



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات في مادة التنمية الإدارية والخدمة العمومية لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة عامة

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

المحاضرة الثامنة

## أخلاق الإدارة العمومية

بداية وإزالة بعض الغموض نود أن نعرض بعض المفاهيم على النحو التالي :

**الأخلاق:** مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.

**السلوك الأخلاقي:** هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللاأخلاقي، الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

**المشكلة الأخلاقية:** هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

- **الأخلاقيات الإدارية:** هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل.

- **القيم:** هي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

كما يمكن عرض المفاهيم التالية:

**المحاباة:** تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

**الواسطة:** التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفء أو مستحق.

**الشفافية:** تقوم على التدفق الحر للمعلومات الدقيقة وفي مواقيتها وتشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح للجمهور المعني في شأن ما أن يجمع معلومات حوله فتمكنهم من أن يكون لها دور فعال في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام،

كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

**المساءلة:** يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وتحمل المسؤولية عن أعمالهم أو الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. وتتضمن المساءلة واجب المسؤولين في الوظائف الرسمية عن تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل وتحمل المسؤولية عن قراراتهم والإجابة عن أية استفسارات عن أعمالهم.

**النزاهة:** هي مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في سلوك العاملين في العمل (يعامل الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز ويتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام المسؤول عنه) وفي العلاقة مع الآخرين، ويتطلب توفير النزاهة توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعنى ضد المصلحة العامة.

## 1- مفهوم مدونة الأخلاق:

مدونة الأخلاق عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ، ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في الشركة وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات ويشير إلى ميثاق عهد بين طرفين أو أكثر تلتزم به الشركات أو الأفراد فكرا وسلوكا أمام الله سبحانه وتعالى ونحو نفسها والآخرين وتترتب عليه واجبات الأطراف المعنية وحقوقها.

يختزن الأفراد الملتحقين بالمنظمة معاني وإدراك مختلف لما هو أخلاقي وغير أخلاقي وصواب وخطأ والتباين في إدراك الناس لما هو أخلاقي وغير أخلاقي هو انعكاس لعوامل تشمل القيم والاهتمامات الشخصية، والمعتقدات الدينية والثقافية، والأسرة والأصدقاء في العمل وخارج العمل، والخلفية التعليمية، والتعاليم الدينية ودرجة الالتزام بها والخبرة العملية. وبهدف توجيه العاملين في المنظمة نحو قيم وسلوكيات مشتركة تصب في اتجاه تحقيق أهداف مرغوبة في المدى القريب والبعيد تسعى إدارة المنظمات إلى إيجاد وتدوين أدلة وإرشادات أخلاقية Code of Ethics ملزمة التطبيق في أوساط أعضائها، إلا أن درجة الالتزام تتباين بتباين فاعلية الحوافز الدافعة والمعززة للسلوك المرغوب. كما تعني مدونة السلوك اعتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار المؤسسات العامة تحدد للعاملين فيها مجموعة المعايير والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم بالجمهور، وترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية، بحيث يمكن ضمان تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال. وتتميز المدونات بالنصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي من قبل المؤسسات الحكومية والموظفين العموميين، حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة.

## 2- أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء

تقوم الوظيفة العامة لتقديم خدمات للمجتمع والموظف هو جزء من المجتمع، لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة. فقد يلجأ الموظف العام إلى استغلال منصبه لتحقيق مصالحه الشخصية. إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة، لأنه يقلل من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور، فضلا عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة والتي تنعكس بشكل مباشر في عدم الاستقرار السياسي. كذلك هناك آثار اقتصادية تتمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات والقروض فضلاً عن أن هناك آثار قانونية إدارية أخلاقية اجتماعية:

تأسيساً على ما سلف هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها باتجاه تحسين الأداء هي:

ان الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة، سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء.

احترام حقوق ومصالح الآخرين، سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها.

- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله، سوف تؤدي إلى تحسين الأداء.

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة.

- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي.

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد.

- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

## 3- آليات تحسين وتنمية الاعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة

تتمثل آليات تحسين وتنمية الاعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة فيما يلي:

- التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين.

- مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.

- وضع عقوبات رادعة لمن يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين.

- تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.

- الاعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين.

- التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين.

- الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية.

- الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي.

- الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة.

#### 4- دور الأخلاقيات في مكافحة الفساد

عندما نتحدث عن الأخلاقيات، أول ما يتبادر للأذهان موضوع الفساد، باعتباره آفة تنهك جسد الإدارة العمومية.

#### الفساد = احتكار القوة + الافتقار للشفافية - المساءلة

يمثل الفساد انتهاكا للمعايير والقيم الأخلاقية لهذا فإن الأخلاقيات تمثل عاملا أساسيا وقويا في الحد من الفساد لأنها تشكل في حقيقة الأمر خط وقاية أول من الفساد وهي نوع من آليات مكافحة الفساد عند المنبع، ووفق المنظور الأخلاقي فإن الفساد هو الانحراف عن النظام القيمي المقبول في الوظيفة والواقع أن هذا النظام القيمي بعضه تحدده اللوائح والقواعد الرسمية المتعلقة بالوظيفة، وبعضه الآخر تحدده أخلاقيات الوظيفة العمومية القائمة على توخي المنفعة العامة وعدم تعمد الضرر.

فيمكن لأخلاقيات الإدارة العمومية أن تلعب دورا فعالا في إثارة البعد الإنساني وعوامل الروح : بالالتزام بالقيم والمبادئ والاتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد آخذين في الاعتبار النظرة الإيجابية المتزايدة إلى الأخلاقيات في مواجهة الفساد، حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط من الفساد وحسب، بل إنها توجد ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد (موظفين كانوا أم مواطنين) بالفخر والرضا وما يعنيه هذا من التزام أكبر بالأداء من قبل الموظفين ورضا وتعاون أكبر من قبل المواطنين في دعم برامج وأنشطة المؤسسات العمومية. وتشمل مكافحة الفساد العلاج الاقتصادي والإداري والسياسي، على النحو التالي :

- **العلاج الاقتصادي:** ويتضمن الحد من عوامل الطلب على الفساد وكذلك الحد من عوامل عرض الفساد عن طريق الشفافية في العمليات الحكومية وإصلاح الاختلالات المالية وأيضا المساءلة.

- **العلاج الإداري:** يرى روبرت تلمان في دراسة له أن الدوافع وراء الفساد هي وجود بيئة تساند فيه السياسة العامة للحكومة نطاقا بيروقراطيا (سبب إداري للفساد). وبالتالي ضرورة إحداث إصلاحات إدارية في قطاع الخدمة العمومية ويتضمن اعتماد سياسة التدوير الوظيفي، والتركيز أثناء التكوين على أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية والمساءلة وإنشاء وحدات للرقابة، وكذلك تقييم فعالية الموظفين والتشريعات وأخيرا يتضمن العلاج الإداري إصلاح نظام التوظيف والترقيات على أساس الكفاءة.

**العلاج السياسي:** ويتضمن تعزيز الديمقراطية، استقلالية القضاء، الفصل بين السلطات، وتفعيل دور الإعلام والصحافة في اكتشاف ومكافحة الفساد.

كما نلح على الشروط الأخلاقية في الاختيار والتعيين والترقية؛ فقد يتم في الوظيفة العمومية الاختيار والتعيين على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة والاختصاص) ومتطلبات الوظيفة، كما أن الترقية قد تتم على أساس الأقدمية أو الجدارة، وفي كلتا الحالتين يكون الأمر جيدا بالمقارنة مع عوامل أخرى في الاختيار والتعيين والترقية؛ مثل المحاباة المحسوبية والتحيز والعشوائية ولكن ومن أجل تدعيم روح وقيم الوظيفة العمومية ينبغي الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العمومية في : عملية الاختيار والتعيين والترقية وجعل مدى توفر خصائصها في الأفراد شرطا من شروط التوظيف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى".