



جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّـة لخضر الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

مطبوعة بيداغوجية في مقياس الحكم الراشد و اخلاقيات المهنة

السنة الثالثة تخصص علم النفس التربوي

إعداد الاستاذ:

بوعزة الصالح

السنة الجامعية: 2022-2021

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الحوكمة

1- مفهوم الحوكمة::

لغة: من المعاني لكلمة "حكم": حكم الشيء وأحكمه، كاهلها معناه: منعه من الفساد. ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لانه يمنع الظالم من الظلم، اذن كلمة "Governance" معناها حاكمة من الاحكام والحاكمية، وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكمت، بمعنى: منعت ورددت.

اصطلاحاً: هو الترجمة المختصرة للمصطلح "حوكمة الشركات Governance Corporate"، (أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي أتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد أورد باركينسون Parkinson في كتابه "حوكمة الشركات" (1994 Governance Corporate)، تعريفاً للحوكمة أجمع العديد من المختصين على شموليته: "الحوكمة هي الاجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء". ويرى الغالي والعامري بأن المنظور الأشمل لمفهوم الحوكمة هو ذلك الذي: "يرى أن الشركات الخاصة (وحتى العامة) في آليات عملها وتصرفاتها ال تتباعد كثيراً عن كونها حكومات مصغرة يفترض أن تلتزم بجوانب العدالة والمساواة والحكم الصالح لتعزيز مبادئ المشاركة الديمقراطية وبالتالي تقوية المساءلة والرقابة والنزاهة في عملها وبما يعود بالنفع على مختلف الفئات".

2. نشأة الحوكمة:

لقد عرف الانسان الحوكمة منذ بدايات التاريخ، الا ان ممارسته له لم تكن بالجودة والوعي المدركين لها حاليا. فعند التحدث عن تاريخ الحوكمة يجب أن نأخذ بالحسبان أمرين مهمين في طرح تاريخ وتطور الحوكمة، أولهما الحوكمة العفوية، وثانيهما الحوكمة الوضعية الحديثة .

أ. الحوكمة العفوية: وهي الأداء الإنساني الأمثل للأفراد والمجتمعات في كل تعاملهم، مع أنفسهم ومع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه إيجابا، والحوكمة العفوية تتأتى من مصدرين هما: "حوكمة إلهية" حوكمة غريزية وهما قد بدأتا منذ خلق الإنسان أو حتى قبله. نه من دساتير وقوانين وحتى ما ب. الحوكمة الوضعية الحديثة: وهي ما اجتهد الإنسان في تأسيسه وستتضمنه جملة العادات والتقاليد الاجتماعية، بغية تنظيم معيشة الأفراد والمجتمعات وحماية المصالح الفردية والمشاركة على حد سواء. لكن في الحقيقة لم تظهر الحوكمة كظاهرة (جديرة بالمتابعة والدراسة) إلا في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية (الفضائح والممارسات غير الأخلاقية) التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من ق 22؛ وتبعتهن و.م.أ التي شهدت انهيارات مالية ومحاسبية خاصة خلال ق 22 والتي كان من أبرزها أزمة شركتي آنرون و وورلدكوم .

3- أسس الحوكمة:

تتصف الحوكمة بالخصائص التالية: - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة وأيضا الرؤية الاستراتيجية - المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والأجماع

4- أهداف الحوكمة:

- تحديد أدوار مختلف الجهات وبالأخص دور ومسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين وخاصة في إطار مسؤولية الرصد والرقابة
- توفير بيئة صحية للعمل تعزز في إطارها جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين ووضع الإرشادات الكافية والمتجددة للعمل وتقويم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح
- تأطير العلاقة على أسس سليمة وواضحة بين مختلف أصحاب المصالح، وتحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام الملقاة على عاتق كل جهة.
- تقليل واجتثاث حالات الفساد والهدر وما يرتبط بها من استغلال غير كفؤ للموارد ويأتي هذا في إطار العمل وفق آليات تتسم بالوضوح والشفافية وتمكين العاملين من ممارسة دورهم كاملا .

- زيادة الثقة وتعزيز الحوار بين مختلف الأطراف ذات المصلحة وإيجاد صيغ للتعاون والاندماج الكامل بالعمل وتحسين الأداء العام (اقتصادي، اجتماعي...) للمنظمات .

- 5- . محددات الحوكمة: وتتمثل في نوعين وهي بدورها تشكل طبيعة أنواعها :

- أ. محددات داخلية: وهي جملة القواعد المطبقة، الهياكل الإدارية، السلطات والواجبات.
(حوكمة داخلية)

- ب. محددات خارجية: مثل: القوانين واللوائح، كفاءة القطاع (الذي تنتمي إليه المنظمة)، كفاءة الأجهزة الرقابية. (حوكمة خارجية).

- 5- مراحل تطبيق الحوكمة: يذكر سليفان وسمبونارس أن مجتمعات المنظمات تمر عبر خمس مراحل في تبنيها لحوكمة جيدة

1. زيادة مستوى الوعي

2. وضع القوانين المحلية

3. مراقبة التطبيق.

4. التدريب على المسؤوليات الجديدة

5. ضفاء الطابع المؤسسي على الحوكمة .

7- الحوكمة وعلم النفس وعلوم التربية: لتفعيل آليات الحوكمة من خلال علم النفس وعلوم

التربية، وجب استثمار أداء الأخصائيين النفسيين والتربويين بكل مجالاتهم في إرساء قيم و أسس

الحوكمة، وذلك من خلال مجموعتين من المهارات :

أ. مهارات تجاه الذات: ويقصد بها جملة المهارات الواجب على الأخصائي الإلمام بها وممارستها

ضمن نشاطه المهني والإنساني، بما يقدم له مساحة للتطبيق الواقعي لقيم وأسس الحوكمة، وفهم

آليات تنفيذها .ب. مهارات تجاه الآخرين: و يقصد بها جملة المهارات الواجب على

الأخصائي النفسي والتربوي المساهمة في أكسابها للأفراد والجماعات بغية تفعيل ماهية الحوكمة

على أرض الواقع، من خلال جملة القيم والمهارات والسلوكيات الداعمة لها .

المحاضرة الثانية: الحكم الراشد

1- مقدمة :

يعود أصل مصطلح الحوكمة Governance إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف, وما تمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب, فإذا ما وصل بالسفينة إلي بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام ... أطلق عليه خبراء البحار "القبطان المتحوم جيدا" (محسن الخضير : 2005). وبصفة عامة مكن أن نقول بأن الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الصالحة أو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح Governance Good تهدف إلى مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة... وإذا أردنا تحديد معايير للحوكمة الرشيدة, مكن تحديدها في الآتي 1- : النزاهة 2- الشفافية 3- المساءلة 4- المحاسبية 5- التمكن 6- الشرعية 7- الفاعلية الحوكمة الرشيدة 8- الكفاءة 9- سيادة القانون 10- العدالة 11- وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة 12- نظم المعلومات أما الحوكمة التنظيمية الاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوي 12- نظم المعلومات أما الحوكمة التنظيمية Governance Organisational فيمكن تحديد معاييرها كالتالي 1- : حق الشكوى القانونية 2- . المحاسبية 3- . الشفافية 4- . السلوك أو التصرف الأخلاقي 5- . الاعتراف

بأصحاب المصالح وباهتماماتهم. والحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد من العناصر الهامة للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة وإنجاح لبرنامج المسؤولية الاجتماعية. الفساد يؤدي إلى الفقر حيث أنه يضع الأموال في جيوب فئة قليلة بينما يمكن استخدام تلك الأموال للصالح العام. والفساد مرض اجتماعي وسياسي واقتصادي مركب يشوه مؤسسات القطاعين العام والخاص في مختلف أنحاء العام ويؤثر سلبا على المجتمع ككل .

2- التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة :

أصبح استخدام مفهوم *Governance* أو الحوكمة شائعا في أدبيات الإدارة العامة والسياسات العامة, فعلى سبيل المثال تبين من خلال حصر الأدبيات على شبكة الانترنت أن عدد الرسائل العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي يحتوي عنوانها على المفهوم وصل إلى تطبيقا عمليا في بلد من البلاد . وكنتيجة حتمية لفشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية, فإن البنك الدولي تبني مفهوم الحوكمة في الثمانينيات, وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالجنح الآخر المرتبط به والملازم له وهو الإصلاح السياسي المؤسسي, ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فإن البنك الدولي أوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون - الكفاءة والفاعلية الإدارية - المساواة والعدالة في توزيع الموارد - المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة . جاء مفهوم الحوكمة واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدین الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العام, فهناك فضيحة لبنك

الاعتماد والتجارة الدولية وبنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية وفضيحة شركة إنرون Enron والأزمات المالية الكبرى التي تعرضت لها بعض المؤسسات في شرق آسيا وروسيا, حيث كانت تعاني بعض هذه المؤسسات إضافة إلى عمليات التزوير والاختلاس من فجوة كبرة بن مرتبات المدراء التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات. ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة لدى الشركات وتدعو الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل هذه النظم خشية ما حدث من انهيارات للشركات والمؤسسات في بعض دول العام. (عاكف حلوش: 2008). ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة, للتعبير عن التفاعل أو الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة المشاركة بن الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة, فالحوكمة الرشيدة معاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة واستغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع, وتدعو إلى تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه وتحقق مزيد من الديمقراطية. وأكد البنك الدولي على فاعلية دولة عن غيرها في القضاء على الفقر, واستدامة التنمية, وتسهيل الإصلاحات وبناء المؤسسات وتنمية القدرات والحوكمة والمجتمع المدني يرجع إلى: تقرب الحكومة من الشعب من خلال استراتيجيات لتعزيز مشاركة أوسع في مبادرات السياسة, واللامركزية في الحكومة وتعزيز مهام وصلاحيات

الناس ومكينهم من المشاركة على المستوى المحلي وفي عمليات صنع القرار التي تؤثر على حياتهم اليومية, وفي تعزيز الحكم الرشيد, سيادة القانون, وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي والسيطرة على الفساد (Helen James: 2005). هناك أسباب عدة أدت إلى بروز المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العملية فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلب في التغير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر, حيث طرح المفهوم في صياغات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتأثر معطيات داخلية ودولية, ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهم تلك الأسباب 1- : العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان .

2- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني

3- . عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص

4- . انتشار التحولات على المستوى العالمي

5- . شيوع ظاهرة الفساد عالمياً, وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من

الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة . ولا شك أن هذه التطورات أدت إلى

تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي وذلك بفعل تزايد أهمية البيئة الدولية, أي أن

خيارات العامل الخارجي وسياسته هي التي تشكل في مجملها أولويات وقضايا السياسة العامة

في مختلف الحكومات . إضافة إلى وجود أسباب أخرى أدت إلى ظهور هذا المفهوم كظهور

مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات. حيث وجد تيار عالمي يدعو إلى الديمقراطية يستند إلى الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل بالسوق كالتنمية المستدامة, وتأكيد العديد من الدراسات أهمية إرساء الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية وتأكيد مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية التي تشر إلى عملية توسيع الخيارات . وباستقراء الوضع في غالبية الدول النامية نجد أن هناك اتجاهين داخل هذه الدول .الاتجاه الأول يتمثل في السيطرة على السلطة التنفيذية مع إصلاح الخدمات, والتوجه نحو الديمقراطية والعمل على زيادة نطاق المحاسبة والشفافية الشرعية وتفعيل دور الإدارات العامة, في حين أن الاتجاه الثاني يرى أن الدول النامية تحتاج إلى حكومة قوية ومسيطرة لتحقيق الاستقرار السياسي الذي هو أساس لأي تنمية تسعى إليها هذه الدول . ولقد نادى البنك الدولي وكثير من المنظمات الدولية بوجوبه مشاركة أفراد المجتمع في صنع السياسات العامة للدولة, وكذلك إطلاق الحريات لمنظمات المجتمع المدني فيما يخص تعبئة جهود المواطنين من أجل الإسهام في المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع, ومن هنا ارتأت تلك المنظمات الدولية ضرورة تدعيم المجتمع المدني ومؤسساته بهدف ترسيخ الديمقراطية ومكافحة الفقر والفساد وهو ما يعبر بشكل رئيسي عن الحكمة (Helen James) .

(2005)وبدأ الاهتمام بالحكومة في مصر عام 2001م مبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً) حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل

القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل مت دراسة وتقييم مدى التزام مصر الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات, وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية, بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات تتمشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من 48 مبدأ (هالة عمر: 2011).

3-تعريف الحوكمة الرشيدة: الحاكمة، وهي مصطلح من الفعل Govern الذي يعنى

سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط . وفي علم الإدارة فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة

ماثل الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح . وهناك بعض التعريفات القليلة

المتاحة عن مصطلح الحوكمة, نذكر منها :

تعريف (ساركر) 2005 الحوكمة الرشيدة هي نظام لهيكله وتشغيل ومراقبة المنشأة مع توجه

لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم - الدائنون - المستخدمون -

العملاء - المودعون, والتوافق مع المتطلبات والتنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والمجتمعية

2- . تعريف عبد الحلیم رضا عبد العال 2005 : أن الحوكمة هي فن إدارة الحكومة

وتسير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحقق رضا المواطنين .

3-تعريف أسماء سعيد محمد 2011 : الحوكمة هي الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون, ومارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية

4-تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية 2011 : الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان, ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية, لاسيما لأكبر أفراد المجتمع فقرا وهميشاً

5- . تعريف برنامج للأمم المتحدة (UNDP :2012) الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات مكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها

6- . تعريف كل من جون وتيم (Time & John :2013) الحوكمة تعبر عن طبيعة العلاقة بن الحكومة ومؤسسات الدولة, وكذلك علاقاتها بالمواطنين وأساليب صنع القرارات بها

7- . تعريف الحوكمة هي: قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين, وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة .

8-تعريف الحوكمة :هي الاتجاه نحو تقليل مركزية الدولة وإعادة صياغة العلاقة بن كل ما هو عام وخاص في الدولة, وكذلك مهام كل قطاع وسلطاته من أجل تحقيق الشراكة مع المجتمع

ككل

9- . تعريف الحوكمة . هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة, ومعنى آخر فإن الحوكمة تعنى النظام, أي وجود نظم تحكم العلاقات بن الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء, كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية . وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفر رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة .

4- خصائص الحوكمة الرشيدة :

ترتكز الحوكمة على الخصائص التالية:

1- السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- . تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين... الخ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة

3- . إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية

• الانضباط وإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

- . الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- . الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل
- . المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعال الإدارة الإشرافية والتنفيذية
- . المسئولية: وجود مسئولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية
- . العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة
- . المسئولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد . كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها: (محيي مسعد: 2003). المشاركة في صنع القرارات : هناك ثلاثة رئيسيون مشاركون في الحوكمة هم الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ,فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء والأمن وتوفير الخدمات العامة والقوات المسلحة مع التمكّن للحكومة, والمجتمع المدني يسهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسن إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي كما مكنها الإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح وإيصال الخدمات الاجتماعية, والقطاع الخاص يساهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل الإعاشة والتوظيف والمطالبة بإبعاد الضوابط غير الصديقة للحكومة ويستدل على جودة المشاركة مقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستورياً

2- . المساواة والشمولية: أن تضمن الحوكمة للجميع إحساساً بأنهم شركاء و غير مبعدين أو مهمشين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للآخرين للتحسن وتطوير رفاهيتهم

3- . الإجماع الملائم للرأي العام : يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والتوفيق بينها وصولاً إلى اتفاق عريض للمصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتنمية المستدامة 4- .
استجابة الحكومة : يتعين على المؤسسات الدستورية أن تتعهد بإجراءات الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحوكمة في إطار زمني مرغوب

5- . الفاعلية وكفاءة الحكومة : تعني الحوكمة الجيدة بأن تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة, وإدارة الاقتصاد القومي وحماية البيئة) ويرتبط بذلك نوعية البيروقراطية واستقلال موظفي الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية وتنافسية هؤلاء الموظفين العموميين فضلاً عن مسئولية الحكومة عن أعمالها

6- سيادة حكم القانون : تتطلب الحوكمة الجيدة وجود هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كما تستلزم استقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة

7- . الشفافية : تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها, وأن تكون كمية المعلومات أيضاً صادقة ووافية, وتشر الشفافية إلى أن

تتصرف الحكومة بطريقة علنية وتعتبر الشفافية الأساس لحوار ديمقراطي ملائم, ووفق مبادئ

الحكومة الرشيدة

8- . المساءلة : يجب أن تتوفر للحكومة مقومات الشرعية ومساءلتها. وتعد المساءلة مثابة

صام الأمان ليس فقط للمؤسسات الحكومية بل أيضا للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع

المدني. وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث أنه في غياب الشفافية لا يتوقع

حدوث مساءلة, وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية كما يجب ضمان الاتساق

والتعاون بن الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال

5- أهداف الحكومة الرشيدة

- تستهدف الحكومة المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأفعال وتحقيق مبادئ النزاهة

والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له من أجل مساءلة

أجهزة الإدارة العامة, وإتاحة الفرص الجيدة للتنمية ما يضمن للأفراد في المجتمع الحصول

على حقوقهم وتحسن جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام

حقوق الإنسان

- تهدف قواعد الحكومة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية

والأهلية, وبالتالي تحقيق الحاية للأفراد, مع مراعاة مصالح الجميع, والحد من استغلال

السلطة في غير المصلحة العامة

- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة, كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون, والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي, ووجود هياكل إدارية مكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد

- 6- أهمية ممارسة الحوكمة الرشيدة

تعتبر الحوكمة الرشيدة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع, وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص, والشفافية Transparency التي تضمن النزاهة, وتعزيز سيادة القانون, ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامه والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ. وتؤكد التقارير الدولية وغالبية الكتاب والمفكرين أن الحوكمة مثل الأداة الضرورية لتحسن نوعية الحياة ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع في الدول النامية وتحقيق الرفاهية والعدالة والاستقرار, ولتحسن مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع المحيط بها, إضافة إلى تعزيز روح الديمقراطية والمساواة في عصر تزداد فيه روح التحدي من المواطنين سواء من خلال الممثلين في مؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص للمواقف السلبية أو عدم الاهتمام بالعديد من القضايا المهمة في المجتمع من قبل بعض الإدارات الحاكمة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه أكثر من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة, وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر

للتحويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجهت إلى أسواق المال. الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة وساعد على ذلك ما شهدته العام من تحرير للأسواق المالية، وتزايد لانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثر من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينيات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001، وقد دفع ذلك العام للاهتمام بالحوكمة (إبراهيم العيسوي: 2003).

وتحدد أهمية الحوكمة في

- 1- : تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوي في كافة المنشآت والمنظمات .
 - 2- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري
 - 3- . الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال.
- . تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد ويزداد في القدرة التنافسية للمنظمات والشركات.
 - . بث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية

• تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات (طارق حاد: 2010).

كما تتحدد أهمية الحوكمة في

1- : أهمية الحوكمة من منظور الإدارة: تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق رصانة

علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير

2- . أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع: ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف

ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن

الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة

3- . أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين: تتضمن الحوكمة الرشيدة ضمان حقوق

الفصل الثالث: تعريف الحوكمة الرشيدة ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، حيث ينظر

العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم .

7- مزايا الحوكمة الرشيدة:

للحوكمة مزايا عديدة كالتالي

1- : تؤمن آليات كالتقاسم العام حول أثر السياسات الحكومية ما يساعد على التقليل من

استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة

2- . مكن للحكومة عبر تأمين المساءلة العامة للسياسيين والموظفين أن تسهم في حسن

تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو

3- . المشاركة في صنع القرار مثل خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد .

4- تضمن الحكومة حرية التعبير كأساس لتأمين توزيع عادل لمكاسب التنمية

5- . تعتبر الحكومة من الوسائل التي تؤمن النمو والتقدم الاجتماعي, كما أنها من الأبعاد

الأساسية للتنمية البشرية

6- . توفر الحكومة فرصة لجميع أفراد الشعب (بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات

الحكومة, للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل

لصالحهم

7- كما تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين

وتصحيح الخلل

8- . تساعد الحكومة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية

9- . تعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي

10- . ترفع من درجة الثقة بين المواطنين والحكومة .

المحاضرة الثالثة مبادئ وأبعاد ومحددات الحوكمة الرشيدة

1- مقدمة :

استكمالاً لشرح مفهوم الحوكمة الرشيدة كان لابد من عرض مبادئ وأبعاد ومحددات هذا المفهوم. وسيهتم الفصل الحالي بالحديث عن هذه الموضوعات الهامة. سوف نلقى الضوء على باقي أبعاد مفهوم الحوكمة الرشيدة, حتى يتحقق للطالب الفهم الشامل لهذا المفهوم . وطبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة, تتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة, والرؤية الاستراتيجية, وفيما يلي نستعرض كل عنصر بالتفصيل

-المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية, لا تعنى بالضرورة أن هموم الجماعات الأكر استضعافاً في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظومة. و يعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنياً منظماً من ناحية أخرى والتي يجري تنفيذها بجدية

2- حكم القانون: يتطلب الحكم الجيد أطراً قانونية عادلة , ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة

لحقوق الإنسان, والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلاً, وشرطة محايدة وغير فاسدة .

3- الشفافية: تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد. وتعني أيضاً أن

المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعني

كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة, ومن خلال الإعلام

4- . سرعة الاستجابة: أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين- .

5- الإجماع والموافقة: متفاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد

توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة

المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول

المطلوب من أجل التنمية المستدامة, وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية

6- . المساواة والاشتغال: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ

من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى

كل المجموعات, وخاصة المجموعة الأكر استضعافاً, بفرص من أجل تحسن أو الحفاظ على ما

هو في صالحها

7- . الفاعلية والكفاءة: يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع

احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها, ويغطي مفهوم

الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة

8- . المحاسبة: تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد, ليس فقط بالنسبة للمؤسسات

الحكومية, ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع

للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات, وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما

يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية

بدون شفافية وحكم القانون

9- . الرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن يمتلك القادة, وكذلك القائمين على المؤسسات, رؤية

طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية, بالتوازي مع الوعي ما هو مطلب لهذه التنمية

2- ابعاد الحوكمة الرشيدة:

تكاد تجمع الدراسات على أن للحوكمة الرشيدة أبعادا ستة هي: (غازي رسمي 2011)

1- المشاركة: وتتمثل بتهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات

صنع القرارات ذات الطابع العام.

- ب المساءلة: المتمثلة بضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين والأطراف الأخرى

ذات العلاقة

.ج - الشرعية: المتمثلة بالاستناد إلى حكم القانون والعدالة والفرص المتساوية وقبول

المواطنون لمن هو في السلطة .

-د الكفاءة والفعالية: المتمثلة بالبعد الفني للحكومة وقدرة الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد

والبرامج التي تلبي احتياجات المواطنين.

- ه الاستجابة: المتمثلة بسعي الأجهزة الحكومية لخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم

دون تهميش لأحد .

-و الشفافية: المتمثلة بإتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها . فالشفافية في

عملية صنع القرار تعزز المساءلة، كما أنها تشجع الصدق والنزاهة والكفاءة وتعيق سوء الإدارة

والأداء غير المرضي. وكلما كانت المعلومات شفافة وآنية، سهلت مهام الرقابة والمراجعة

والإشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، والجهات الرقابية والتنظيمية

وأصحاب المصلحة والجمهور بوجه عام.

و يوجد حسب البرنامج للأمم المتحدة (1997) ثلاثة أبعاد للحكومة الرشيدة، هي كالتالي

1- : البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي: ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى, ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة

2- . البعد السياسي أو الحكم السياسي: ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات

3- . البعد الإداري أو الحكم الإداري: هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية

3- . محددات الحوكمة الرشيدة

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة الرشيدة يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات, وهما :

1 - المحددات الخارجية : إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل

● : المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات

- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس
 - كفاءة وجودة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات
 - وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية
 - وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية . ب - المحددات الداخلية وتشمل
- 1- : القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة
 - 2- . توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف
 - 3- . الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي
 - 4- . زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار
 - 5- . العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين
 - 6- . العمل على دعم وتشجيع القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية

7- . مساعدة المشروعات في الحصول على مويل مشاريعها وتحقيق الأرباح

8- . خلق فرص العمل (مُجَّد يوسف: 2008 61 60).

المحاضرة الرابعة أنواع ومستويات الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها .

1- أنواع الحوكمة الرشيدة:

هناك أنواع للحوكمة الرشيدة، نذكر منها:

الحوكمة الرشيدة للدولة والحوكمة الرشيدة للشركات والحوكمة الرشيدة لمنظمات المجتمع المدني .
والحوكمة الرشيدة للشركات أو حوكمة الشركات Governance Corporate أو الحوكمة التنظيمية Governance Organizational فيمكن تعريفها في البند التالي
كالتالي : تعريف حوكمة الشركات أو الحوكمة التنظيمية تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2011) حوكمة الشركات بأنها : مجموعة من العلاقات فيا بن القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين . كذلك تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC 2007) حوكمة الشركات بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعاليها . وحوكمة الشركات بشكل عام هي مجموعة القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بن إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العال، الموردين، الدائنين، المستهلكون .)ومن ناحية أخرى، تشمل حوكمة الشركات تنظيم العلاقات بن المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة، وأصحاب المصالح الأخرى تشمل العال (الموظفين)، والعملاء والدائنين (مثل المصارف، وحاملي السندات)، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره ... ويتم ذلك من خلال توجيه ومراقبة

أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع مراعاة الموضوعية والمساءلة والنزاهة والتشريعات والقوانين القائمة في المجتمع . معايير حوكمة الشركات نظرا للاهتمام المتزايد مفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ...

2- مستويات الحوكمة الرشيدة: يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل

في: 1- الحوكمة العالمية : **Governance Global** وهنا تكون الحوكمة على

مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية

2- الحوكمة الوطنية : **Governance National** وتكون على مستوى المجتمع

الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو

منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي

Community، حيث أن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية

مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرار .

3- الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية : **Governance Organizational**

وهذا النوع يهتم ممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية التي عادة ما

تكون مسئولة من مجالس الإدارة. حيث أن بعضا من تلك المنظمات مملوكة ومدارة

من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل

المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية

3- **تحديات الحوكمة**: حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تحت

عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عددا من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل

الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات :

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلي بشكل كامل حاجات المواطنين
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة والمساواة بن الجنسين
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع قوانين لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها (الكيل بأكر من مكيال).

4- عوامل نجاح الحوكمة تتحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في:

- إيجاد قيم ملامة للمستفيدين مكن أن تكون موضوعا للحوكمة
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات
- استخدام المصادر والإفادة منها
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف
- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقية
- مكن الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية
- تدعيم الثقة والاحترام
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكر من التحكم
- الاستدامة
- المشروعات والقبول للأفراد

- . القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع
- . القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة (محمود فتحي: 2011)

المحاضرة الخامسة ماهية الفساد

1- مفهوم الفساد: يعد مفهوما مركبا له أبعادا متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف

الزاوية التي ينظر من خلالها إليه. ويرى شقران الرشيدى (2007) (أن الفساد هو كل سلوك به انتهاكا للقواعد وللضوابط التي يفرضها النظام القائم.

كما يعد فسادا كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. ويقول أحد عملاء السياسة بأن إنعدام السلطة يحدث فسادا، وتوفر السلطة المطلقة يحدث فسادا مطلقاً. ويعدد كل من طاهر الغالي وصالح العامري (2010) (الجرائم التالية على سبيل المثال والتي مثل أشكالاً لظاهرة الفساد: الرشوة والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استعمال السلطة والإثراء غير المشروع والتلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبيديه أو إساءة استعماله وغسيل الأموال والجرائم المحاسبية والتزوير وتزييف العملة والغش التجاري إلخ

2- خصائص الفساد :

يعد شأنًا محلياً، بل هو ظاهرة عبر وطنية، مس كل المجتمعات والاقتصادات، ما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً... والفساد كظاهرة مكن تحديد خصائصها

كالتالي

1- : الفساد ظاهرة مركبة مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية في المجتمع . الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة

2- الفساد لا يعترف بالحدود المكانية، فهو ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة وسواء كانت غنية أو فقيرة

3- . الفساد الظاهرة الأخطر، وهذه الحقيقة تم التوصل إليها بناء على تقارير المنظمات الدولية والإقليمية المهتمة بهذا الموضوع، ومنها على سبيل المثال البنك الدولي ومنظمة الشفافية العالمية

4- . الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية، فلقد وجد في الماضي، كما يوجد في الحاضر، وسوف يوجد في المستقبل (انظر: طاهر الغالي وصالح العامري: 2010). هذا ويمكن إضافة الخصائص التالية أيضا

5- : الفساد مشكلة خطيرة لها أسباب عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية). متداخلة ومتفاعلة معا

6- . للفساد نتائج خطيرة على كل من الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل، وهي نتائج سلبية عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية). متداخلة ومتفاعلة أيضا

7- . للفساد تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها، ويهدد الموارد والإمكانات،

ويسبب توجيهها، ويعوق مسيرتها

8- . للفساد أنواع عديدة، سيتم شرح بعضها لاحقاً في البند القادم

9- . للفساد أبعاد وجوانب عديدة، منها الظاهر ومنها الخفي، وما خفي كان أعظم-

10 من الصعوبة الحصول على أرقام دقيقة عن الخسائر المالية الناتجة عن الفساد وخاصة في

الدول النامية والمتخلفة

11- . لمكافحة الفساد يتطلب الأمر بذل كل الجهود كل كافة المستويات بدءاً من كل فرد

وكل جامعة وكل منظمة وكل دولة، وتحقيق التنسيق والتعاون المطلوبين للقضاء على الفساد بكافة

أشكاله وأنواعه .

3- أسباب الفساد:

هناك أسباب عديدة للفساد، هذه الأسباب متعددة ومتنوعة ومتراصة ومتداخلة معا وتؤدي

بعضها إلى بعض. ولقد حاولت كتب وأبحاث عديدة تحديد هذه الأسباب، ومن هذه

المحاولات نذكر الأسباب التالية

1- : الفقر وعدم تناسب الدخل مع متطلبات المعيشة

2- . اللامركزية المالية للدولة، حيث أن تعدد قنوات الصرف يؤدي إلى عدم إحكام آليات

المتابعة والرقابة

3- . تدخل الحكومة في تقديم الخدمات بدون نظام ولوائح محددة

4- . ضعف الرقابة الحكومية

5- . تقديم الخدمات عبر أجهزة حكومية محتكرةً يفسح المجال واسعا للحصول على الرشوة

من قبل (الموظفين) حيث يؤدي احتكار الأجهزة الحكومية إصدار الشهادات والرخص وإنجاز

المعاملات الإدارية وغيرها من الإجراءات البيروقراطية تؤدي بدرجة أو بأخرى إلى زيادة حالات

الفساد

6- . غياب الاستقرار الوظيفي، والعمل بنظام العقود المؤقتة أو الموسمية

7- . ويؤدي السبب نا الخامس والسادس إلى ضعف مركز هؤلاء الموظفين ويسهم في خلق

موجة من الاضطراب الإداري في محاولة للاستفادة الشخصية من مزايا واختصاصات المنصب

الذي يعتقد صاحبه أو شاغله أنه لن يدوم طويلاً، بالإضافة إلى أن من يخرج من منصبه في

أغلب البلاد لا يعود إليه مرة أخرى

8- . تولي غير الأكفاء المناصب

9- . غياب الحراك الوظيفي، حيث يبقى الموظف في مكانه مدة زمنية كبيرة دون تنقلات ما يرسخ وجوده، ومن ثم نفوذه فيا وكل إليه من سلطة 10- . نقص أو غياب الوازع الديني- .

11 فشل واضطراب أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية

12- دور المؤسسات أو الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في إفساد الذمم

13- . عدم التوافق بين دخل الموظف المسئول والصلاحيات المالية والإدارية التي يقوم بها- .

14 تهاون الأجهزة الحكومية في معالجة الانحرافات والفساد الإداري

15- . قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق

الإشراف الإداري

16-عدم كفاءة الموظفين ما يسبب قيام الموظف بعمله بصورة متدنية ويصبح بيئة خصبة

للفساد

17- . قلة عدد الموظفين خاصة في المجال المالي والمحاسبي الملقى على عاتقهم ما يسبب

استغلاله لارتكاب حالات الفساد وكرة الأخطاء المحاسبية

18- . اختلال أنظمة الأجور والحوافز

19- . قصور التشريعات عن مواكبة التطور في طبيعة ونشاط الجهاز الحكومي

20- . كرة وتضارب القوانين والأنظمة ما يؤدي إلى وجود ثغرات ما يشجع على الفساد -

نتيجة إمكانية الهروب من المسؤولية العقاب

21- . كرة الاستثناءات لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة

22- . ضعف نظم الرقابة الداخلية على الأعمال الآلية

23- . عدم وضوح اختصاصات الوحدات الإدارية

24- . عدم كفاية وكفاءة النظام المالي ما يسبب وجود ثغرات في العمليات المالية المحاسبية

في الجهاز الحكومي، وينتشر الفساد المالي وهو أخطر أنواع الفساد الإداري

25- . الإضرار بنظام العدالة وحقوق الملكية والإضرار بالبنوك والعمل المصرفي، ما يتسبب

في تدمير النمو الاقتصادي). انظر: أحمد حسنين: 2013، حسن نافعة: 2004، محمود عبد

الفضيل: 2002

4-أنواع الفساد:

للفساد أنواع عديدة، نذكر منها :

1- فساد سياسي وفساد اقتصادي وفساد اجتماعي وفساد إداري، والفصل الحالي سوف

يلقي الضوء على النوع الآخر 2- . فساد سهل اكتشافه وفساد صعب اكتشافه 3- . فساد

جزئي وفساد كلي 4- . فساد محدود التأثير وفساد متوسط التأثير وفساد كبير أو شامل التأثير .

5-فساد مباشر وفساد غير مباشر (عن طريق طرف آخر 6- .(فساد مادي وفساد معنوي
(لمزيد من التفاصيل انظر: كل من طاهر الغالي وصالح العامري (2010) (ونجم عبود
(2000) (وصلاح الدين محمود (1994).

-تعريف الفساد الإداري : الفساد الإداري من أنواع الفساد المشهورة والمنتشرة وخاصة في
الدول المتخلفة والدول النامية والدول غير الديمقراطية، ويعتبر الفساد الإداري من أهم عوائق
التنمية في أي دولة . ويزداد وينتشر الفساد الإداري عند غياب الشفافية، أي أن مصدر قوة
الفساد الإداري في الغموض وعدم الوضوح، فالرشوة والسرقة والخداع وغيرها من مظاهر الفساد
الإداري لا تتم أمام الأعين وفي وضوح النهار، وإنما تتم خلف الستار وفي الظلام . ويقول عادل
بن أحمد الصالح أن الفساد الإداري شيء طبيعي ينتشر لغياب المساءلة، وانعدام المحاسبية
وضعف الرقابة، ونحن في المجتمعات العربية لنا خصوصية في الفساد الإداري حيث المحسوبية
الإقليمية والقبلية في إسناد الوظائف، واستغلال النفوذ، لذلك فنتائج الفساد الإداري خطيرة
للغاية، فهو يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي، ويمكن أن يؤدي إلى
انهيار تام لنظام أي منشأة أو منظمة كذلك فإن الفساد له تأثير سلبي على عملية التنمية
فينحرف بأهدافها، ويهدد الموارد والإمكانات، ويسبب توجيهها، ويعوق مسرتها، ويتسبب في
إيجاد حالة من التذمر والقلق، كذلك انتشار الفساد يقلل أو قد يحجب المساعدات والمعونات
الإقليمية والدولية عن البلد الموبوء بالفساد.

5- أشكال الفساد الإداري:

ومن أشكال الفساد الإداري نذكر :

1- التسبب الإداري 2- . عدم الأمانة 3- . الرشوة 4- . استغلال النفوذ والسلطة- .

5السلبية 6- . الأناية 7- . النميمة 8- . غسيل الأموال .

وسوف نلقي الضوء بإيجاز عن بعض هذه الأشكال في الصفحات التالية

- التسبب الإداري : إن ظاهرة التسبب الإداري موجودة على امتداد المكان والزمان في

القطاع العام كما في القطاع الخاص، في الدول الغنية والفقرة، المتقدمة منها والمتخلفة، ويرجع

أسباب انتشاره إلى عدة عوامل أذكر منه : أولاً: ضعف السلوك الوظيفي في ظل غياب

المحاسبة الصارمة . ثانياً: عدم تفعيل نظام معاقبة مرتكبي الرشاوى . ثالثاً: هشاشة الرقابة

والمحاسبة على مرتكبي هذا النوع من المخالفات في ظل متع بعض الإداريين بصلاحيات واسعة

.رابعاً: كرة القيود الإدارية غر الضرورية وانعدام الشفافية وعدم وضوح القرارات واعتبار

السرية هي أساس التعامل فيها . خامساً: قلة الموارد المالية والدخول الفردية لأفراد المجتمع . كل

هذه العوامل وغيرها من أسباب انتشار التسبب الإداري في مجتمعنا العري . التسبب الإداري -

كما يقول محمد المدي (2005 -) (هو انتهاك واضح للواجبات الوظيفية وممارسات

خاطئة تقدم المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة ومن خصائصه سوء استخدام

السلطة والسرية التامة في ممارستها وبطريقة تثر الشك والريبة . ومارس التسبب الإداري من قبل

العاملين بصرف النظر عن مواقعهم في الهرم الوظيفي لقاء إنجاز تسهيل المعاملات أو المصالح، وهروبا من الإقرار بها بشكلها القبيح، منح الرشوة تحت مسميات عديدة مثل أتعاب، إكرامية، رسوم، نسبة وغير ذلك من "الألفاظ المزيفة" ويعتبر التسبب الإداري والرشوة العدو الأول للتطور الإداري، وخدمة المواطنين والسبب الرئيسي لانعدام الشفافية لدورها الكبر في تعطيل وإفشال الخطط التنموية التي تضعها الدولة . والقضاء على تلك الآفات المزمنة يتطلب - كما يقترح محمد المدي (2005) - (جهدا كبيرا من المسؤولين الغيورين وذلك بالرقابة الحاسمة والمحاسبة الصارمة لكل من الراشي والمرتشي حتى لو كانت الرشوة في الصور ال تي ذكرتها آنفا، ولكن قبل البدء في محاربة التسبب الإداري يجب بداية العمل على تسهيل الإجراءات وتبسيط الأنظمة مع التشدد في تطبيقها وعدم الاستثناء الذي أصبح هو شواذ القاعدة في مجتمعنا العربي، وكذلك زيادة رواتب الموظفين في بعض الوظائف، كالجمارك والقضاء والشرطة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها لي يتمتعوا بدخل مجز يكفيهم الحاجة ويحصنهم من الوقوع في براثن الفساد، وحتى لا يجدوا مبررا لارتكاب المخالفات وتقاضي الرشاوى

- **عدم الأمانة** : أكد الدين الإسلامي على الصدق والأمانة وتحريم الرشوة واجتناب الغش وعدم الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة 78 السرقه والكذب، الأمانة لها معاني عديدة منها على سبيل المثال عدم السرقه، في إحدى الدراسات الأمريكية على عينة من العاملين في بعض الشركات الكبرة وجد أن 75% منهم قد اعترفوا بأنهم سرقوا من أعالمهم

بعض الأشياء مرة واحدة على الأقل. هذا وقد قدرت قيمة السرقات السنوية للعاملين في أمريكا بحوالي 200 بليون دولار في عام 2000. في الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون فيدرالي برقم (95) لسنة 1988 بشأن (آداب الأداء المهني) هدفه تعزيز وتدعيم أمانة الموظفين في أدائهم لوظيفتهم، ومراقبة الذمة المالية لذوي المناصب العامة العليا المعنية، بدءاً من رئيس الجمهورية إلى نائبه إلى شاغري الدرجات العليا. ويتولى الأمر مكتب فيدرالي خاص يتابع أحوال الذمة المالية للموظفين، ويوقع عقوبات مدنية، ومالية، وإدارية، وفضلاً عن المصادرة والغرامة المتصاعدة إلى جانب بعض العقوبات التبعية مثل "التجريس" حقاً إن الموضوع خطر يستأهل استحداث حزب "للأيدي النظيفة" وبدون تكامل المحاور القانونية وغر القانونية ستتصاعد جرائم الإرتشاء والاسترشاء فاذا نحن بفاعلون؟

- **الرشوة** : الرشوة أو جريمة الظلام هي مرض اجتماعي وصل إلى حد الوباء وعبر القارات إلى المستوى الدولي يدور حول معنى "الابتجار في الوظيفة"، وخيانة الموظف لما أوّمن عليه والإثراء بها. آخر دراسات الأمم المتحدة عام 1998 تؤكد أن الرشوة صورة من صور الفساد الاجتماعي في المجتمعات وأثر من آثار الثغرات الاجتماعية المتلاحقة، والرشوة - كما يشير مُجدُّ مؤنس محب الدين (2000) - (لها مفاهيم مختلفة قانونية دينية، اجتماعية، نفسية، أخلاقية، إدارية، اقتصادية وأهم أسبابها العامل الاقتصادي المتمثل في العوز الاقتصادي والفقر، وبالتالي تسمى جريمة "الفقر في الشرف" والعامل الأخلاقي المتمثل في تراجع القيم والقواعد الأخلاقية وانحدارها. مؤتمر الأمم المتحدة لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين (ميلانو) -

1985) تصدي لمشكلة الفساد الوظيفي ككل، واعتبر الرشوة من الوسائط السهلة لتعميم الفساد، وأوصى باستحداث آليات إدارية وتنظيمية جديدة لمنع الممارسات الفاسدة، وأوصى بإعادة النظر في ملاءمة وكفاية القوانين الجنائية القائمة، والتشريعات الإجرائية والتصدي لجميع أشكال الفساد دون الاكتفاء بالمعالجة الجزئية . استحدثت معظم التشريعات الأجنبية عقوبات وتدابير وقائية وعلاجية لمكافحة جريمة الرشوة أو جريمة الظلام تختلف عن العقوبات التقليدية في الترسانات العقابية القديمة اعتمدت على التحديد الكيفي لا الوصفي للأفعال . وقد حرم الإسلام على العامل أو الموظف القائم بالخدمة قبول الرشوة لأداء عمله أو الامتناع عنه. وهي جريمة خطيرة تخل بأمانة العمل وهي كبرة من الكبائر اللعينة، يقول رسول الله: «لعن الله الراشي والمرتشي والرائش» (والرائش هو الوسيط في الرشوة). (وحتى يقضي الإسلام على هذه الجريمة التي تفسد العمل العام والموظف العام حرم ما يشبهه بما وهو قبول الموظف العام للهدية التي تقدم له بسبب شغله لعمله العام، وانكر الرسول على أحد الصحابة وقد ولاه عملاً فجاء بأموال سلم بعضها وذكر عن بعضها الآخر أنها أهديت له وليست من حق بيت المال فقال الرسول: هلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أبيه إليه أم لا»، لأن الهدية إما قدمت بسبب العمل الذي يتولاه وهي في حقيقتها رشوة عاجلة أو آجلة.

- السلبية : اسأل أي مدير في أي شركة، عن متاعب مهنته، وانظر ما سيجيبك في أكر من 80% من الحالات تكون المشكلة ذات الأولوية لدى أي مدير هي سلبية الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم .وهناك خطورة مؤكدة من السلبية إذا ما استحوذت على الموظفين، فمن الممكن -

كما يوضح هاري تشامبرز - Chambers Harry أن تعبر السلبية عن نفسها في أشكال مختلفة منها 1- : الإهمال .. وربما التخريب 2- . تصعيد الصراعات والأحقاد 3- . تحطم الروح المعنوية واضمحلال قيم التعاون 4- . انهيار مستويات الأداء والإنتاجية والجودة .

5- الشلل التنظيمي والعجز عن قيادة التغيير . تلك هي التطورات الطبيعية للنزعات السلبية في بيئة العمل، لكن سلبية الموظفين بكل أشكالها ما هي إلا أعراض لأمراض، أي أنها ليست هي المرض، أما جذور وأسباب هذا المرض فهي ما يستحق الدراسة، لأنها وثيقة الصلة بظروف العصر ووترة الحياة التي يعيشها . ويقدم هاري تشامبرز عدد من النصائح العملية لمكافحة السلبية هي كالتالي باختصار 1- : لا تحكم على موظف بالسلبية إلا إذا كان • : ملك المعرفة العلمية والعملية اللازمة للأداء • . يعلم الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها • . يعرف معايير الأداء والقياس • . يعتقد أن مقدوره تنفيذ المطلوب منه • . لديه من الموارد ما يكفي لتنفيذ المطلوب • . لا تواجهه أية عوائق خارج نطاق سيطرته • . بعد توافر كل هذه الشروط من الممكن أن نتأكد من سلبية الموظف وأن نلفت نظره إليها 2- . أطلب منه أهدافا كمية واضحة ومحددة ولا تستدعي الكثير من الجدل . فليس من المنطقي أن تطلب من موظف سلب أن يكون أكثر صبرا أو أكثر لطفًا، بل فلتكن مطالبك كالتالي: "متوسط مبيعات مندوب المبيعات لدينا هو 5 آلاف جنية أسبوعيا، أي 20 ألفا في الشهر، ولن أقبل أقل من هذا المتوسط 3- . إذا استجاب الموظف لأساليبك في المعالجة فعليك أن تشعره بأنك تقدر تحوله، وتسانده بإيجابية 4- . أعلم أن أساليب الوقاية والعلاج الواردة في هذه

الخلاصة لا تصلح لكل زمان ومكان، فهي قد تلائم بيئة العمل التقليدية، لكنها قد لا تصلح لإدارة بيئة العمل الابتكارية5- . ركز داما على النتائج متوسطة وطويلة الأجل . ولا تشغل بالك بالنتائج قصيرة الأجل، فالأجل المتوسط والطويل كفيلا بتسوية كل ما يطرأ من آثار جانبية قصيرة الأجل6- . يجب أن تدرك أن الحلول الجذرية • ليست وسيلة للعقاب، وإما هي وسيلة للتعليم والتصحيح • . وليست وسيلة للقهر، وإما هي وسيلة لإزالة سوء الفهم • . وإما هي غر متاحة في أي مكان وزمان، فهي ذات مواقيت حساسة وتحتاج لبيئة عمل حيوية • . وليست وسيلة سهلة الاستخدام، بل تحتاج للكثير من الصقل والإعداد والحذر7- .

حافظ على إدارتك نظيفة ونقية من بؤر الفساد الأخلاقي ومن السلبية، لتصبح بيئة صحية وذات مناعة ضد فيروسات وأمراض الإدارة السلبية8- . لا تلجأ إلى العقاب إلا كحل آخر وبعد أن تستنفذ كل وسائل العلاج الأخرى9- . ابن استراتيجيتك الإدارية على المدح والإطراء والثواب والمكافآت، وعندما تضطر إلى العقاب فقم بذلك بكل حسم، ولكن دون انفعال أو تحيز . واجه المحاولات السلبية بسرعة وحسم، ولكن دون تهور أو عصبية، لا تستطرد في شرح أسلوب الموظف السلبي ولا تنتقد كلاته بل انتقد موقفه، فإذا ما حاول أن يدفعك إلى إعادة قول ما قاله، بسؤال مثلاً: "لكن ماذا قلت لتحاسبي هكذا؟". ارفض أن تعيد صياغة كلاته، وأجب: "أنت تعرف ما الذي قلته، وأنا لا أريد الخوض في هذا الموضوع، ولكنني أريد لذلك أن يتوقف بشكل نهائي". فالموظف السلبي خبر في تحوير الكلات ولديه القدرة على تحويل مجرى الحوار إلى غر صالحك . وينصحك هاري تشامبرز بأن1- : لا تلق بكل اللامة

على سلبية الآخرين، وتذكر إننا عندما نوجه إصبع الاتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا2- . قد نكون نحن أيضا سلبين، ومن العدل أن نرى كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نفهمهم بالتقصير3- . بعض الموظفين أيضا تعوزهم الملكة والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، وفي حالات أخرى قد تنقصهم الموارد أو المعلومات أو الصلاحيات الضرورية لأداء الواجب . مثل هؤلاء الزملاء : مكنهم قبل أن تصرخ في وجههم، وساعدهم قبل أن تطلب المساعدة

- الأنايية : الأنايية هي حب الذات الزائد أو الأثرة (أي تفضيل مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة). يوما بعد يوم تزداد دوافع الصراع والفردية داخل بيئة العمل، فكل الأشخاص ينزعون إلى اتخاذ مواقف معادية من كل ما مكن أن يهدد صالحهم الشخصي، في المدى القصير، وهم على استعداد - في سبيل ذلك - لأن يضربوا عرض الحائط بكل اعتبارات العدالة والكفاءة على المدى الطويل. فإذا ما أحس الموظف أن مصلحته الشخصية تتعارض مع مصلحة الشركة، فلن يتردد في وضع مصلحته في المقام الأول، وهذا هو ما نطلق عليه "الأنايية". ويقترح هاري تشامبرز علاجا فوريا لهذا العلاج السيئ من خلال 1- : توسيع قاعدة العاملين في اتخاذ القرار عن طريق مناقشة القرارات والتصويت عليها، والاستماع للاقتراحات 2- .

تعميم معايير الأداء واللوائح على الكل دون استثناء، مع التأكيد على توثيق المطالب والاقتراحات والمناقشة الموضوعية خلال الاجتماعات 3- . لا تتعامل مع المشكلات الشخصية، استمع ولكن لا تقدم أكر من النصح 4- . إعلان توقعاتك للأداء والجودة

للجميع . النميمة : لا أحد يعرف متى وكيف صارت الغيبة والنميمة من الممارسات اليومية في العمل، كل ما نعرفه هو أن هذه الممارسات - كما يشرح هالري تشامبرز - ما عادت تثر دهشة أو انتباه أحد، لقد فقدنا حساسيتنا تجاهها، وأصبح المدير يعلم أن فلانا وفلانا من الموظفين يغتابونه، دون أن يرى في ذلك أية غضاضة . فلم يعد النقض يقتصر على نقض أفكار الآخرين أو تصرفاتهم، بل أصبح ذم الشخصية وتسفيه الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأحكام الموضوعية المتأنية، فما أن يختلف إثنان في العمل، حتى يصب كل منها كراهيته ووشايتته وميمته على الآخر، كما تزداد الغيبة والنميمة في بيئات العمل 1- إذا تم تعيين مدير جديد 2- . إذا كان المدير يصغر الموظفين في السن أو في سنوات الخدمة في الشركة 3- . إذا كان المدير سيده . ويقترح هاري تشامبرز علاجاً فورياً لهذا السلوك السيئ من خلال 1- : انشر ثقافة المصارحة وحارب الشكلية في المنظمة، ويتأتى هذا بتوزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة، وعدم تقييد كل موظف بعمل مستقل 2- . تعامل مع الأخطاء، وليس مع الأشخاص، تكلم في سر العمل والخطة وبنود الميزانية ومراجعتها أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة والتطورات التي تحدث فيها، أي ركز على العمل لا على العامل، بحيث تحصل على المعلومات التي تريدها عن سر العمل، وتجنب الخوض في بحر الإشاعات التي تلاحق الشخصيات.

- غسيل الأموال : يشرح كل من طاهر الغالي وصالح العامري (2010) (موضوع غسيل الأموال كالتالي: حيث يعرف مصطلح غسيل الأموال بأنه عملية تنظيف أو تطهير أموال قدرة،

معنى أنها اكتسبت بطرق أو جاءت من مصادر غير مشروعة قانونيا وأخلاقياً . وقد استعانت الكثير من المنظمات الإجرائية والعصابات المنظمة بآليات متعددة وأساليب عالية التقنية لإنجاز هذه المهمة ومن هذه الأساليب توريط الكثير من الموظفين والعاملين مختلف المستويات الإدارية الرفيعة منها أو من شاغلي وظائف الإدارة الدنيا في عمليات الغسيل هذه . إن هدف الذين يقومون بعمليات غسيل الأموال هو تحويلها إلى القنوات القانونية للأعمال التجارية المشروعة ما يجعلها تبدو قانونية ومشروعة، لذلك فإن المتورطين بعمليات الغسيل من الموظفين إما يمارسون فسادا إداريا باعتبار أن هذا العمل مثل جريمة تضليل ومويه على المصادر التي تتأتى منها هذه الأموال وإدخالها ضمن إجراءات مشروعة وقانونية مستغلين وظيفتهم وصفتهم القانونية الرسمية وملحقين الضرر ببلدهم ومنظماتهم والمجتمع بشكل عام . لقد أصبحت ظاهرة غسيل الأموال فسادا عالميا ليس محصورا ببلدان معينة ومنظمات بذاتها بل إنها مثل جريمة منظمة تساهم وتشارك فيها جهات حكومية ومؤسسات مالية دولية وربما مكاتب استشارية في المجال المالي والمحاسبي وموظفين كبار في مختلف دول العالم. وعند متابعة ظاهرة غسيل الأموال وتطورها منذ بداية ظهورها حتى يومنا الحالي فإنه مكن الإشارة إلى أن ظاهرة غسيل الأموال قد تغيرت وتحددت وانتشرت وفق العديد من الخصائص .

6- مكافحة الفساد: مكافحة الفساد يتضمن الدفاع عن القيم الأخلاقية في كل المجتمعات

والعمل على تقويتها

• المجتمع له دور رئيسي في مكافحة الفساد وإعلاء القيم وإبراز نماذج الشفافية وتعبئة

المجتمع لمساندة الإصلاح

• هناك حاجة أساسية إلى تشكيل شراكات بن الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص

لإعلاء ممارسات الشفافية ومكافحة الفساد

• ضرورة الالتزام مبدأ المحاسبية العامة والإعلان عن ميزانيات وموازنات منظمات المجتمع،

والشفافية في استخدام موارد أي منظمة في المجتمع .

المحاضرة السادسة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد

1-مقدمة :

يمكن أن نقول أن من الأهداف الرئيسية للحوكمة الرشيدة مكافحة الفساد سواء على مستوى الوقاية أو العلاج لهذا المرض أو المشكلة. ولقد اجتهدت منظمة الأمم المتحدة على مكافحة الفساد من خلال عدة جهود دولية، منها على سبيل المثال : نشر اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتي سيتم عرضها بالكامل . كذلك سنحاول عرض منهج الإسلام في مكافحة الفساد. ثم في خاتمة المحاضرة سيتم تقديم بعض المقترحات لمكافحة الفساد

2-اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:

أصدرت منظمة الأمم المتحدة في العام 2005 اتفاقية دولية لمكافحة الفساد، مكونة من 14 مادة، وعلى جميع أعضاء الأمم المتحدة الاسترشاد بها، بل الالتزام بها. بنود هذه الاتفاقية هي كالتالي : **الفصل الأول: أحكام عامة المادة 1** : بيان الأغراض أغراض هذه الاتفاقية هي - :
1-ترويج وتدعيم التدابير الرامية إلى منع ومكافحة الفساد بصورة أكفأ وأنجح 2- ترويج وتيسر ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد، ما في ذلك في مجال استرداد الموجودات .

المادة 2: المصطلحات المستخدمة لأغراض هذه الاتفاقية يقصد بتعبير موظف عمومي - :

1 أي شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا لدى دولة طرف، سواءً أكان معينا أو منتخبا، داما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص 2- . أي شخص آخر يؤدي وظيفة عمومية، ما في ذلك لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية، أو يقدم خدمة عمومية، حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف، وحسب ما هو مطبق في المجال القانوني ذي الصلة لدى تلك الدولة الطرف.

3- أي شخص آخر معرف بأنه "موظف عمومي" في القانون الداخلي للدولة الطرف، بيد أنه لأغراض بعض التدابير المعينة الواردة في الفصل الثاني من هذه الاتفاقية، يجوز أن يقصد بتعبير "موظف عمومي" أي شخص يؤدي وظيفة عمومية أو يقدم خدمة عمومية حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف وحسب ما هو مطبق في المجال المعني من قانون تلك الدولة الطرف . يقصد بتعبير موظف عمومي أجنبي أي شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا لدى بلد أجنبي، سواء أكان معينا أم منتخبا، وأي شخص مارس وظيفة عمومية لصالح بلد أجنبي، ما في ذلك لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية . يقصد بتعبير "موظف مؤسسة دولية عمومية": مستخدم مدي دولي أو أي شخص تآذن له مؤسسة من هذا القبيل بأن يتصرف نيابة عنها . يقصد بتعبير الممتلكات: الموجودات بكل أنواعها، سواء أكانت مادية أم غير مادية، منقولة أم غير منقولة، ملموسة أم غير ملموسة،

والمستندات أو الصكوك القانونية، التي تثبت ملكية تلك الموجودات أو وجود حق يقصد بتعبير العائدات الإجرامية: أي ممتلكات متأتية أو متحصل عليها، بشكل مباشر أو غير مباشر، من ارتكاب جرم . يقصد بتعبير التجميد أو الحجز: فرض حظر مؤقت على إحالة الممتلكات أو تبديلها أو التصرف فيها أو نقلها، أو تولى عهدة الممتلكات أو السيطرة عليها مؤقتاً، بناء على أمر صادر عن محكمة أو سلطة مختصة أخرى . يقصد بتعبير المصادرة: التي تشمل التجريد حيثاً انطبق، الحرمان الدائم من الممتلكات بأمر صادر عن محكمة أو سلطة مختصة أخرى . يقصد بتعبير الجرم الأصلي: أي جرم تأتت منه عائدات مكن أن تصبح موضوع جرم حسب التعريف الوارد في المادة 23 من هذه الاتفاقية . يقصد بتعبير التسليم المراقب: الساح لشحنات غير مشروعة أو مشبوهة بالخروج من إقليم دولة أو أكر أو المرور عبره أو دخوله بعلم من سلطاتها المعنية وتحت مراقبتها، بغية التحري عن جرم ما وكشف هوية الأشخاص الضالعين في ارتكابه.

. المادة 3: نطاق الانطباق 1- تنطبق هذه الاتفاقية، وفقاً لأحكامها، على منع الفساد والتحري عنه وملاحقة مرتكبيه، وعلى تجميد وحج ز وإرجاع العائدات المتأتية من الأفعال المجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية 2- . لأغراض تنفيذ هذه الاتفاقية، ليس ضرورياً أن تكون الجرائم الميمنة فيها قد ألحقت ضرراً أو أذى بأمالك الدولة، باستثناءً ما تنص عليه خلافاً لذلك .

المادة 4: صون السيادة تؤدي الدول الأطراف التزاماتها مقتضى هذه الاتفاقية على نحو يتسق مع مبدأي تساوي الدول في السيادة وسلامة أراضيها، ومع مبدأ عدم التدخل في الشؤون

الداخلية للدول الأخرى . ليس في هذه الاتفاقية ما يبيح للدولة الطرف أن تقوم في إقليم دولة أخرى ممارسة الولاية القضائية وأداء الوظائف التي يناط أداؤها حصرا بسلطات تلك الدولة الأخرى مقتضى قانونها الداخلي.

الفصل الثاني: التدابير الوقائية المادة 5: سياسات وممارسات مكافحة الفساد الوقائية 1-

تقوم كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بوضع وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعالة منسقة لمكافحة الفساد، تعزز مشاركة المجتمع وتجسد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة 2- . تسعى كل دولة طرف إلى إرساء وترويج ممارسات فعالة تستهدف منع الفساد 3- . تسعى كل دولة طرف إلى إجراء تقييم دوري للصوصك القانونية والتدابير الإدارية ذات الصلة، بغية تقرير مدى كفايتها لمنع الفساد ومكافحته.

المادة 6 :هيئة أو هيئات مكافحة الفساد الوقائية 1- تكفل كل دولة طرف، وفقا

للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، وجود هيئة أو هيئات، حسب الاقتضاء، تتولى منع الفساد، بوسائل مثل: تنفيذ السياسات المشار إليها في المادة 5 من هذه الاتفاقية، والإشراف على تنفيذ تلك السياسات وتنسيقه، عند الاقتضاء، وزيادة المعارف المتعلقة منع الفساد وتعميمها 2- . تقوم كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، منح الهيئة أو الهيئات المشار إليها في الفقرة 1 من هذه المادة ما يلزم من الاستقلالية، لتمكن تلك الهيئة أو

الهيئات من الاضطلاع بوظائفها بصورة فعالة ومنأى عن أي تأثير لا مسوغ له. وينبغي توفر ما يلزم من موارد مادية وموظفين متخصصين، وكذلك ما قد يحتاج إليه هؤلاء الموظفون من تدريب للاضطلاع بوظائفهم

. المادة 7 :القطاع العام 1- تسعى كل دولة طرف، حيثما اقتضى الأمر ووفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، إلى اعتاد وترسيخ، وتدعيم نظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، وغيرهم من الموظفين العموميين غير المنتخبين عند الاقتضاء، واستخدامهم واستبقائهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتسم بأنها- : أ تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية، مثل الجدارة والإنصاف والأهلية- . ب تشتمل على إجراءات مناسبة لاختيار وتدريب أفراد لتولي المناصب العمومية، التي تعتبر عرضة للفساد بصفة خاصة وضمان تناوبهم على المناصب عند الاقتضاء- . ج تشجع على تقديم أجور كافية ووضع جداول أجور منصفة، مع مراعاة مستوى النمو الاقتصادي للدولة الطرف المعنية- . د تشجع على وضع برامج تعليمية وتدريبية لتمكن أولئك الموظفين من الوفاء متطلبات الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومية، وتوفر لهم التدريب المتخصص والمناسب من أجل إذكاء وعيهم مخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم. ويجوز أن تشر هذه البرامج إلى مدونات أو معايير سلوكية في المجالات التي تنطبق عليها2- . تنظر كل دولة طرف أيضا في اعتاد تدابير تشريعية وإدارية مناسبة، ما يتوافق مع أهداف هذه الاتفاقية، ووفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لوضع معايير تتعلق بالترشيح للمناصب العمومية وانتخاب شاغليها3- . تسعى

كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، إلى اعتداد وترسيخ وتدعيم نظم تعزز الشفافية ومنع تضارب المصالح

. المادة 8: مدونات قواعد سلوك للموظفين العموميين 1- من أجل مكافحة الفساد، تعمل كل دولة طرف، ضمن جملة أمور، على تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين موظفيها العموميين، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني 2- . على وجه الخصوص، تسعى كل دولة طرف إلى أن تطبق، ضمن نطاق نظمها المؤسسية والقانونية، مدونات أو معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومي. 3- لأغراض تنفيذ أحكام هذه المادة، على كل دولة طرف، حيثما اقتضى الأمر ووفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، أن تحيط علا بالمبادرات ذات الصلة التي اتخذتها المنظمات الإقليمية والإقليمية والمتعددة الأطراف، ومنها المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين، الواردة في مرفق قرار الجمعية العامة 59/51 المؤرخ 12 كانون الأول /ديسمبر 1996-4. . تنظر كل دولة طرف أيضا، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، في إرساء تدابير ونظم تيسر قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد، عندما ينتبهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم 5- . تسعى كل دولة طرف، عند الاقتضاء ووفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، إلى وضع تدابير ونظم تلزم الموظفين العموميين بأن يفصحوا للسلطات المعنية عن أشياء، منها ما لهم من أنشطة خارجية وعمل وظيفي واستثمارات وموجودات وهبات أو منافع كبرة قد تفضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كموظفين

عمومين 6- . تنظر كل دولة طرف في أن تتخذ، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، تدابير تأديبية أو تدابير أخرى ضد الموظفين العموميين، الذين يخالفون المدونات أو المعايير الموضوعية وفقا لهذه المادة.

. المادة 9: المشتريات العمومية وإدارة الأموال العمومية 1- تقوم كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بالخطوات اللازمة لإنشاء نظم اشتراء مناسبة تقوم على الشفافية والتنافس وعلى معايير الموضوعية في اتخاذ القرارات، وتتسم، ضمن جملة أمور، بفاعليتها في منع الفساد، وتتناول هذه النظم، التي يجوز أن تراعى في تطبيقها قيم حدية مناسبة، أمور، منها- : أ توزيع المعلومات المتعلقة بإجراءات وعقود الاشتراء، ما في ذلك المعلومات المتعلقة بالدعوات إلى المشاركة في المناقصات، والمعلومات ذات الصلة أو الوثيقة الصلة بإرساء العقود، توزيعا عاما ما يتيح لمقدمي العروض المحتملين وقتا كافيا لإعداد عروضهم وتقديمها- . ب القيام مسبقا بإقرار ونشر شروط المشاركة، ما في ذلك معايير الاختيار وإرساء العقود وقواعد المناقصة- . ج استخدام معايير موضوعية ومقررة مسبقا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات العمومية، تيسرا للتحقق لاحقا من صحة تطبيق القواعد أو الإجراءات- . د إقامة نظام فعال للمراجعة الداخلية، ما في ذلك نظام فعال للطعن، ضانا لوجود سبل قانونية للتظلم والانتصاف في حال عدم اتباع القواعد أو الإجراءات الموضوعية عملاً بهذه الفقرة - . ه اتخاذ تدابير، عند الاقتضاء، لتنظيم الأمور المتعلقة بالعاملين المسؤولين عن المشتريات، مثل الإعلان عن أي مصلحة في مشتريات عمومية معينة،

وإجراءات الفرز، والاحتياجات التدريبية² - . تتخذ كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، تدابير مناسبة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العمومية. وتشمل هذه التدابير ما يلي - : أ إجراءات لاعتاد الميزانية الوطنية - . ب الإبلاغ عن الإيرادات والنفقات في حينها - . ج نظاما يتضمن معايير للمحاسبة ومراجعة الحسابات وما يتصل بذلك من رقابة - . د نظام فعالة وكفؤة لتدبير المخاطر وللمراقبة الداخلية - . ه اتخاذ تدابير تصحيحية، عند الاقتضاء في حال عدم الامتثال للاشتراطات المقررة في هذه الفقرة 3 - . تتخذ كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير مدنية وإدارية، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، للمحافظة على سلامة دفاتر المحاسبة أو السجلات أو البيانات المالية أو المستندات الأخرى ذات الصلة بالنفقات والإيرادات العمومية ولمنع تزوير تلك المستندات.

. المادة 10 :إبلاغ الناس 1- تتخذ كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي ومع مراعاة ضرورة مكافحة الفساد، ما قد يلزم من تدابير لتعزيز الشفافية في إدارتها العمومية، ما في ذلك ما يتعلق بكيفية تنظيمها واشتغالها وعمليات اتخاذ القرارات فيها، عند الاقتضاء. ويجوز أن تشمل هذه التدابير ما يلي : معلومات عن كيفية تنظيم إدارتها العمومية واشتغالها وعمليات اتخاذ القرارات اعتاد إجراءات أو لوائح مكن عامة الناس من الحصول، عند الاقتضاء، على فيها، وعن القرارات والصكوك القانونية التي تمم عامة الناس، مع إيلاء المراعاة الواجبة لصون حرمتهم وبياناتهم الشخصية - . ب تبسيط الإجراءات الإدارية، عند الاقتضاء، من أجل تيسر وصول الناس إلى السلطات المختصة التي تتخذ القرارات

. المادة 11: التدابير المتعلقة بالجهاز القضائي وأجهزة النيابة العامة نشر معلومات مكن أن

تضم تقارير دورية عن مخاطر الفساد في إدارتها العمومية.

1- نظراً لأهمية استقلالية القضاء وما له من دور حاسم في مكافحة الفساد، تتخذ كل

دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني ودون مساس باستقلالية القضاء، تدابير

لتدعيم النزاهة ودرء فرص الفساد بن أعضاء الجهاز القضائي. ويجوز أن تشمل تلك التدابير

قواعد بشأن سلوك أعضاء الجهاز القضائي.

2- يجوز استحداث وتطبيق تدابير ذات مفعول مائل للتدابير المتخذة عملاً بالفقرة 1 من هذه

المادة داخل جهاز النيابة العامة في الدول الأطراف التي لا يشكل فيها ذلك الجهاز جزءاً من

الجهاز القضائي، ولكن يتمتع باستقلالية ماثلة لاستقلاليتها.

. المادة 12: القطاع الخاص

1- تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، تدابير لمنع ضلوع القطاع

الخاص في الفساد، ولتعزيز معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات في القطاع الخاص، وتفرض عند

الاقضاء عقوبات مدنية أو إدارية أو جنائية تكون فعالة ومتناسبة وراذعة على عدم الامتثال

لهذه التدابير.

2- يجوز أن تتضمن التدابير الرامية إلى تحقيق هذه الغايات ما يلي- : أ ت تعزيز التعاون بن

أجهزة إنفاذ القانون وكيانات القطاع الخاص ذات الصلة- . ب العمل على وضع معايير

وإجراءات تستهدف صون نزاهة كيانات القطاع الخاص ذات الصلة، ما في ذلك وضع مدونات قواعد سلوك من أجل قيام المنشآت التجارية وجميع المهن ذات الصلة بممارسة أنشطتها على وجه صحيح ومشرف وسليم ومنع تضارب المصالح، ومن أجل ترويج استخدام الممارسات التجارية الحسنة بن المنشآت التجارية وفي العلاقات التعاقدية بن تلك المنشآت والدولة- . ج تعزيز الشفافية بن كيانات القطاع الخاص، ما في ذلك اتخاذ تدابير عند الاقتضاء بشأن هوية الأشخاص الاعتبارية والطبيعية الضالعة في إنشاء وإدارة الشركات. -د منع إساءة استخدام الإجراءات التي تنظم نشاط كيانات القطاع الخاص، ما في ذلك الإجراءات المتعلقة بالإعانات والرخص التي منحها السلطات العمومية للأنشطة التجارية - ه. منع تضارب المصالح بفرض قيود، حسب الاقتضاء ولفترة زمنية معقولة، على ممارسة الموظفين العموميين السابقين أنشطة مهنية، أو على عمل الموظفين العموميين في القطاع الخاص بعد استقالتهم أو تقاعدهم، عندما تكون لتلك الأنشطة أو ذلك العمل صلة مباشرة بالوظائف التي تولاها أولئك الموظفون العموميون أو أشرفوا عليها أثناء مدة خدمتهم- . و ضمان أن تكون لدى منشآت القطاع الخاص، مع أخذ بنيتها وحجمها بعن الاعتبار، ضوابط كافية لمراجعة الحسابات داخليا تساعد على منع أفعال الفساد وكشفها وضمان أن تكون حسابات منشآت القطاع الخاص هذه وبياناتها المالية اللازمة خاضعة لإجراءات مراجعة حسابات وتصديق ملامة 3- . بغية منع الفساد، تتخذ كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير، وفقا لقوانينها الداخلية ولوائحها المتعلقة مسك الدفاتر والسجلات، والكشف عن البيانات المالية، ومعايير

المحاسبة ومراجعة الحسابات، لمنع القيام بالأفعال التالية بغرض ارتكاب أي من الأفعال المجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية- : أ إنشاء حسابات خارج الدفاتر- . ب إجراء معاملات دون تدوينها في الدفاتر أو دون تبينها بصورة وافية- . ج تسجيل نفقات وهمية- . د قيد التزامات مالية دون تبين غرضها على الوجه الصحيح- . ه استخدام مستندات زائفة- . و الإتلاف المتعمد لمستندات المحاسبة قبل الموعد الذي يفرضه القانون 4- . على كل دولة ألا تسمح باقتطاع النفقات التي مثل رشاوى من الوعاء الضريبي، لأن الرشاوى هي من أركان الأفعال المجرمة وفقاً للمادتين 15 و 16 من هذه الاتفاقية، وكذلك، عند الاقتضاء، سائر النفقات المتكبدة في تعزيز السلوك الفاسد.

. **المادة 13** : مشاركة المجتمع 1- تتخذ كل دولة طرف تدابير مناسبة، ضمن حدود إمكاناتها ووفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لتشجيع أفراد وجماعات لا ينتمون إلى القطاع العام، مثل المجتمع الأهلي والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، على المشاركة النشطة في منع الفساد ومحاربه، ولإذكاء وعي الناس فيما يتعلق بوجود الفساد وأسبابه وجسامته وما مثله من خطر. وينبغي تدعيم هذه المشاركة بتدابير مثل- : أ تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتشجيع إسهام الناس فيها- . ب ضمان تيسر حصول الناس فعلياً على المعلومات- . ج القيام بأنشطة إعلامية تسهم في عدم التسامح مع الفساد، وكذلك برامج توعية عامة تشمل المناهج المدرسية والجامعية- . د احترام وتعزيز وحماية حرية التماس المعلومات المتعلقة بالفساد وتلقيها ونشرها وتعميمها. ويجوز إخضاع تلك الحرية لقيود معينة،

شريطة أن تقتصر هذه القيود على ما ينص عليه القانون وما هو ضروري: مراعاة حقوق الآخرين أو سمعتهم ولحماية الأمن الوطني أو النظام العام أو لصون صحة الناس أو أخلاقهم.

المادة 14: تدابير منع غسل الأموال على كل دولة طرف 1- : أن تنشئ نظاما داخليا

شاملاً للرقابة والإشراف على المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، ما في ذلك

الشخصيات الطبيعية أو الاعتبارية التي تقدم خدمات نظامية أو غير نظامية في مجال إحالة

الأموال أو كل ما له قيمة، وعند الاقتضاء على الهيئات الأخرى المعرضة بوجه خاص لغسل

الأموال، ضمن نطاق اختصاصها، من أجل ردع وكشف جميع أشكال غسل الأموال، ويتعين

أن يشدد ذلك النظام على المتطلبات الخاصة بتحديد هوية الزبائن والمالكين المنتفعين، عند

الاقتضاء، وحفظ السجلات والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة 2- أن تكفل، دون مساس

بأحكام المادة 46 من هذه الاتفاقية، قدرة السلطات الإدارية والرقابية والمعنية بإنفاذ القانون

وسائر السلطات المكرسة لمكافحة غسل الأموال "ما فيها السلطات القضائية، حيثما يقضي

القانون الداخلي بذلك"، على التعاون وتبادل المعلومات على الصعيدين الوطني والدولي

ضمن نطاق الشروط التي يفرضها قانونها الداخلي، وأن تنظر، لتلك الغاية في إنشاء وحدة

معلومات استخباراتية مالية تعمل كمركز وطني لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعمليات غسل

الأموال المحتملة، ولتعميم تلك المعلومات 3- . تنظر الدول الأطراف في تنفيذ تدابير قابلة

للتطبيق لكشف ورصد حركة النفوذ والصكوك القابلة للتداول ذات الصلة عبر حدوده ،

راهنات بضمانات تكفل استخدام المعلومات استخداما سليما ودون إعاقه حركة رأس المال

المشروع بأي صورة من الصور . ويجوز أن تشمل تلك التدابير اشتراط قيام الأفراد والمؤسسات التجارية بالإبلاغ عن إحالة أي مقادير ضخمة من النقود والصكوك القابلة للتداول ذات الصلة عبر الحدود 4- . تنظر الدول الأطراف في تنفيذ تدابير مناسبة وقابلة للتطبيق لإلزام المؤسسات المالية، ومنها الجهات المعنية بتحويل الأموال ما يلي- : أ تضمن استمارات الإحالة الإلكترونية للأموال والرسائل ذات الصلة معلومات دقيقة ومفيدة عن المصدر- . ب الاحتفاظ بتلك المعلومات طوال سلسلة عمليات الدفع- . ج فرض فحص دقيق على إحالات الأموال التي لا تحتوي على معلومات كاملة عن المصدر 5- . لدى إنشاء نظام رقابي وإشرافي داخلي مقتضى أحكام هذه المادة، ودون مساس بأي مادة أخرى من هذه الاتفاقية، يجدر بالدول الأطراف أن تسترشد بالمبادرات ذات الصلة التي اتخذتها المؤسسات الإقليمية والإقليمية ومتعددة الأطراف ضد غسل الأموال 6- تسعى الدول الأطراف إلى تنمية وتعزيز التعاون العالمي والإقليمي ودون الإقليمي بين السلطات القضائية وأجهزة إنفاذ القانون وأجهزة الرقابة المالية من أجل مكافحة غسل الأموال .

3- . منهج الإسلام في مكافحة الفساد الإداري والإضرار بالمصالح العام: والسؤال

الهام هنا: ماذا عن منهج الإسلام في مكافحة الفساد الإداري والإضرار بالمصالح العام؟ يجيب عن هذا السؤال محمود (2006) (في مقالة له عن "توجيهات الإسلام في ترشيد العمل الوظيفي العام"، حيث أوضح أن الإسلام قد أوجب شروطاً وضوابط في اختيار القائمين

بالخدمة العامة يجب مراعاتها كما أبرزت الحضارة الإسلامية صوراً وآليات معينة لمراقبة وتقويم عمل الجهاز الإداري، نعلم أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد طبق قاعدة: "من أين لك هذا؟" على بعض ولاته ممن اشتبه في أن يكون جانب من ثروتهم نتيجة استغلال المنصب .

وفي وقت مبكر ظهرت وظيفة المحتسب في مراقبة الأسواق وأعمال التجارة من قبل الدولة وظهر ديوان المظالم للتحقق من الشكاوى التي تقدم ضد الولاة والقائمين بالخدمة العامة، وطبق الخلفاء الراشدون قاعدة الثواب والعقاب على المحسن والمسيء يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه للأشتر التميمي وقد ولاه على مصر "ولا يكون المحسن والمسيء عندهم سواء" ويحذره من أن يستشر من كان من قبله للأسرار وزيرا وذلك حتى يحسن اختيار من يستعين بهم .

ويطلب إليه أن يهتم بعارة الأرض أكر من الاهتمام بجلب المال (الخارج) وأن يراقب التجارة حتى لا يكون هناك جشع أو احتكار من بعض التجار، وكل أجهزة الرقابة الحديثة على المال العام وعلى عمل القائمين بالخدمة العامة تستند إلى أصل إسلامي هو: الحفاظ على المال العام وتقويم عمل القائمين على المصالح العامة للاختيار الأفضل للعمل . وعمل هذه الأجهزة الحديثة هو امتداد لما أخذ به عهد الخلافة الراشدة من حرص على كفاءة الإدارة العامة في تحقيق مصالح الناس والتحقق من أمانة وإخلاص القائمين بالعمل العام وإذا توافر في مجتمع حسن اختيار القائمين على الخدمة العامة وقامت أجهزة الرقابة بواجبها بأمانة وإخلاص فإن الفساد الإداري يتلاشى ويصبح في أذى صوره وأقل أضراره.

4- مقترحات لمكافحة الفساد: بالإضافة إلى ما سبق ذكره من تدابير وقائية وعلاجية

لمكافحة الفساد، فإنه يمكن تقديم المقترحات التالية لمكافحة هذه الظاهرة أو الجريمة 1- : أهمية تفعيل الرقابة الإدارية والمالية وتدعيم أجهزتها وتقويتها.

2- .تقديم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي في هذا المجال، ونذكر هنا على سبيل المثال : القرار الذي أصدره مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية عام 2007م (1428هـ) بشأن الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، والذي يؤكد على أهمية الإصلاح الإداري، وتكريس العدل والشفافية، ومنع استغلال السلطة، والحد من التجاوزات في الجهاز الحكومي . كذلك أقر دستور جمهورية مصر العربية الحالي والصادر في العام 2012 بإنشاء المفوضية الوطنية لمكافحة الفساد والتي تختص بالعمل على محاربة الفساد، ومعالجة تضارب المصالح، ونشر قيم النزاهة والشفافية وتحديد معاييرها، ووضع الاستراتيجية الوطنية الخاصة بذلك كله، وضمان تنفيذها بالتنسيق مع الهيئات المستقلة الأخرى، والإشراف على الأجهزة المعنية التي يحددها القانون (المادة رقم 204 3-) .إرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها، ونذكر هنا على سبيل المثال أهمية أن تضع كل منظمة وكل نقابة ميثاق شرف لها وتشكل لجنة للقيم والأخلاقيات بها، تكون إحدى مهامها الرئيسية تدعيم القيم الأخلاقيات الإيجابية لدى العاملين بها أو لدى المهنيين الأعضاء

بها، ومحاسبة المخالفين عند ممارسة إحدى القيم والأخلاقيات السلبية . ويضيف خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ اقتراحات أخرى هي:

1- : ضرورة قيام أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات والمصالح الحكومية بالدور المطلوب منها وذلك بالكشف عن مرتكبي أخطاء الفساد الإداري وتطبيق الأنظمة واللوائح بحقهم بدقة وعدالة، وعدم التساهل معهم وتقديمهم للجهات المعنية بالتحقيق في هذه القضايا مهيداً لمحاكمتهم ومن ثم معاقبتهم إذا ثبت الجرم بحقهم

2- . فتح خطوط ساخنة للإبلاغ عن حالات الفساد الإداري وتسهيل الإجراءات والبعد عن التعقيدات الإدارية التي تمنع المواطنين من الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري ووضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المبلغين

3- . إعادة النظر في الأنظمة واللوائح ودراستها لرفع أسقف العقوبات في بعض أخطاء الفساد الإداري وتحديد المسؤولية بشكل دقيق وسد الثغرات والمنافذ التي ينفذ من خلالها الفاسدون والمفسدون مع سرعة إصدار الأحكام القضائية وتلافي ضعف بعض الأحكام التي تصدر من المحاكم العامة أو ديوان المظالم وتلافي تفاوت الأحكام في الوقائع المتشابهة وعدم الأخذ بالحد الأدنى من العقوبات إلا في أضيق الحدود . هذا ولقد استحدثت كثير من دول العالم أجهزة أو منظمات مستقلة لمكافحة الفساد المالي والإداري في مجتمعاتهم وتحقيق مبدأ الشفافية وحماية النزاهة ... فعلى سبيل المثال في المملكة العربية السعودية تم تأسيس "ديوان المظالم"، وهذا

الديوان يشبه نظام "ناظر المظالم" الذي استحدث واستقر على عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، ومماثل مكتب "أمن المظالم" التابع مباشرة للأمن العام لمنظمة الأمم المتحدة في الوقت الحالي. بل في العام 2012م / 1432هـ قامت المملكة العربية السعودية أيضا بتأسيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. وفي مصر تم إنشاء هيئة الرقابة الإدارية والمفوضية الوطنية لمكافحة الفساد كما سبق ذكره آنفاً، كذلك أنشأت سلطنة عمان في عام 2011م جهازاً للرقابة المالية والإدارية للدولة .

المحاضرة السابعة النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية

لمكافحة الفساد الإداري

1- مقدمة: بعد أن أصبح الفساد ظاهرة معقدة ومتجذرة في أغلب المجتمعات وازدادت وطأتها بشكل خاص في الدول النامية من خلال عرقلة جهود الإصلاح والتنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية صار من الضروري البحث عن آليات وطرق غير تقليدية لمحاربة هذه الظاهرة واجتثاثها أو تقليل آثارها السلبية. إن وسائل المعالجة التقليدية الجزئية تبدو قاصرة في التأثير على ظاهرة فساد إداري منهجي ومنظم ارتبط بالجريمة المنظمة وعقد من طرق المعالجة المستخدمة (طاهر الغالي وصالح العامري: 2010). لقد تجسدت تلك الجهود بطرح مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الصالحة المرتبط ومؤشرات موضوعية مكن أن مثل معايير لصدق التوجه في محاربة الفساد مختلف أشكاله . وهذه المعايير مكن تحديد بعضها كالتالي ● : السلوك أو التصرف الأخلاقي، ومن أمثلة ذلك: النزاهة . الجودة . الوضوح والشفافية ● . المسائلة والمحاسبية ● . الاستقرار السياسي ● . التوعية التنظيمية ● . سيادة القانون . وهكذا يتضح أن النزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبية مثل بعض المقومات الرئيسية للحوكمة الرشيدة أو الصالحة، ومدخل وقائي وعلاجي لمشكلة الفساد المالي والإداري، ووسائل رئيسية لمكافحة هذه الجريمة في المنظمات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني . وستطرق في الجزء

التالي: لماهية النزاهة، ومفهوم الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة، ولتعريف مصطلح الشفافية وعناصرها ومؤشراتها، ثم نلقي الضوء باختصار على منظمة الشفافية الدولية باعتبارها منظمة تعمل على المستوى الدولي وتهدف إلى مكافحة الفساد بكافة الأشكال والأنواع والمستويات، ثم نقدم شرحاً لمعنى كل من المسائلة والمحاسبية كوسائل أيضاً لمكافحة الفساد بصفة عامة والفساد الإداري بصفة خاصة.

2- النزاهة: لغويا النزاهة هي الاستقامة والعفة، والبعد عن السوء وترك الشبهات، والترفع والعلو والسمو عن صغائر الأمور وعن الأخلاق السيئة والقيم السيئة، والموضوعية وعدم الذاتية، والنظر إلى الأمور موضوعية وعدم التحيز، والتزام الشخص بالأمانة، واحترام الشخص لنفسه وتقديره لها، ما يجبر الآخرين على احترامه وتقديره (المصدر: المعجم الوسيط والمعجم الرائد ومعجم اللغة العربية المعاصر). (مفهوم النزاهة في الأداء الوظيفي : تشر النزاهة في الأداء الوظيفي إلى تطبيق مفهوم النزاهة السابق الإشارة إليه في بيئة العمل. معنى أن العاملين في أي منظمة عليهم أن يلتزموا بالنزاهة عند أدائهم للأعمال المطلوبة منهم أو عند ممارستهم للمهن الخاصة بهم . معنى أن العاملين عليهم أن يتصفوا بالقيم الجيدة والأخلاق الحسنة، وأن يحرصوا على الموضوعية في قراراتهم وأفعالهم واتجاهاتهم، وأن يقدموا الاحترام والتقدير لأنفسهم ما يلزم من يتعامل معهم بتقدير الاحترام والتقدير المناسبين ... أي أن النزاهة مبدأ وقيمة إيجابية في العمل تساهم في تحسن بيئة العمل، وتساهم في زيادة درجة المهنية للأداء الوظيفي.

3- محاور تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي : هناك محاور عديدة لتحقيق النزاهة في الأداء

الوظيفي، مكن تحديد أهمها في الآتي

1- : رفع شعار النزاهة في بيئة العمل

2- . التزام قادة المنظمة بالنزاهة في الأداء الوظيفي

3- . توفر البرامج التدريبية عن النزاهة في الأداء الوظيفي

4- . إجراء البحوث والدراسات عن النزاهة في الأداء الوظيفي

5- . تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة للتأكيد على القيم والأخلاقيات الجيدة

والسلوكيات الايجابية في بيئة العمل ومنها النزاهة

6- . توضيح محاور تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي وأساليب ممارسة ذلك في بيئة العمل - .

7 وضع ميثاق شرف (دستور أخلاقي conduct of code) للمنظمة يتضمن مجموعة

من القيم والأخلاقيات والمبادئ وقواعد السلوك التي يجب أن يلتزم بها العاملين في المنظمة على

أن يكون ضمن هذه القيم والسلوكيات: نزاهة الأداء الوظيفي

8- . توضيح قيمة ومبدأ النزاهة في الأداء الوظيفي في موثيق شرف (الذساتير الأخلاقية)

Ethics of Codes للمهن التي ينتهي إليها العاملين بالمنظمة كإحدى القيم التي يجب أن

يلتزموا بها عند ممارسة المهن الخاصة بهم

9- . تدعيم ثقافة المنظمة بحيث تتضمن قيم تنظيمية عديدة تجعل هذه الثقافة قوية تسهم

في خلق مناخ عمل صحي وأداء وظيفي متميز من هذه القيم نذكر:

● الجودة

● النزاهة

● الشفافية

● المصداقية

● الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء

● الاهتمام الفائق باحتياجات العاملين

● حرية تقديم الأفكار الجديدة

● الاتصالات المفتوحة

● الإدارة الديمقراطية

4- الآثار الإيجابية المترتبة على تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي : يترتب على تحقيق النزاهة

في الأداء الوظيفي عدة آثار إيجابية نذكر منها

1- : تحقيق أداء وظيفي متميز

2- إعطاء انطباع جيد عن العاملين في المنظمة

3- تدعيم ممارسات أداء الجودة الشاملة

4- تحقيق درجة مهنية أعلى عند ممارسة العاملين في المنظمة للمهن التي ينتمون إليها

5- . إلتزام الجمهور/ العملاء/ المراجعين/ باحترام وتقدير العاملين في المنظمة.

5- صعوبات/ معوقات تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي : هناك صعوبات/ معوقات

عديدة تواجه عملية تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي، نذكر منها:

1- :عدم معرفة معنى النزاهة

2- . عدم معرفة أهمية النزاهة

3- . عدم معرفة الآثار الإيجابية المترتبة على تحقيق النزاهة

4- . عدم معرفة الآثار السلبية المترتبة على عدم تحقيق النزاهة

- 5- عدم التزام قادة المنظمة بالنزاهة
- 6- . عدم وجود عقوبات للعاملين الذين لا يلتزمون بالنزاهة في الأداء الوظيفي
- 7- . أو وجود عقوبات مخففة في هذا الشأن
- 8- . أو وجود عقوبات ولكن لا تطبق في هذا الشأن
- 9- . صعوبة إثبات عدم النزاهة في الأداء الوظيفي
- 10- . قلة وعي العاملين في المنظمة بأن عدم النزاهة في الأداء الوظيفي يؤثر بالسلب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وعلى درجة المهنية عند قيام العاملين بممارسة المهن الخاصة بهم . الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف
- Management Book Open والمنظمة المكشوفة Organization Book
- Open، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس Case John يصف فيه ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، ما فيها شركة C. R. S في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي . وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبربر لغنها كتابها عن لعبة الأعمال العظيمة The Business of Great ، ثم قام جون كيس 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة Open Book .
- Management, The Coming Business Revolution المقابلة الأعمال
- وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه: الأول لشيستر وكارينتر عن قوة

الإدارة على المكشوف The Open of Power Management Book ،

والتالي لـ ماك كوري تحت أسم خلق المنظمة المكشوفة Organization Book

. Open Creating والإدارة على المكشوف هي 1- : تدريب العاملين على فهم الأرقام

والتعامل معها بحرفية ومسئولية (التدريب

2- .) (إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة

3- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة

4- .) (تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج،

نسبة الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء

5- .) (.... وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان

واضح وظاهر لجميع العاملين

6- . تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين

7- . أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة

والتنسيق والتعاون

8- . تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع

إلى الإدارة

9- . ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المنظمة

10- . ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها- .

11 تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها

12- . تطبيق نظام حوافز مكن القول بأن الإدارة على المكشوف هو الإدارة القائمة على

الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة.

6-الشفافية: **Transparency** الشفافية لغوياً تشير إلى الوضوح وعدم الغموض

واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور. هذا ويقصد بالشفافية في إدارة منظمات المجتمع

مختلف أنواعها بالوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المنظمة والمسئولين عنها، أو في

مواجهة الحكومة أو المنظمات الأخرى، أو أصحاب المصالح أو الجهات الممولة. كذلك

تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي للمنظمة (أماي قنديل:

2004 113). معنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق

ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو

الحكم الداخلي . كذلك يعرف طاهر الغالي وصالح العامري (2012) (الشفافية بأنها جعل

الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية

متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، فهي إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام

في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب

تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية مراقبة الأداء الحكومي أو الخاص وخضوع جميع هذه الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والمراقبة . ويرى جعفر العلوان (2012) (بأن مفهوم الشفافية الإدارية يتركز على الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات. ويؤكد مُجدّ الذينبات (2008) (أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة. أيضا يساعد تطبيق الشفافية الإدارية على مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والعاملين والعملاء . معنى أن مفهوم الشفافية يرتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصدقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها (طاهر الغالي وصالح العامري: 2010). وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الشفافية هي عملية توفر المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية . ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة والنزاهة في العمل والابتعاد عن إساءة استخدام السلطة وما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصدقية بن فئات المجتمع وأفراده وهذه المؤسسات المناط بها تقديم السلع والخدمات وفي إطار سيادة القانون والتشريعات الموضوعية (مُجدّ العضيلة: 2000).

7- عناصر الشفافية: لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتبارها

فلسفة ومنهج عمل مكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب

الإدارية المستخدمة في هذه المنظمة أو تلك سواء كانت منظمة حكومية أو منظمة أعمال أي

هادفة للربح أو غير هادفة للربح. ويوضح كل من طاهر الغالي وصالح العامري (2010)

(عناصر الشفافية الإدارية وآلياتها الرئيسية في الآتي :

1- وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر

استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف

2- . شرعية ومشروعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم

صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها

3- . أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن

يجرى تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات

المصلحة

4- . نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى

لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقديمها. ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد

مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية

حالات فساد أو غيرها

- 5- . أن تتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكثر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة
- 6- . من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها داما وهي مارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع
- 7- . صياغة برامج للتوعية مفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها
- 8- . إن تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لساع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

.ويضيف جعفر أحمد العلوان (2012) (بنود أخرى، هي:

1- تنبئ المنظمة لسياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن كافة أشكال الانحراف والفساد، ولتشجيع الكشف عن هذه الأشكال في حال وقوعها، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذا الانحراف أو الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم

2- . تشجيع العاملين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة

8- . مؤشرات الشفافية: في ضوء ما سبق مكن تحديد بعض مؤشرات الشفافية كالتالي :

المؤشر: نعم: 2- إلى حد ما: 1- لا: صفر

1 وجود رؤية قوية وطموحة للمنظمة

2 وجود رسالة قوية للمنظمة مرتبطة بالرؤية

3 وجود قيم للمنظمة تدعم رؤية ورسالة المنظمة

4 وجود أهداف زكية للمنظمة

5 وجود سياسات مناسبة للمنظمة

6 الإعلان والإعلام عن رؤية ورسالة وقيم وأهداف وسياسات المنظمة

7 توفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها الجمهور عن المنظمة

8 إشراك الجمهور في بعض أمور وأنشطة وبرامج وقرارات المنظمة

9 نشر تقارير دورية عن أنشطة وبرامج ومنتجات (سلع أو خدمات) المنظمة نشر تقارير

مالية عن الموارد المالية والمادية للمنظمة

10 (مثل: موازنة المنظمة ومصادر مويلها ...) وجود متحدث رسمي بإسم المنظمة،

يتحدث بإسم

11 المنظمة ويوفر البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها وسائل الإعلام الجماهيرية

التعليمات:

1- أعط للمنظمة درجتان في حالة الإجابة ب نعم

2- . ودرجة واحدة في حالة الإجابة ب إلى حد ما

3- . وصف في حالة الإجابة ب لا

4- . ثم إجمع كل الدرجات

تفسر الدرجات:

1- في حالة حصول المنظمة على 16 درجة فأكثر فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك الشفافية

بدرجة كبيرة

2- . في حالة حصول المنظمة على - 9 15 درجة فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك

الشفافية بدرجة متوسطة

3- . في حالة حصول المنظمة على 8 درجات فأقل فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك

الشفافية بدرجة منخفضة.

9- منظمة الشفافية الدولية ITO ودورها في مكافحة الفساد: ونظرا لتزايد أهمية

موضوع الشفافية سواء في المجتمع أو في المنظمات تم تأسيس منظمة الشفافية الدولية

Organization Transparency International في العام 1993 وهي

منظمة مجتمع مدي دولية غير حكومية تهدف إلى تدعيم الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد، ومثل

حركة عالمية مهمة في هذا المجال. ولقد اتخذت المنظمة برلين بألمانيا مقراً رئيسياً لها، وفتحت

لها مكاتب وشعب وفروع في العديد من دول العام. وعلى مستوى الدول العربية يوجد فرع

للمنظمة في كل من: الأردن والمغرب على سبيل المثال. وسيتم الحديث عنها بشيء من

التفصيل في المسألة Questionability يقصد بالمساءلة خضوع كل شخص أو كل

جهة أو كل منظمة في المجتمع للمساءلة والمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسئولياتهم عن

الأفعال التي بدرت منهم ... (أماي قنديل: 2004). (وهذا يؤكد على فكرة أنه لا يوجد

شخص أو جهة أو منظمة في المجتمع، بعيد أو بعيدة عن المساءلة . ويمكن تعريف المساءلة بأنها عملية وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة . معنى أن المساءلة هي حق العملاء والجمهور والمنظمات المعنية والجهات المانحة والجهات الرقابية والمجتمع ككل في سؤال أي منظمة في المجتمع عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بهذه المنظمة، وعلى المنظمة أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها . المساءلة قيمة عظيمة في الديمقراطية، فهي نوع من التزام منظمات المجتمع بتقديم حساب عن أدائها ودورها ومواردها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

10- الفرق بين المحاسبية والمساءلة:

هو كما يلي:

1- المحاسبية للأوجه المالية فقط

2- . أما المساءلة فتشمل كل الأوجه (الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية، والبيئية) ما

فيها الجوانب المالية أيضاً

3- . المساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية، وتستمر معها .

11-المحاسبية: **Accountability** المسئولية هي المحاسبة عن الواجبات الناتجة عن السلطة Authority المفوضة للفرد .ولذلك فإن المسئوليات وليدة الواجبات Duties ، وترتبط بها إذا كانت السلطة هي الحق Right في أداء عمل معن أو التعبير عن الرأي في الحدود المقبولة، فإن المسئولية هي إمكان المحاسبة عن ناتج القيام بهذه الأعال، لذلك فإنه لا مسئولية بدون سلطة للفرد الذي يقوم بهذه المسئولية . والمحاسبية - كما تشر أماي قنديل 2004 - هي ناتجة عن المساءلة، وتعني وجود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسئولين، وهذه الجهة قد تكون آلية ضمن المؤسسات المدنية، أو قد تكون الرأي العام، أو الحكومة في بعض الأحيان، وهو ما يستلزم إدارة مالية دقيقة ومراجعة وإعلان واضح وكاشف للنتائج . وينظر الاجتماعيون إلى المحاسبية في المؤسسات والهيئات الاجتماعية كقياس لعائد الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف سواء كانت معنوية أو مادية، أي تقدير قيمة هذه الجهود كميا وكيفياً .

12-لماذا هذا الاهتمام بالشفافية والمساءلة والمحاسبية؟

يرجع زيادة الاهتمام بالشفافية والمساءلة والمحاسبية في إدارة الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني في الوقت الحالي، إلى عدة أسباب نذكر منها:

1- كون أن الموارد المتاحة محدودة وأحيانا تتصف بالندرة، ما يتطلب حرص أكبر عليها

وترشيد أكبر في استخدامها أو إنفاقها

2- . كون جميع الأجهزة الحكومية وبعض الشركات وجميع منظمات المجتمع المدني تتمتع

بامتيازات قانونية وإعفاءات ضريبية، ما يتطلب حسن استخدام مواردها التي حصلت عليها

دون عناء نتيجة هذه الامتيازات والإعفاءات

3- . كون موارد الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني هي في النهاية ملك

للمجتمع ككل وليست ملكية خاصة ملك صاحبها استخدامها أو إنفاقها كما يخلو له

شخصياً

4- . حرص الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني على تحقيق الشفافية

والمساءلة يساهم في تعميق الممارسة الديمقراطية في المجتمع

5- . حرص الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني على تحقيق الشفافية

والمساءلة يساهم في محاربة الفساد في المجتمع

6- . حرص الأجهزة الحكومية على تحقيق الشفافية والمساءلة يقدم نموذجاً مكن للقطاع

الخاص ومنظمات المجتمع المدني أن يحتذى به

. في ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الشفافية:

• الشفافية تقوي النسيج المعنوي لأي مجتمع

• الشفافية تتفق وتتسق مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفقراء والفئات المهمشة التي

ندافع عنها

• الشفافية تعمق من أركان الديمقراطية التي ندافع عنها

• الشفافية تسهم في بناء القواعد القانونية التي تعتبر أساس كل مجتمع متحضر

• إعلاء مبدأ الشفافية هو عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، لها انعكاسات

مباشرة على تعميق الممارسة الديمقراطية، والتقليل من الفقر .

المحاضرة الثامنة: أخلاقيات المهنة

1. مفهوم المهنة ومرادفاتها:

أ. المهنة:

لغة: العمل والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

اصطلاحا: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

ب. الحرفة:

لغة: من الاحتراف، وهو الكسب.

اصطلاحا: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير.

ت. الوظيفة :

لغة: ر من عمل أو طعام أ رزق وغير ذلك في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.

اصطلاحا: ما يقدم وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل. ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

وعليه، يختلف مفهوم المهنة عن مفهومي العمل والوظيفة، إذ أنه ليس كل عمل مهنة،

فالمهنة لها مجموعة من القواعد والشروط والمعايير والضوابط، والمهنة تتطلب الأعداد والتدريب

الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات معينة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن أبرز شروط

ممارسة مهنة معينة الاستعداد الذهني، والقدرة لذا فمفهوم المهنة بحسب ما أشار إليه صليبا

هي: " العمل الأساسي المعتاد الذي يتعاطاه المرء، ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة وحذق"، الذاتية، والمهارات الفنية، وانضباط السلوك مع أخلاقيات وآداب المهنة، في حين عرفها بروسـت 1999, بأنها: "مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد في مجال معين، من خلال التنظيمات المختلفة والمؤسسات الحكومية والخاصة."

2. مفهوم الأخلاق:

أ. لغة: هي الطباع التي يتطبع بها الإنسان. والأخلاق فردها خلق: وهو السجية أو الطبع.
ب. اصطلاحاً: تعرف الأخلاق Ethics بأنها مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة.

والأخلاق نوعين :

- فطرية: تتمثل في الكرامة الطبيعية التي أعطاها الله سبحانه وتعالى للإنسان منذ والدته.
- مكتسبة: التي يكتسبها الإنسان من ممارسته للفضيلة مثل الإحسان والرحمة.

3. مفهوم أخلاقيات المهنة/الأعمال:

يعرف كل من Sarah & Peter أخلاقيات المهنة بأنها: "مجموعة من القيم الخاصة بمنظمات الأعمال التي يمكن استخدامها لتقييم ما إذا كانت سلوكيات أعضاء التنظيم يمكن اعتبارها مقبولة ومناسبة."

ويعرفها Ghillyor.G.A بأنها: "التطبيق الفعلي للمعايير الأخلاقية على سلوكيات الأعمال؛" في حين يختصرها توفيق عبد المحسن في أن: "مفهوم أخلاقيات العمل/المهنة يشير إلى معرفة الخطأ والصواب في مواقع العمل ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد وتجنب ما هو خطأ وغير جيد."

4.- تصنيف أخلاقيات المهنة/الأعمال:

صنف ويلي (Wiley) معايير أخلاقيات الأعمال إلى 5 مجموعات:

1. التزامات تجاه الناس والمجتمع، وهذا ما يتوافق بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية.
2. التزامات تجاه أصحاب العمل، وهذا ما يشير إلى أهداف المنظمات.
3. التزامات تجاه العملاء، وهذا ما يفسر التوجيه بالعميل.

4. التزامات تجاه المنظمات المهنية، وهذا ما يؤكد على أهمية أخلاقيات التعامل مع

المنافسين.

5. التزامات تجاه المهنة، وهذا ما يظهر أهمية أخلاقيات الأعمال من خلال الحرص على

تطوير المهنة.

5-مصادر أخلاقيات المهنة/الأعمال:

- نظام القيم والمعتقدات الشخصية والذاتية:

-القيم الشخصية الفطرية

-المعتقدات الدينية

-الخبرة السابقة ومستوى التعليم

-الخصوصية الفردية

-الحالة الصحية النفسية والجسمية

-نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية:

في المجتمع الخارجي

-الثقافة السائدة في المجتمع

- قيم الجماعة المرجعية

- قيم العائلة

- قيم العمل (خاصة المجتمع الأول للعمل)

- قيم المجتمع الحضارية

(المدرسة، العالم، الدولة) ..

. 6 أهمية أخلاقيات المهنة:

- 1 أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد :

- تساعد في بناء حياته وتشكيل شخصيته

- المعيار الذي يحكم تصرفاته

- تقييم لسلوك الفرد والآخرين

- وقاية للفرد من الانحراف

- تعمل دور رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات

- 2 أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع:

- تحفظ للمجتمع تماسكه

- موجه لسلوك الأفراد والجماعات

- يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة

- توجه النشاط الإنساني نحو الأهداف السامية

- تؤدي دورا في العلاقات الإنسانية بين افراد المجتمع

- تلعب دور في تحقيق التنمية للمجتمع.

- **3 أهمية الأخلاقيات بالنسبة لمنظمة العمل:**

- الصورة الذهنية الإيجابية والسمعة الجيدة.

- الالتزام بأعباء المسؤولية القانونية والمسؤولية المجتمعية.

- تحسين كفاءة العاملين في المنظمة وأداء المنظمة ككل.

- يساهم في تحسين المردود المالي والربحي لمنظمة العمل.

7 مبادئ وأخلاقيات المهنة:

أسس كل من "بيتشر، مارجوليس وبيين" معايير أخلاقيات المهنة/الأعمال تحتوي على 3

مبادئ أخلاقية تمكنا من تفسير وتقييم السلوك الأخلاقي، وهي:

1. مبدأ الوكيل: الموظف لديه توكيل قانوني بأن يعمل لمصلحة المساهمين والموظفين الآخرين.
2. مبدأ الملكية: الموظف عليه أن يحترم الملكية التي يعمل بها وحقوق أصحاب هذه الملكية.
3. مبدأ الجدية: كل موظف عليه أن يبذل كل جهده للوفاء بتعهداته اتجاه المنظمة.
4. مبدأ المواطنة: كل موظف عليه أن يعمل كمواطن مسؤول في المجتمع وأن يحترم قوانينه.
5. مبدأ الشفافية: كل موظف عليه أن يدير عمله بطريقة صادقة وآمنة.
6. مبدأ الكرامة: كل موظف عليه أن يحترم ويحمي كرامة كل فرد في المجتمع كما أن المنظمة من مسؤوليتها حماية واحترام خصوصية موظفيها وحقوقهم.
7. مبدأ الاستجابة: كل موظف عليه أن يستجيب لمطالب المساهمين ليس فقط بالنسبة للعمل والمعلومات وأيضا للأفكار التي تساهم في تحسين عمليات المنظمة.

المحاضرة التاسعة: الانضباط والالتزام الوظيفي

1- مفهوم الانضباط :

-لغة: من الضبط، يقال ضبط الشيء إذا حفظه بالحزم.

-اصطلاحا: وهو الحزم في تنظيم الأمور سواء الانضباط في الأوقات او التصرفات.

-هو الاهتمام بالجانب التقني بجميع الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.

2- الفرق بين الانضباط والإتقان:

-الإتقان لغة: هو إحكام الشيء، وأدائه بأفضل طريقة ممكنة ,الفرق هو أن الانضباط هو

تأدية العمل وفق اللوائح والقوانين المنظمة له عموما ، لكن الإتقان هو أداء العمل بأفضل

طريقة ممكنة، فقد يؤدي الفرد عمله ولكنه ال يتقنه.

3- أقسام الانضباط الوظيفي: في معجم علم النفس والتربية جاء تعريف الانضباط بأنه

"ضبط الميول والسلوك إما بإرادة الفرد نفسه أو بتأثير سلطة خارجية"، ومن خلال التعريف

يتوضح لنا أن أقسام الانضباط هما:

-انضباط خارجي.

-انضباط ذاتي/ داخلي : وهو ما يعرف بالالتزام الوظيفي

4- مفهوم الالتزام الوظيفي: حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

5- صور الانضباط والالتزام الوظيفي:

1. -الانضباط في الهيئة (الشكل الظاهري)

2. -الانضباط في الوقت

3. -الانضباط في التعامل (السلوكيات والتصرفات)

6-- مراحل الالتزام الوظيفي: وسنعمد أنموذج Reily'O في تقسيم هاته المراحل إلى:

1. -مرحلة الطاعة: مدتها حوالي عام، وتأتي عموماً بعد التوظيف مباشرة، وتعني قبول الفرد العامل الإذعان. والسماح بتأثير العاملين ومسؤولي العمل عليه، بغية الحصول على أجر مادي ومعنوي.

2. -مرحلة الاندماج مع الذات: ومدتها حوالي 4 سنوات، وتعني قبول الفرد تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات.

3. -مرحلة الهوية: وتمتد إلى نهاية التوظيف وتبدأ من السنة 5 من العمل، وتشير إلى اكتشاف الفرد أن المنظمة جزء منه وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

7- معوقات الانضباط والالتزام الوظيفي:

1- عوامل شخصية :

-تحمل المسؤولية

-توقعات الفرد للوظيفة

-ارتباط الفرد النفسي بالعمل

-عملية اختيار العمل

2- عوامل تنظيمية:

-الخبرة

-الاستقلالية

-تماسك فريق العمل

-نمط الإشراف

-درجة التفويض

-المشاركة في اتخاذ القرارات

- 3 عوامل غير تنظيمية:

- توفر فرص بديلة للعمل

- مجتمع المنظمة الخارجي (البيئة التي تحيط بالمنظمة)

- نوعية القطاع المهني.

المحاضرة العاشرة: مدونة وقواعد السلوك الوظيفي

1 - مفهوم مدونة السلوك: عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية، حيث تحدد للموظفين مجموعة من القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها أثناء أداء مهامهم وفي علاقاتهم فيما بينهم ومع الجمهور أيضا إذن مدونة السلوك هي التزام أخلاقي طوعي حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية وفعالة.

2 أهداف مدونة السلوك :

- أ. تحديد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية ومنسوبيها.
- ب. تعريف المواطنين بمعايير السلوك المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية ومنسوبيها.
- ت. الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك كونهم قدوات لغيرهم من المنظمات.
- ث. حصر المعايير الأخلاقية وعدم تركها الاجتهادات الموظفين.
- ج. تحقيق قدر من الثقة بين منسوبي القطاعات الحكومية والجمهور.
- ح. المساهمة في جعل البيئة المهنية أكثر شفافية، فيعرف موظف القطاع العام ما له وما عليه.

3 - مبادئ مدونات السلوك:

1. - احترام القانون

2. - الحيادية

3. - النزاهة

4. - الاجتهاد

5. - الكفاءة والفعالية

4 - الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف :

أ. المسؤوليات العامة للموظف

ب. التعامل مع الجمهور

ت. التعامل مع الرؤساء

ث. التعامل مع الزملاء

ج. التعامل مع المرؤوسين

5 - متطلبات تحقيق مدونة سلوك كفؤة وفعالة :

- المتطلبات الإدارية :

- قيادة مؤسسية كفؤة (رؤية مشتركة، القيم، التزام القيادة الإدارية... الخ)

- التدريب المؤسسي

- التكامل بين نظم وأفراد المؤسسة

- التركيز على نظم التقييم والتحسين والتعلم

- إنشاء وتطبيق نظم قياس للمسؤولية فعالة وكفؤة

- الشفافية والمحاسبة

- قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم العيسوي: التنمية في عالم متغير (القاهرة: دار الشروق . 2003).
- 2- أحمد جابر حسن: الإحباط الإداري، الأسباب والعلاج (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).
- 3- أحمد جابر حسن: الإصلاح الإداري (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).
- 4- احمد زي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: مكتبة لبنان، 1982).
- 5- البنك الأهلي المصري: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات"، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، القاهرة: 2003.
- 6- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2009).
- 7- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 2008).
- 8- بيتر ف . دراكر: الإدارة، الجزء الأول: المهام، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادي الهادي (القاهرة: الدار الدولية، 1995).

9- بيتر ف . دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن على الملحم، مراجعة مساعد بن عبدالله الغرمان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).

10- توفيق مُجّد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في الجودة والقياس (القاهرة: دار الفكر العربي: 2008)

11- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجّد سيد احمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).

12- جعفر أحمد العلوان: "الشفافية الإدارية بن المفهوم والتطبيق"، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 102، الرياض: ديسمبر 2012.

13- جال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

14- جمهورية مصر العربية: القانون رقم 54 لسنة 1964، الخاص بهيئة الرقابة الإدارية واختصاصاتها في مصر.

15- جمهورية مصر العربية: دستور جمهورية مصر العربية، 2012.

16- جوزيف جابلونسي: تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" السنة الأولى، العدد 6، القاهرة: فبراير 1993.

17- جerald جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، و إسماعيل علي بسيوي (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

18- حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (القاهرة: عام الكتب، 2006).

19- حاكم محسن مُجّد: "ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية"، المؤتمر العربي الثاني عن الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب: 2008 .

20- حسن نافعة: "المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد"، مجلة المستقبل العربي، العدد 310، كانون الأول، 2004 .

21- حسني عايش: "الفساد والرشوة في العام"، نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عان: 2000.

22- خضر كاظم: إدارة الجودة الشاملة (عان: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000).

23- رامى الجاغوب: مقدمة نظام إدارة الجودة (دي: معهد دي لتنمية الموارد البشرية، 2007).

24-ساندرا كان: المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة، 2014).

25- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 (القاهرة: مكتبة عن شمس، ط 12، 2000).

26- سيد عبد القادر: الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة (9000) (القاهرة: 1994).

27- طارق إسماعيل مُجَّد: رؤية مستقبلية لتطوير الحوكمة (القاهرة: البحث المرجعي للترقية إلى درجة أستاذ، المجلس الأعلى للجامعات، 2013).

28- طارق عبد العال حاد، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة"، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 14، عدد خاص، القاهرة: 2010 29- طارق نوير: "تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة"، المؤتمر الإحصائي الأول، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الأردن، 2007.

30- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: الأعمال والمجتمع (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005).

