفين العموميين. نص قانون مكافحة الفساد على أن تضع السلطة الوطنية لمكافحة الفساد خطة وطنية لمكافحة الفساد، حيث يتعين على كل وكالة/إدارة و مؤسسة مملوكة للدولة أن تضع خطة ثلاثية خاصة بما لمنع الفساد تحت إشراف السلطة الوطنية لمكافحة الفساد. لدى إيطاليا تشريعات أخرى تعزز المشاركة العامة، النزاهة، الشفافية و المساءلة؛

## ج. السلطة الوطنية لمكافحة الفساد

هي هيئة جامعة مستقلة مسؤولة عن الإشراف على عمليات الشراء العمومي و وضع مدونات قواعد السلوك التكميلية. يمكن للسلطة الوطنية لمكافحة الفساد أن تفرض جزاءات إدارية على الموظفين العموميين الذين لا يمثلون لقواعد السلوك. تركز السلطة الوطنية لمكافحة الفساد بشكل كبير على نزاهة عمليات الشراء العمومي؛

## د. مدونات قواعد السلوك

لا يوجد لدى إيطاليا مدونة قواعد سلوك عامة تنطبق على جميع الموظفين العموميين على النحو المحدد في الاتفاقية، بما في ذلك أعضاء البرلمان و مع ذلك، هناك مدونة قواعد سلوك خاصة بالجهاز القضائي. تخضع شؤون التوظيف العمومي في إيطاليا للدستور، القانون المدني، اتفاقات المفاوضة الجماعية و العقود الفردية؛

## هـ. الإفصاح عن الموجودات و تضارب المصالح

يلزم القانون أعضاء الحكومة و كبار موظفي الخدمة المدنية بالإفصاح عن مصادر دخلهم، موجوداتهم و المناصب الخارجية التي يشغلونها. كما تعالج إيطاليا تضارب المصالح في الإدارة العمومية من خلال أحكام قانونية و مدونة قواعد السلوك؛

## و. المشتريات العمومية و إدارة الأموال العمومية

تعتبر Consip مركزا للمشتريات على مستوى الدولة. تنص القوانين المتعلقة بالمشتريات العمومية على الشفافية و تتضمن أطرا زمنية محددة، حيث وضعت إيطاليا قواعد إجرائية لاعتماد الميزانية، الرقابة و المراجعة. كما تتجه إيطاليا نحو نظام محاسبي يقوم على أساس الاستحقاق؛

## ز. إبلاغ الناس و مشاركة المجتمع

أنشأت إيطاليا إطارا قانونيا لضمان الوصول إلى المعلومات من خلال المرسوم التشريعي رقم 2013/33 و المرسوم التشريعي رقم 2016/97. تشجع السلطة الوطنية لمكافحة الفساد مشاركة جميع كيانات الإدارة العمومية و الناس في صياغة خططها الثلاثية لمنع الفساد، حيث اعتمدت إيطاليا قانونا جديدا بشأن حماية المبلغين عن المخالفات (القانون رقم 2017/179)؛

## ح. القطاع الخاص

اتخذت إيطاليا خطوات للمساعدة على منع الفساد في القطاع الخاص. حيث توجد أحكام خاصة تقضي بالمعاقبة على جرائم الاحتيال و التزوير في حسابات المؤسسات، كما اتخذت إيطاليا تدابير لتشجيع استحداث و تنفيذ برامج امتثال فعالة داخل المؤسسات.

## ط. تدابير منع غسيل الأموال

يوفر المرسوم التشريعي رقم 2007/231 بصيغته المعدلة (قانون مكافحة غسل الأموال) نظام مكافحة غسل الأموال في إيطاليا. حيث تتولى وحدة المعلومات الاستخباراتية المالية مسؤولية تلقي، تحليل و تعميم البلاغات عن المعاملات المشبوهة المتصلة بغسل الأموال و تمويل الإرهاب؛

## ي. استرداد الموجودات

لدى إيطاليا نظام راسخ للتعاون مع الولايات القضائية الأجنبية في استرداد الموجودات يستند إلى قانون الإجراءات الجنائية. حيث أبرمت إيطاليا عدة اتفاقات/ترتيبات متبادلة لتعزيز التعاون الدولي بشأن تبادل المعلومات و التصرف في الموجودات.

## الأسبوع الخامس عشر: تجربة الجزائر في مكافحة الفساد

تقوم الجزائر بجهود حثيثة لمواجهة الفساد المالي و الإداري، يتجلى ذلك في إطلاق استراتيجية وطنية جديدة للشفافية، الوقاية و مكافحة الفساد، المبنية على نهج تشاركي يستوعب كل فعاليات المجتمع المدني. تهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق مناخ سياسي، اجتماعي و اقتصادي مناهض للفساد و بناء دولة الحق و القانون التي تكرس مبادئ النزاهة، الشفافية و المساءلة. تركز الاستراتيجية على خمسة (05) مبادئ ينبثق منها 17 هدفا و 60 مشروعا. تتمحور هذه المبادئ حول تعزيز الشفافية و أخلاقة الحياة العامة، خاصة من خلال ترقية نزاهة الموظف العمومي و تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية و النزاهة في القطاع الاقتصادي عبر الوقاية من تبييض الأموال و مكافحته. كما تسعى الاستراتيجية إلى تشجيع مشاركة المجتمع المدني و وسائل الإعلام في الوقاية من الفساد و مكافحته، من خلال تعزيز الديمقراطية التشاركية و الرقابة المجتمعية. تهدف أيضا إلى تعزيز التعاون الدولي و استرداد الموجودات، خاصة من خلال وضع إطار قانوني لمتابعة تسيير الأموال المحجوزة أو المصادرة.<sup>1</sup>

تضاف هذه الاستراتيجية إلى أربعة (04) هيئات رقابية أخرى لمكافحة الفساد في الجزائر، المتمثلة فيما يأتي:

### 1) الديوان المركزي لقمع الفساد

أنشئ الديوان المركزي لقمع الفساد عام 2006، بموجب المادة 24 مكرر من القانون رقم 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، المعدل و المتمم. فهو مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية، تكلف بالبحث و التحري عن الجرائم و معابنتها في إطار مكافحة الفساد، يكلف الديوان في إطار المهام المنوطة به بموجب التشريع الساري المفعول، على الخصوص بما يأتي:<sup>2</sup>

• جمع، مركزة و استغلال كل معلومة تسمح بالكشف عن أفعال الفساد و مكافحتها؛

• جمع الأدلة و القيام بالتحقيقات في وقائع الفساد و إحالة مرتكبيها أمام الجهة القضائية المختصة؛

• كشف و تحديد مكان تواجد عائدات الفساد بغرض حجزها و تجميدها؛

• التنسيق مع الهيئات الوطنية المكلفة بمكافحة الفساد، تبييض الأموال و الغش؛

<sup>1</sup> : محمد لهوازي، محاربة الفساد في الجزائر بين القرار والتحديات [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.independentarabia.com/node/474166>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/07 على 16:18).

<sup>2</sup> : الديوان المركزي لقمع الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.ocrc.gov.dz/ar>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/07 على 16:24).

ترقية التعاون، تبادل المعلومات و العمل المشترك مع الهيئات المماثلة على المستوى الدولي في إطار ثنائي أو متعدد الأطراف؛

تعزيز القدرات المهنية و المعارف التقنية للموظفين العموميين الممارسين بالديوان؛

اقتراح على السلطات المختصة كل إجراء من شأنه المحافظة على حسن سير التحريات التي يتولاها؛

تقديم أي اقتراحات و/أو توصيات من أجل تحسين أداء المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد و تبييض الأموال.

## (2) مجلس المحاسبة

يعتبر مجلس المحاسبة مؤسسة دستورية أنشأت بموجب دستور 1976، يكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة، الجماعات الإقليمية، المرافق العمومية و رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، يخول لهذه الهيئة مهام إدارية و أخرى قضائية بموجب الأمر 95-20 المتعلق بمجلس المحاسبة. حيث منح له المؤسس الدستوري الاستقلالية بنص المادة 190 من دستور 1976 و هو ما كرسته جميع الدساتير الجزائرية الصادرة بعده ضمنا للموضوعية، الحياد و الفعالية في ممارسة مهامه؛<sup>1</sup>

## (3) المفتشية العامة للمالية

تعتبر المفتشية العامة للمالية جهاز دائم للرقابة المالية اللاحقة على التسيير المالي و المحاسبي لمصالح الدولة و شتى المؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية بما في ذلك الجماعات المحلية، تمارس مهامها ضمن آليات و أطر متعددة سواء تعلق الأمر بالرقابة في إطار البرنامج السنوي أو خارجه. نظريا تعتبر الرقابة الممارسة من طرف المفتشية العامة للمالية آلية هامة و محورا أساسيا في الحفاظ على مالية الجماعات المحلية؛<sup>2</sup>

## (4) السلطة الوطنية العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته

أنشئت في عام 2022، تهدف هذه السلطة إلى تحقيق أعلى مؤشرات الشفافية و النزاهة في تسيير الشؤون العمومية، كما تتولى أداء المهام الآتية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : مزيتي فاتح، مجلس المحاسبة الجزائري بين الاستقلال و التبعية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 5، العدد 2، جامعة باتنة، 2020، ص 270.

<sup>2</sup> : دلاج محمد لخضر و نجاح عصام، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 7، العدد 4، جامعة المسيلة، 2023، ص 978.

<sup>3</sup> : المادة 4، القانون رقم 08-22، المحدد لتنظيم السلطة الوطنية العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته و تشكيلها و صلاحياتها، المؤرخ في 5 ماي 2022.

- تجميع المعلومات، التوصيات و استغلالها و نشرها التي من شأنها مساعدة الإدارات العمومية وأي شخص طبيعي في الوقاية من أفعال الفساد والكشف عنها؛
  - القيام بتقييم دوري للأدوات القانونية المتعلقة بالشفافية والتدابير الإدارية وفعاليتها في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته؛
  - اقتراح الآليات المناسبة لتحسين مجالات الشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته؛
  - تلقي التصريحات بالامتلاكات، ضمان معالجتها و مراقبة مطابقتها للتشريع المعمول به؛
  - ضمان متابعة و تنسيق الأنشطة المتعلقة بالوقاية من الفساد و مكافحته، على أساس تقارير دورية و منتظمة مدعمة بتحليل و إحصائيات، بالتنسيق مع القطاعات و المتدخلين المعنيين؛
  - إنشاء شبكة تفاعلية تهدف إلى إشراك المجتمع المدني في ترقية و توحيد أعماله في مجالات الشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته؛
  - تعزيز قواعد النزاهة و الشفافية في تنظيم أنشطة القطاعين العام و الخاص، لاسيما على مستوى المؤسسات و الأنشطة الخيرية، الدينية، الثقافية و الرياضية، من خلال إعداد و وضع الأطر المناسبة للوقاية من الفساد؛
  - السهر على تطوير التعاون مع المنظمات و الهيئات الإقليمية و الدولية المتخصصة في مجال الوقاية من الفساد و مكافحته؛
  - إعداد تقارير دورية حول تنفيذ الإجراءات و التدابير المتعلقة بالشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته، المنصوص عليها في الاتفاقيات و القوانين؛
  - التعاون بشكل استباقي في وضع طريقة منتظمة لتبادل المعلومات مع نظيراتها من الهيئات على المستوى الدولي و مع المصالح و الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد؛
  - إعداد تقرير سنوي حول نشاطها يُرفع إلى رئيس الجمهورية و إعلام الرأي العام بمحتواه.
- كشفت السلطة العليا للشفافية، الوقاية من الفساد و مكافحته عن تلقي 700 بلاغ ضدّ الفساد في سنة واحدة، حيث يجري التحضير لقانون جديد لحماية المبلغين، بينما أكدت وزارة العدل على ضرورة حماية المبلغين عن العمليات المشتبه فيها. كما أكدت السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته أن استرجاع الأموال المنهوبة مصنف ضمن أهداف الاستراتيجية الوطنية، حيث يجري تنسيق الجهود على المستويين الوطني و الدولي بهذا الخصوص. حيث باشرت السلطات اتصالات لاستعادة الأموال المهربة للخارج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : محمد لهوازي، مرجع سبق ذكره.

## الخاتمة

وصلنا إلى ختام هذه المسيرة المعرفية الملهمة التي استعرضنا خلالها أهم مفاهيم أخلاقيات الأعمال و الحوكمة، بالإضافة إلى تأثيرها الحيوي على المؤسسات و المهنيين في مجال العلوم المالية و المحاسبة، من خلال التعرف على جذور هذه القيم و التعمق في فهم امكانية الأخلاقيات أن تكون قوة دافعة نحو بناء مؤسسات شفافة، نزيهة و قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

ما تعلمتموه ليس مجرد معلومات نظرية، بل هو أساس صلب لبناء مسيرتكم المهنية على قيم النزاهة و المسؤولية، التي ستجعلكم قادة فاعلين في مجالاتكم، قادرين على إحداث فرق حقيقي في بيئات العمل التي تنتمون إليها. تذكروا أن مكافحة الفساد و تعزيز الحوكمة ليست مسؤولية المؤسسات فقط، بل هي مهمة شخصية لكل فرد منكم، لتكونوا مثالا يُحتذى به في الالتزام الأخلاقي و المهني.

نحثكم على الاستمرار في تطوير وعيكم الأخلاقي، ممارسة المواطنة التنظيمية و الانخراط في ثقافة العمل التي تكرم القيم الإنسانية و المهنية. فالمعرفة التي اكتسبتموها هي مفتاحكم لبناء مستقبل مهني مشرق و مستدام، يحقق لكم النجاح و التميز، كما يخدم مجتمعنا و وطننا.

نتمنى لكم كل التوفيق في مسيرتكم العلمية و المهنية، كما ندعوكم لأن تكونوا سفراء للأخلاقيات و الحوكمة في كل مؤسسة تعملون فيها و نتطلع لرؤيتكم تحققون إنجازات عظيمة في عالم المال و المحاسبة، فأنتم اليوم أكثر استعدادا من أي وقت مضى لتحدي الصعاب و قيادة التغيير الإيجابي.

## قائمة المصادر و المراجع

### I. الكتب

1. علاء فرحان طالب و ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011.
2. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

### II. Livres

3. Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>e</sup> éd, 3<sup>e</sup> tirage, Eyrolles, Paris, 2008.

### III. المجلات

4. أضواء كمال حسين، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، جامعة الموصل، 2020.
5. البرج محمد، تصنيف الجرائم الواردة في قانون الوقاية من الفساد و مكافحته الجزائري "دراسة على ضوء القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته"، المجلة الافريقية للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أدرار، 2020.
6. البرج محمد، تصنيف الجرائم الواردة في قانون الوقاية من الفساد و مكافحته الجزائري "دراسة على ضوء القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته"، المجلة الافريقية للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أدرار، 2020.
7. بركاوي عبد الرحمان، إجراءات التحقيق القضائي في مواجهة جرائم الفساد، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 1، المركز الجامعي النعامية، 2024.
8. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، 2012.
9. بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال و سبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الجلفة، 2010.
10. بوقرة العمرية، البيع بالمزاد العلني كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة المسيلة، 2023.
11. بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الشلف، 2015.
12. خالد ذيب، الأزمات المالية... و تطور الحوكمة، مجلة التنفيذ، الجيزة، فبراير-أبريل 2009.
13. دريد حنان و رامي كوثر، واقع الالتزام بأخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة من وجهة نظر العاملين في شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 2، جامعة تبسة، 2018.

14. دلّاج محمد لخضر و نجاح عصام، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 7، العدد 4، جامعة المسيلة، 2023.
15. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، القاهرة، 2022.
16. رضا قجة و يوسف جغلولي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الانسان و المجتمع، المجلد 7، العدد 1، جامعة بسكرة، 2018.
17. رضا هميسي، دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد و مكافحتها، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 1، جامعة ورقلة، 2009.
18. ستيتي الزازية و آخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، 2017.
19. سميرة لغويل و نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم ، الأبعاد، المعايير، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، جامعة ورقلة، 2016.
20. شريف إبراهيم و بشوندة رفيق، أهمية الحوكمة في تحقيق مصداقية المعلومة المالية وفقا لأخلاقيات الأعمال، مجلة تسيير المؤسسات، العدد 4، دار الأصول، سيدي لحسن - سيدي بلعباس، 2017.
21. الصديق مفتاح محمد البكوش و سافينار صالح، الفساد الإداري وأسباب ظهوره والآثار الناتجة عنه -دراسة تطبيقية على دولة ليبيا-، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 2، العدد 10، فلسطين، 2018.
22. عائشة لخشين، مكافحة الفساد في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي أفلو، 2021.
23. عائشة لخشين، مكافحة الفساد في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي أفلو، 2021.
24. عشوش عبد القادر و بوكروح عبدالله، مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 8، العدد 2، 2024.
25. الفاسي فاطمة الزهراء و بلخير وسام، تأديب الموظف العام عن خطأ افشاء السر المهني في قانون الوظيفة العامة الجزائري، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 14، العدد 1، جامعة غرداية، 2021.
26. قاطر فارس و حناشي توفيق، دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 2، المركز الجامعي تندوف، 2021.
27. لطرش هالة، آليات محاربة و مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الأقتصاد و المناجمنت، المجلد 22، العدد 1، جامعة تلمسان، 2023.
28. مازيغي نوال، النظام القانوني للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته في ظل القانون 22-08، مجلة دائرة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، المجلد 7، العدد 2، المركز الجامعي تيبازة، 2023.
29. محمد عطية مطر، أثر النظم المحاسبية و المعايير المهنية في تعزيز فعالية و كفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2009.

30. مزيتي فاتح، مجلس المحاسبة الجزائري بين الاستقلال و التبعية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 5، العدد 2، جامعة باتنة، 2020.
31. مسعودان فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 1، العدد 1، جامعة الوادي، 2018.
32. منى بنت حطيح الشريف، دور دمج الأخلاقيات واقتصاديات الأعمال للتحويل نحو السلوكيات الاقتصادية الخضراء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، الإصدار 5، العدد 51، الأردن، 2024.
33. نعمة كاظم حسين و أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول و أموال المنظمة -دراسة تطبيقية في جامعة بابل-، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد 3، 2008.
34. الويزة نجار، دور الإعلام و المجتمع المدني في مكافحة الفساد، مجلة التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون، العدد 51، جامعة عنابة، 2017.

#### IV. الملتقيات و المؤتمرات العلمية

35. استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، فيينا، 2019.
36. براق محمد و قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية للحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 06-07 ماي 2012.
37. بن الطاهر حسين و بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 06-07 ماي 2012.
38. توات عثمان، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات: منظور لأجل نمو و نجاح الشركات، الملتقى الوطني الافتراضي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي تلمسان، 2020.
39. شريف ابراهيم، أهمية المجتمع المدني في الحد من انتشار ظاهرة الفساد، الملتقى الوطني الأول حول دور المجتمع المدني في دعم التنمية المحلية بالجزائر -واقع و آفاق-، جامعة سيدي بلعباس، 12 ماي 2022.
40. عاتي يمينة، الفساد الإداري و المالي مفاهيمه، أسبابه و أشكاله و آثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد و تأثيره على التنمية الاقتصادية، جامعة قالم، 24 و 25 أبريل 2018.
41. عادل الكاسح إنبية، مكافحة الفساد المالي والإداري في ليبيا: الواقع والتحديات مع الإشارة إلى بعض الدول، مؤتمر علمي بكلية الاقتصاد و التجارة، جامعة المرقب، 2017.

#### V. القوانين

42. القانون رقم 15-21، المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة، المؤرخ في 28 ديسمبر 2021.
43. القانون رقم 01-06، المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المعدل و المتمم، المؤرخ في 20 فبراير 2006.
44. القانون رقم 01-10، المتعلق بمهين الخبير المحاسب، محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، المؤرخ في 29 يونيو 2010.

45. القانون رقم 08-22، المحدد لتنظيم السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته و تشكيلها و صلاحياتها، المؤرخ في 5 ماي 2022.

## VI. الأوامر

46. الأمر رقم 66-156، المتضمن قانون العقوبات المعدل و المتمم، المؤرخ في 8 يونيو 1966.

## VII. المراسيم

47. المرسوم التنفيذي رقم 11-32، المتعلق بالشروط و المعايير الخاصة بمكاتب الخبير المحاسب، محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، المؤرخ في 27 يناير 2011.

## VIII. المراجع الإلكترونية

48. 30 استراتيجية من استراتيجيات تعديل السلوك شرح وتفسير [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.etro7a.com/2025/02/blog4-30-behavior-modification->strategies.html>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:49).

49. أجدية مؤشر مدركات الفساد: كيفية حساب المؤشر [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.transparency.org/ar/news/how-cpi-scores-are-calculated>، (أطلع عليه يوم 2022/04/02 على 16:57).

50. الاحتراق الوظيفي: كيفية اكتشافه واتخاذ اللازم [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.mayoclinic.org/ar/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 11:30).

51. أحمد حسني، المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://masrafeyoun.ebi.gov.eg/2022/01/24>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 10:59).

52. أخلاقيات الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://ar.wikipedia.org>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:44).

53. أخلاقيات الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://ar.wikipedia.org>، (أطلع عليه يوم 2024/02/24، على 8:00).

54. أخلاقيات العلاقات العامة [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://almerja.com/reading.php?idm=181640>، (أطلع عليه يوم 2024/03/09، على 11:53).

55. أخلاقيات العمل [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://by-level.com>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 11:18).

56. أخلاقيات العمل المهني: مفهومها أهم المبادئ الحاكمة لها، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: [www.e3melbusiness.com](http://www.e3melbusiness.com)، (أطلع عليه يوم 2024/02/25، على 10:23).

57. أخلاقيات العمل وأثرها في بيئة العمل [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://addiyae.university>، (أطلع عليه يوم 2025/03/24، على 08:55).

58. أخلاقيات مهنة التوجيه والإرشاد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://meatd.com/blog/ethics-of-counseling/>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 09:27).
59. إدارة التغيير في المنظمات: التحديات والاستراتيجيات [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://usc.com.sa>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:13).
60. الإدارة: مفهوما، مستوياتها، أنواعها، وأهم وظائفها [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.qoyod.com/ara>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/26، على 12:03).
61. الأديان في مواجهة الفساد فتاوى دينية لتعزيز ثقافة مكافحة الفاسدين [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.pacc.ps/blog/post/20660>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 15:31).
62. أساسيات الحوكمة: مصطلحات و مفاهيم [عبر الخط]، مركز أبوظبي للحكومة، أبوظبي، ص 19، صيغة PDF، متاح على: <<http://www.oecd.org>>، (أطلع عليه يوم 2014/11/25 على 10:22).
63. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <[https://www.omsar.gov.lb/Anti-corruption-\(1\)/National-Anti-Corruption-Strategy](https://www.omsar.gov.lb/Anti-corruption-(1)/National-Anti-Corruption-Strategy)>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 19:05).
64. أفضل الممارسات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي شركتك [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blog.jisr.net/ar/quality-of-working-life>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:01).
65. أمين نعمان الصلاحي، الفساد المالي والإداري - رؤية إسلامية - في الوقاية والعلاج [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.islamweb.net/ar/library/content/1682/5771>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 15:26).
66. الانضباط الوظيفي ولائحته وأهدافه وكيفية تحقيقه [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://sabbar.com/blog/job-discipline>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:42).
67. أوغستو لوبيز كلاروس، ست استراتيجيات لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/six-strategies-fight-corruption>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 19:29).
68. أية القواسمي، طرق مكافحة الفساد المالي والإداري [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/01، على 11:44).
69. بناء الفريق [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.empuls.io/ar/glossary>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 12:08).
70. بولعراس هناء، لمحة عن المجتمع المدني و آلياته [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <[jamaity.org](http://jamaity.org)>، (أطلع عليه يوم 2022/04/03 على 12:14).
71. تطوير الذات وظيفيا: دليلك نحو النجاح المهني [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://maharatik.com/blog>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 11:43).
72. تعريف الإدارة و وظائفها [عبر الخط]، صيغة PDF، ص 2، متاح على: <<https://alkhbraa.com/home/PDFs/kotob-mo2alafah>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/26، على 16:12).

73. جينيفر شوبيرلاين و قصي سلامة، مدونة الأخلاق و السلوك المهني لشركات القطاع الخاص، [عبر الخط]، صيغة HTML، ص 14، متاح على: <<https://issuu.com>>، (أطلع عليه يوم 2024/03/03، على 11:30).
74. حسين علي حسين، دور الإصلاح الإداري في مكافحة الفساد المالي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://fcds.com/polotics/1923>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/22، على 12:15).
75. حماية الرياضة من الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://egypt.un.org>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 18:53).
76. حنديل رشيد و رحاب رشيدة، إستقلالية القضاء كألية لمكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.univ-soukahras.dz/en/publication/article/1873>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 22:20).
77. الديوان المركزي لقمع الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.ocrc.gov.dz/ar>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/07، على 16:24).
78. سارة زقيبة، طرق مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/01، على 11:54).
79. سلوك المواطنة التنظيمية: كيف تؤثر التصرفات الإيجابية على ثقافة العمل؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://blog.ajsrp.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05، على 11:26).
80. سمر سدر، إدارة المشاريع: مفهوما وأهم المهارات اللازمة لها [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/07/29/NJ189>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/22، على 14:41).
81. سهى الحابس، ما هو السلوك الوظيفي؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.elevatus.io/ar/glossary>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:34).
82. السيد خليل رزق محمد، أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://caf.journals.ekb.eg>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05، على 12:19).
83. صالح محمد صالح إمبرك، جانب من إشكاليات مساهمة القضاء في مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.al-haqjournal.ly/index.php/alhaq/article/view/109>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 22:39).
84. ضغوط العمل: ما هي مهارات التعامل معها؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.qoyod.com/ara>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 11:47).
85. عبد الله فرج الله، فساد القضاء مؤذن بنهاية الدول [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.aljazeera.net>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 19:02).
86. علي كريشان، مكافحة الفساد في الأردن إنجازات حقيقية وواقعية وجهود جبارة [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://jiacc.gov.jo/AR/NewsDetails>>، (أطلع عليه يوم 2025/04/06، على 17:19).
87. علي معزوز، طور التشريع الجزائري في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.ocrc.gov.dz/ar>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 10:34).
88. فساد إجتماعي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.diwanalarabia.com/>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/29، على 18:18).

89. القيادة والعمل الجماعي: تعزيز روح العمل الجماعي في الفرق [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://arab-coaching.com/>، (أطلع عليه يوم 2025/04/05 على 11:54).
90. قيم وأخلاقيات العمل: المفهوم والمصادر والأنواع والمبادئ والأمثلة العملية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>، (أطلع عليه يوم 2025/03/24، على 08:59).
91. لينا سرطاوي، تعريف المسؤولية الاجتماعية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://mawdoo3.com/>، (أطلع عليه يوم 2025/04/03 على 20:25).
92. ما هو السلوك التنظيمي؟ [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://eccceg.com>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:54).
93. ما هي أخلاقيات العمل؟ وما هي أهدافها؟، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: [www.starshams.com](http://www.starshams.com)، (أطلع عليه يوم 2024/02/25، على 10:17).
94. المبادئ الأخلاقية في التخطيط [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://faculty.ksu.edu.sa/ar/waalzamil/blog/354406>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 07:59).
95. محمد لهوازي، محاربة الفساد في الجزائر بين القرار والتحديات [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.independentarabia.com/node/474166>، (أطلع عليه يوم 2025/04/07 على 16:18).
96. مدونة أخلاقيات المهنة لمجلس المحاسبة [عبر الخط]، صيغة PDF، متاح على: <https://www.ccomptes.dz/>، (أطلع عليه يوم 2024/03/10، على 09:50).
97. مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/code-ethique.pdf>، (أطلع عليه يوم 2024/03/03، على 10:17).
98. المراكز الثقافية وما هو دورها في مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.pacc.ps/blog/post/281>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 18:53).
99. مصطفى قطب، الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح المؤسسات وتطورها [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://spskills.com/articles>، (أطلع عليه يوم 2025/04/04 على 12:57).
100. مصطفى مسلم، تعريف الأخلاق [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://www.alukah.net/sharia/0/88907/>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:00).
101. مفهوم المسؤولية الاجتماعية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://sustainability-excellence.com>، (أطلع عليه يوم 2025/04/03 على 21:26).
102. مقدمة في السلوك [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://maharatik.com/blog>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 17:46).
103. مها دحام، أسباب الفساد الإداري [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <https://mawdoo3.com/>، (أطلع عليه يوم 2025/03/30، على 12:11).

104. مؤشر مدركات الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org/wiki>>، (أطلع عليه يوم 2022/04/02 على 16:50).
105. مؤشر مدركات الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.wikipedia.org/wiki>>، (أطلع عليه يوم 2022/04/02 على 16:50).
106. مؤشرات مكافحة الفساد [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.undp.org/ar/lebanon/projects/mwshrat-mkafht-alfsad>>، (أطلع عليه يوم 2022/04/02 على 17:00).
107. ميثاق السلوك أو القواعد السلوكية [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://sabbar.com/blog/job-discipline>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/19، على 10:42).
108. الندوة الجهوية لجامعات الوسط، البعد الأخلاقي وعلم الأخلاق : الأسس، [عبر الخط]، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2020، صيغة HTML، متاح على: <[https://services.mesrs.dz/EthiqueDeontologie/LivrablesCRUC/DimensionEthiqueDeontologi-que\\_Ar/web/notions-fondamentales.html](https://services.mesrs.dz/EthiqueDeontologie/LivrablesCRUC/DimensionEthiqueDeontologi-que_Ar/web/notions-fondamentales.html)>، (أطلع عليه يوم 2025/03/22، على 10:12).
109. النزاهة [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.sahalfirm.com>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 09:58).
110. نضال محمد رشيد صالح الحمداني، آثار الفساد الإداري والمالي [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://almerja.com/reading.php?idm=186753>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/30، على 15:24).
111. نقول وداعا: الاستقلال والحياد و IRM [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://ar.irm.greenclimate.fund/blog/saying-goodbye-independence-impartiality-and-irm>>، (أطلع عليه يوم 2025/03/23، على 10:14).
112. نور طاهر الأقرع، استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.aman-palestine.org/media-center/2124.html>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/20، على 18:46).
113. وعد الحايك، تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في إدارة الأعمال، [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://mawdoo3.com>>، (أطلع عليه يوم 2024/02/12، على 9:25).
114. الوقاية من الفساد في القطاع العام [عبر الخط]، صيغة HTML، متاح على: <<https://www.unodc.org/e4j/ar/anti-corruption>>، (أطلع عليه يوم 2025/06/21، على 11:09).

## IX. Publications électroniques

115. Ali Mezghani et Ahmed Ellouze, Gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière [en ligne], HAL, 2011, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 16.11.2015 à 22 :53).
116. Constant Djama, fraude à l'information comptable et financière : le rôle des autorités de régulation [en ligne], HAL, 2010, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 22.02.2015 à 11 :51).

117. Phu DAO-LE FLECHER, Contrôle de la conformité de l'information financière des sociétés cotées aux normes comptables par l'AMF en France : Analyse comparative avec deux modèles anglo-américains (la SEC et le FRRP) [en ligne], HAL, 2010, Format PDF, disponible sur : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr>>, (consulté le 26.06.2015 à 15 :37).