

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique
جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر
Université Mustapha Stambouli Mascara



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد عمومي و مؤسسات

تحت عنوان

الأبعاد الأخلاقية و التسيير العمومي في الجزائر
دراسة حالة بلدية سعيدة
Ethique et Management Public en Algérie
Etude de cas : la commune de SAIDA

تحت إشراف : د. غريسي العربي

من تقديم الطالبة: عزوز أمينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تشيكو فوزي
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. غريسي العربي
عضوا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن سعيد محمد
عضوا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. بوشخي محمد رضا
عضوا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. يقور أحمد

السنة الجامعية 2018- 2019

الشكر

الحمد لله ذي المنة والفضل والاحسان حمدا كثيرا يليق بجلالته وعظم سلطانه، على ما هدى وسدد ووفق، وعلى كرمه علي بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعب، وفتحه ومنه علي لانجاز هذا العمل، الحمد لله الذي مكننا في الارض و آتانا من كل شيء سببا، فله كل الحمد والشكر أولا و أخيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى الدكتور "غريسي العربي" على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى الدعم، التوجيه والمساندة ورحابة الصدر والتواضع. كما أتقدم بأسى معاني الشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عبء قراءة و مناقشة و اثناء هذه الدراسة.

و الشكر موصول الى موظفي بلدية سعيدة على ما قدموه لإنجاز الجانب التطبيقي. الشكر والتقدير لكل من ساهم ولو بحرف أو كلمة طيبة في إتمام هذه الدراسة.

إهداء

الى قرة عيني أطال الله في عمرها أمي الغالية ،إخوتي، ورحماني ميرة كريمة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
18-1	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأصل النظري للأخلاق و الأخلاقيات	
19	تمهيد الفصل .
20	1. الأخلاق و الأخلاقيات.
20	1 . تأصيل علم الاخلاق.
21	2 . ماهية الاخلاقيات و خصائصها.
21	2 . 1 . الأخلاق و الأخلاقيات.
26	2 . 2 . الاخلاقيات و القانون.
28	2 . 3 . الأخلاقيات و المسؤولية.
29	II . نشأت و تطور الفكر الأخلاقي.
31	1 . مرحلة الاخلاق اليونانية.
31	1 . 1 . سقراط و نظريته الأخلاقية.
32	1 . 2 . أفلاطون و نظريته الأخلاقية.
34	1 . 3 . ارسطو و نظريته الاخلاقية.
35	2 . مرحلة الأخلاق اليهودية ، المسيحية و الإسلامية.
35	2 . 1 . الأخلاق بالديانة اليهودية.
36	2 . 2 . الأخلاق بالديانة المسيحية.
36	2 . 3 . الأخلاق بالديانة الاسلامية.
42	3 . مرحلة الأخلاق الغربية المعاصرة.
42	3 . 1 . العصر الحديث المتقدم (القرنان 17،16).
44	3 . 2 . العصر الحديث المتوسط (القرن 18-19 م)

50	3.3. العصر الحديث القرن 20 و 21 م
52	III. الأخلاقيات بالفكر الاداري و ادارة الموارد البشرية.
52	1. الأخلاقيات لدى ابرز مفكري الإدارة.
52	1.1. البعد الأخلاقي بنظرية "فريدريك تايلور".
52	1.2. البعد الأخلاقي في نظرية "هنري فايول".
53	1.3. البعد الأخلاقي في نظرية "ماكس فيبر".
54	1.4. البعد الأخلاقي في نظرية "برنارد شبيستر".
55	1.5. البعد الأخلاقي في نظرية "بيتر دروكر".
56	2. المذاهب الأخلاقية بإدارة الموارد البشرية.
56	2.1. المذاهب الأخلاقية المتعمدة على الفلسفة وعلم النفس .
56	2.1.1. نظريات الفلسفة الأخلاقية.
60	2.1.2. نظريات علم النفس الأخلاقي.
65	2.2. النظريات الأخلاقية الحديثة.
65	2.2.1. النظريات التي هي جزء من المنظور الجماعي للأخلاقيات (المناخ الأخلاقي).
69	2.2.2. نظريات دمج المتغيرات الفردية والجماعية.
74	خاتمة الفصل .
الفصل الثاني: الأخلاقيات بالتسيير العمومي.	
75	تمهيد الفصل .
76	I. التسيير العمومي.
76	1. توضيحات حول المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي.
77	2. مفهوم المرفق العام و الخدمة العمومية.
78	3. أنواع المرافق العامة.
79	4. مبادئ المرفق العام.
82	II. دواعي الاهتمام بأخلاقيات التسيير العمومي .
82	1. الفساد الاداري .
91	2. دواعي الاهتمام بأخلاقيات التسيير العمومي المحايدة للفساد الاداري.
99	III. اخلاقيات التسيير العمومي .

99	1. القيم الاخلاقية الواجب توافرها بالتسيير العمومي.
111	2. مصادر أخلاقيات التسيير العمومي .
112	3. الاطار الاخلاقي للقرار الاداري للموظف العمومي .
124	4. اليات و محاور بناء تسيير عمومي أخلاقي.
124	4. 1. اليات بناء تسيير عمومي أخلاقي.
126	4. 2. محاور تطوير التسيير العمومي الأخلاقي.
136	خاتمة الفصل .
الفصل الثالث: التسيير العمومي من الاخلاقيات نحو المسؤولية الاجتماعية	
137	تمهيد الفصل .
138	ا. الاطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
138	1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
141	2. ابعاد المسؤولية الاجتماعية .
142	3. أهمية المسؤولية الاجتماعية.
146	اا. المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصلحة RSE& PP.
146	1. مفهوم نظرية أصحاب المصلحة .
147	2. تصنيف أصحاب المصلحة.
151	3. إدارة أصحاب المصلحة.
156	4. الادارة المحلية (البلدية) وأصحاب المصلحة.
157	4. 1. أصحاب المصلحة الداخليين للبلدية.
165	4. 2. اصحاب المصلحة الخارجين للإدارة العمومية(البلدية) .
167	ااا. المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية و التنمية المستدامة.
167	1. ماهية و أبعاد التنمية المستدامة.
169	2. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة بالإدارة العمومية.
171	ااا. المسؤولية الاجتماعية و الحكم الراشد بالإدارة العمومية.
175	ااا. المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقيات بالإدارة العمومية .
178	خاتمة الفصل .

الفصل الرابع : أثر الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية على أداء الإدارة العامة .	
179	تمهيد الفصل .
180	ا. مفاهيم عامة حول الأداء بالإدارة العامة.
180	1 . مفهوم الاداء.
182	2 . التطور التاريخي لمفهوم الاداء.
187	3 . دوافع تبني المنظمات العمومية نظم قياس الاداء.
188	اا. أوجه تصنيف الاداء.
188	1 . تصنيفات الاداء وفقا للمصدر.
188	2 . تصنيفات الاداء وفقا للمستوى.
191	3 . تصنيفات الاداء وفقا للطبيعة.
193	4 . معيار التصنيف حسب درجة الشمولية.
196	ااا. معايير قياس الاداء غير مالية.
196	1 . نماذج قياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي.
196	1 . 1 . نموذج Carroll لقياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي.
197	1 . 2 . نموذج Wood لقياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي.
198	1 . 3 . معايير قياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي .
200	1 . 4 . قياس الاداء البيئي.
205	ااا. نماذج قياس الاداء بالمنظمات العامة.
205	1 . تحديد المفارقات بين تقييم، تقويم، و قياس الاداء.
209	2 . نماذج قياس الاداء.
210	2 . 1 . نموذج (Economie /Efficience/ Efficacité)EEE.
213	2 . 2 . نموذج المدخلات / المخرجات/ الاثار (I.O.O).
216	2 . 3 . نموذج بطاقة الاداء المتوازن.
227	3 . صعوبات قياس الاداء بالمنظمات العمومية .
230	ااا. اتجاهات تحسين الاداء الحكومي و أثرها على أخلاقيات التسيير العمومي و مسؤوليته الاجتماعية.
230	1 . اتجاهات تحسين الاداء الحكومي.

231	1. 1. ميثاق المواطن .
232	1. 2. جوائز الجودة والاداء المتميز.
236	2. علاقة الأخلاقيات،المسؤولية الاجتماعية والاداء بالمنظمة .
238	خاتمة الفصل .
الفصل الخامس : طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل	
239	تمهيد الفصل .
240	1. مدخل حول البلدية (بلدية سعيدة نموذجا).
240	1. 1. مراحل انشاء البلدية هيئاتها و مهامها .
240	1. 1. 1. التعريف بالبلدية.
240	1. 2. 1. تطور نظام البلدية بالجزائر.
247	1. 3. 1. هيئات البلدية و مهامها.
265	2. صلاحيات البلدية
265	2. 1. صلاحيات البلدية ذات البعد الاقتصادي.
266	2. 2. صلاحيات البلدية ذات البعد الاجتماعي.
267	2. 3. صلاحيات البلدية ذات البعد البيئي.
268	2. 4. صلاحيات البلدية ذات البعد القانوني.
269	II. تحليل نتائج الدراسة.
269	1. عرض عينة الاستبيان و تقديمه.
289	2. دراسة الفرضيات.
304	خاتمة الفصل .
305	الخاتمة العامة.
310	المراجع.
345	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01 - I)	الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات لدى Jean-François Claude .	25
(02- I)	مراحل النمو الاخلاقي لتوجيه السلوك لدى Kohlberg .	63
(03- I)	المذاهب الأخلاقية التأسيسية المعتمدة على الفلسفة وعلم النفس.	65
(04- I)	الانواع النظرية المختلفة للمناخ الأخلاقي لدى Cullen & Victor .	67
(01- II)	تصنيفات الفساد الاداري.	85
(02- II)	أشكال وأخطار الفساد الاداري.	89
(03- II)	مقارنة بين نمط الادارة البيروقراطي و نمط الادارة المعتمد على اليات التسيير العمومي الجديد.	95
(04- II)	القيم الأخلاقية للتسيير العمومي المحددة بتقرير TAIT.	109
(05- II)	قيم التسيير العمومي .	110
(06- II)	القيم الاخلاقية للإدارة العمومية المتعارف عليها في المراجع الادبية.	111
(01- III)	عملية ادارة و تحليل اصحاب المصلحة.	155
(01 - IV)	تصنيفات الاداء وفقا للمستوى.	190
(02 - IV)	الخطوط القاعدية الثلاثة للأداء.	193
(03 - IV)	مؤشرات تقييم الاداء البيئي .	204
(04 - IV)	نماذج قياس الاداء الشامل بكل أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية.	207
(05 - IV)	تصميم بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات العامة.	225
(01- V)	شعب الادارة و تصنيفات المناصب العليا بالبلدية.	258
(02- V)	شعب الادارة و تصنيفات الموظفين بالبلدية .	259
(03- V)	تصنيف المناصب النوعية بالبلدية.	262
(04- V)	المراجع المعتمدة بإعداد الاستبيان.	270
(05- V)	مقياس الإجابة على الفقرات.	270
(06- V)	معامل الثبات طريقة الفا كرونباخ.	271
(07- V)	خصائص عينة الدراسة.	272
(08- V)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأخلاقيات الموظف الفردية ببلدية سعيدة	274
(09- V)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأخلاقيات التنظيمية ببلدية سعيدة.	275
(10- V)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل المسؤولية الاجتماعية ببلدية	277

قائمة الجداول

	سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين.	
280	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل المسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين.	(11 -V)
282	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل الاداء الاقتصادي بلدية سعيدة.	(12 -V)
283	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل الاداء الاجتماعي بلدية سعيدة.	(13 -V)
287	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل الاداء البيئي بلدية سعيدة.	(14 -V)
289	معامل الارتباط Spearman بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة.	(15 -V)
290	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة على الاخلاقيات الفردية للموظفين بها.	(16 -V)
291	تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية بالبلدية على الاخلاقيات التنظيمية بها.	(17 -V)
292	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات بالبلدية.	(18 -V)
293	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية الجزئية على الاخلاقيات بلدية سعيدة.	(19 -V)
294	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات الفردية للموظفين بلدية سعيدة على ادائها الشامل.	(20 -V)
295	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل بلدية سعيدة.	(21 -V)
296	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات بالبلدية على أدائها الشامل.	(22 -V)
297	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات الاخلاقيات الجزئية على الاداء الشامل بلدية سعيدة.	(23 -V)
298	تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على أدائها الشامل .	(24 -V)
299	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية لبلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على أدائها الشامل .	(25 -V)
301	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات بالبلدية على أدائها الشامل.	(26 -V)
301	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية الجزئية على الاداء الشامل بلدية سعيدة.	(27 -V)
303	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير كل من الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بلدية سعيدة	(28 -V)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	تعريف العلاقة بين الأخلاق و الأخلاقيات.	(01 - I)
27	العلاقة بين القانون و الاخلاقيات.	(02 - I)
51	التطور المفاهيمي للأخلاق .	(03 - I)
60	نظريات تفسير السلوك الأخلاقي.	(04 - I)
69	أنماط التفاعل الداخلية و الخارجية للمنظمة.	(05- I)
70	نموذج Sartre لصنع القرار الأخلاقي بالمنظمة.	(06- I)
101	مختلف الاخلاقيات بالتسيير العمومي.	(01- II)
115	العوامل الشخصية و البيئية المؤثرة على صنع القرار و اتخاذه لدى الموظف العمومي.	(02- II)
116	العوامل المؤثرة في السلوك.	(03- II)
121	مجال وقوع المعضلة الأخلاقية.	(04- II)
124	نموذج اتخاذ القرار بشكل أخلاقي.	(05- II)
133	أركان القيادة الأخلاقية.	(06- II)
139	المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية مشتركة من قبل الجميع.	(1 - III)
142	مجالات المسؤولية الاجتماعية.	(2 - III)
145	المبادئ الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية.	(3 - III)
146	جيروسكوب للتنقل بين تقلبات المسؤولية الاجتماعية.	(4 - III)
150	تصنيفات أصحاب المصلحة حسب المنظور الإداري.	(5 - III)
153	خارطة أصحاب المصلحة.	(6 - III)
157	أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين بالبلدية.	(7 - III)
170	ابعاد تقاطع التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية المحلية.	(8 - III)
172	التفاعلات ما بين أبعاد الحكم الراشد.	(9 - III)
174	الابعاد الثلاثية للأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، و الحكم الراشد	(10 - III)
175	التداخل بين القانون، المسؤولية الاجتماعية، و اخلاقيات الادارة	(11 - III)
176	مكونات سلوك المنظمة.	(12 - III)
195	ابعاد الاداء الشامل.	(01 - IV)
197	مستوى التحليل ، هوية المنظمة، و مسؤولياتها الاجتماعية.	(02 - IV)
198	نموذج Wood لقياس الاداء الاجتماعي.	(03 - IV)
202	اطار عمل نظام ادارة البيئة.	(04 - IV)
210	نموذج E.E.E لقياس الاداء.	(05 - IV)

212	نموذج قياس الاداء و تقييم السياسة العامة.	(06 -IV)
214	مكونات قياس الأداء.	(07 -IV)
216	نموذج Bouckaert لقياس الاداء بالإدارة العمومية.	(08 -IV)
218	المحاور الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن.	(09 -IV)
220	نموذج القياس المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.	(10 -IV)
227	الاطار المعقق لقياس الاداء الشامل.	(11 -IV)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
345	الإستبانة	الملحق رقم 01
350	الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة	الملحق رقم 02

المقدمة العامة

يعد التسيير العمومي العصب المحرك لنشاط الدولة، الذي من خلاله تباشر مهامها و تنفذ خياراتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية بما يتفق و رغبات الناس و حاجاتهم، و بالأساس هو الوسيط الذي يحقق الاتصال بين الدولة و مواطنيها، غير أنه و بالأونة الاخيرة هذه الوساطة شابهها العديد من الممارسات غير سليمة التي تدل على استفحال الفساد بشتى أشكاله، الأمر الذي جعل من موضوع الأخلاقيات بالتسيير العمومي الأكثر طرحاً ضمن المجال الأكاديمي و المهني لمعرفة مسببات هذه التجاوزات الأخلاقية و أبعادها على الادارة العمومية بمكوناتها التفاعلية الداخلية و الخارجية، لان التشخيص السليم لمكانم الاعتلال الأخلاقي بالتسيير العمومي على مستوى الفرد و التنظيم يمكن الادارة العمومية من وضع القواعد المهنية المناسبة التي أساسها المبادئ و المعايير الملزمة للموظف العمومي و المانعة لمزيد من التجاوزات الاخلاقية بمناخها التنظيمي، كما أن المسارات الاصلاحية الأخلاقية القابلة للتجسيد الفعلي بالتسيير العمومي تمكن الادارة العمومية من استرجاع شرعيتها و عامل الثقة بنمها و بين أصحاب مصلحتها الخارجيين الامر الذي يدعم شكل مسؤوليتها الاجتماعية و يرفع من مستوى أدائها الشامل.

بالعودة الى التسيير العمومي بالجزائر وجدنا أن الطرح الاخلاقي و الاصلاحى به تأثر بعدد التقلبات و التي بدورها أثرت بالمناخ الاخلاقي للإدارة العمومية، و مستوى التفكير الاخلاقي لموظفيها، و نعدد من التقلبات ما هو استعماري تاريخي أورث الجانب البيروقراطي التقليدي للإدارة العمومية الجزائرية ،سياسي عرف التوجه أحادي الحزب ثم التعددية الحزبية، و الآخر اقتصادي ارتكز في بدايته على الاشتراكية ذات الأساس النفعي العام، ثم الاصلاحات التي فرضتها الجهات المانحة ائرمديونية 1986 م و اساسها الحكم الراشد، و حتى بعد التحرر منها خضعت اصلاحات التسيير العمومي بالجزائر لمتطلبات السوق من أجل تحقيق الكفاءة، الفعالية، و الاقتصاد اين أصبح الموظف العمومي يراعي مصلحته الذاتية أولاً و من ثم المصلحة العامة، أما على المستوى التنظيمي فركزت الاصلاحات في مجملها على القاعدة القانونية لضبط سلوك الادارة العمومية تطبيقاً لمبدأ الالتزام بالواجب، متجاهلة بذلك الجانب الناعم بالمنظمة ،ألا و هو المورد البشري باعتباره أساس أي اصلاح تسييري لأنه المتفاعل معه و المطبق له، لذا و بدراستنا هذه و لفهم خصوصية الادارة العمومية الجزائرية و ماهية التجاوزات الاخلاقية بها، توجهنا صوب البلدية باعتبارها قاعدة الجهاز التنفيذي للحكومة و الساهر على تطبيق سياسته الأخلاقية، القانونية، الاقتصادية و الاجتماعية، انطلاقاً من فكرة من لم يبني القاعدة لن يبني القمة، لنصب اهتمامنا بها على الموظف العمومي و أخلاقياته الذاتية التي يبنها على عدة اعتبارات منها ما هو تربوي، أسري، ديني، قيمي مجتمعي، أو قيمي تنظيمي مؤكداً على مسببات التجاوزات الاخلاقية بالتسيير العمومي و ما يواجهه الموظف به من معضلات أخلاقية تؤثر على سلامة قراراته، و المناخ الاخلاقي التنظيمي العامل به، كما أننا لم نهمل الجانب

الأخلاقي التنظيمي بالبلدية لما يضمنه من تفاعلات رسمية و غير رسمية بين جميع المستويات الادارية لهذه الأخيرة.

المتمعن لتطور الفكر الاخلاقي بالتسيير العمومي يرى ارتكازه على المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الوجه الأخر له و المكمل له ، في ظل منظومة حكومية ملزمة بتحقيق الاستدامة و الرفاهية، و هو الجانب الأخر الذي ركزنا عليه بدراستنا الأخلاقية على مستوى البلدية لأن مهام هذه الأخيرة هدفها هو الحفاظ على حق الأجيال القادمة في اطار الانفاق العام العقلاني و السليم للموارد المتاحة الذي يحقق الأداء الشامل.

و على ضوء كل هذا يمكن طرح إشكالية البحث الرئيسية كالآتي:

ما طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل؟

و من هذه الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات التالية:

• ما واقع الأخلاقيات بالتسيير العمومي لبلدية سعيدة؟

• ما شكل المسؤولية الاجتماعية المطبق بالتسيير العمومي لبلدية سعيدة؟

• ما واقع الاداء الشامل المحصل ببلدية سعيدة؟

• هل توجد علاقة بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية على مستوى بلدية سعيدة؟

• هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات ببلدية سعيدة؟

• هل يؤثر العامل الاخلاقي بكل أبعاده على الأداء الشامل ببلدية سعيدة؟

• هل تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها على الأداء الشامل ببلدية سعيدة ؟

2.فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى:توجد علاقة بين الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية معنويا على الاخلاقيات بتسيير بلدية سعيدة .

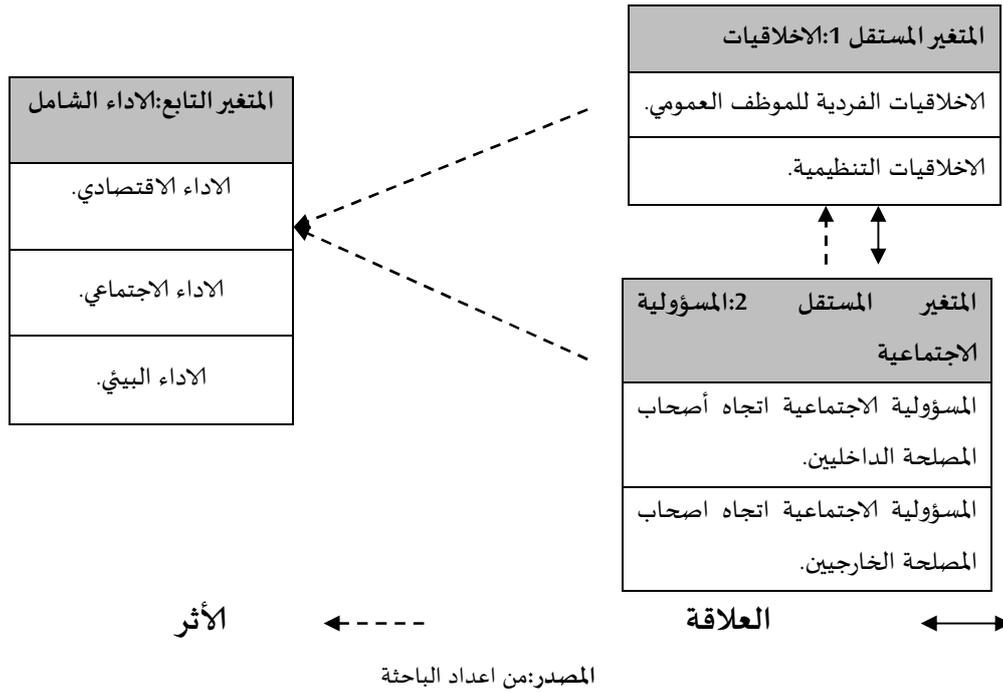
الفرضية الفرعية الاولى:يوجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل ادارة بلدية سعيدة على الاخلاقيات الفردية للموظفين بها.

الفرضية الفرعية الثانية:يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل ادارة بلدية سعيدة على الاخلاقيات التنظيمية بها.

الفرضية الرئيسية الثالثة:يؤثر العامل الاخلاقي على الأداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

الفرضية الفرعية الاولى:يوجد أثر لالتزام الموظفين بالأخلاقيات على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للأخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.
 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر لالتزام ادارة بلدية سعيدة بالمسؤولية الاجتماعية على أدائها الشامل.
 الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر لعمل بلدية سعيدة باليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخلية على أدائها الشامل.
 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتطبيق ادارة بلدية سعيدة لآليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على أدائها الشامل.
 الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر لكل من الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة على أدائها الشامل بكل أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.
 3. نموذج الدراسة : يظهر نموذج الدراسة المتغيرين المستقلين (الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية) بأبعادهما، وكذلك المتغير التابع بأبعاده (الاداء الشامل)



4. أهداف الدراسة

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- دراسة مدى العمل بالأخلاقيات الفردية للموظفين و التنظيمية على مستوى تسيير بلدية سعيدة.
 - دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة.
 - تحليل مستوى الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.
 - قياس أثر الاخلاقيات على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة .
 - قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

▪ دراسة العلاقة بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية و أثرهما على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في جانبين الاول نظري و الثاني عملي

1.5. الأهمية النظرية:

▪ تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في حيوية الموضوع الذي تطرحه و هو الابعاد الاخلاقية للتسيير العمومية في الجزائر، لطرح مستوى تأثير الاخلاقيات المتداولة بالمنظمات العمومية على نمطها التسييري .

▪ تنبثق أهمية الدراسة أيضا فيما تمثله من اضافة للتراكم المعرفي حول موضوع الاخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية ، و أثرهما على الاداء الشامل بالمنظمات العمومية.

▪ تركيز الدراسة بإطارها النظري على خلق تسلسل بطرح مفهوم الاخلاقيات بالأصل المصطلحي و المفاهيمي عبر أدبيات الموارد البشرية ، و التسيير العمومي.

2.5. الأهمية العملية:

▪ تركيز الدراسة على العلاقة و الاثر بين الأخلاقيات ببعديها الفردي و التنظيمي و المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين على مستوى البلدية محل الدراسة.

▪ التركيز على الاثر للمتغيرين المستقلين (الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية) على الأداء الشامل لتسيير البلدية ، و الذي بدوره يؤثر على مستوى التنمية المستدامة المحلية.

▪ يمكن ان تساعد هذه الدراسة متخذي القرار على مستوى البلدية من مراجعة التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين.

▪ قد تدفع نتائج هذه الدراسة مسيري البلدية للاهتمام بالجانب الاخلاقي من خلال تصحيح قنوات الاتصال بينهم و بين الموظفين، و خلق منافسة أخلاقية على مستوى البلدية.

6. منهجية الدراسة :

يندرج هذا البحث ضمن مجال العلوم الاجتماعية، و يعتمد على الاسلوب الوصفي، الذي يبدأ الباحث به بتحديد هدف البحث و مشكلته ثم يضع خطة لسييره، الذي يشمل مجال البحث من حيث العينة و المكان و الزمان اللازم لتنفيذه، كما اختارت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات، و ذلك وفقا لطبيعة مشكلة البحث و فروضه، ثم تقنين هذه الادوات و تحري مدى صدقها و ثباتها، و عليه قامت الباحثة بجمع المعلومات بطريقة منظمة لتحليلها و استخلاصها.

7. الاساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الاحصائية SPSS 20 لتحليل بيانات الدراسة، حيث حسبت النسب المؤوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة، كما تم استخدام اختبار المصدقية من خلال معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة و الاستبيان ككل لقياس ثبات و صدق أداة الدراسة، و حسبت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه العينة نحو أبعاد الدراسة فيما يخص واقع الاخلاقيات (الفردية و التنظيمية) الممارسة ببلدية سعيدة، و مدى التزام هذه الاخيرة بمسؤوليتها الاجتماعية (الداخلية و الخارجية)، فضلا عن ذلك اجري تحليل الارتباط Spearman لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقلين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالبلدية، مع الانحدار الخطي البسيط و المتعدد و اللذان اظهرا معامل الارتباط ،معامل التحديد،معامل الانحدار، فضلا عن قيمة F المحسوبة و (T. Test) لدراسة أثر المتغير المستقل الثاني المسؤولية الاجتماعية على المتغير المستقل الاول و هو الاخلاقيات بالبلدية ببعديه الاخلاقيات الفردية للموظفين و الاخلاقيات التنظيمية، كما أتمد أيضا على الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لدراسة تأثير الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالبلدية على أدائها الشامل كمتغير تابع.

8. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 447 موظف و موظفة مرسمين على مستوى بلدية سعيدة و ملاحقها الخمسة المنتشرة على اقليمها.

9. عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عينة عشوائية من المجتمع الكلي ، اذ قامت بتوزيع 350 استمارة على جميع المستويات التنظيمية بالبلدية و لكل أصناف التوظيف بها، ليسترجع منها 322 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل 92% من الاستمارات الموزعة، و هي نسبة مقبولة لأنها تقارب الحجم الكلي للعينة العشوائية المستهدفة .

10. الدراسات السابقة: اعتمدت الدراسة على جملة من الدراسات نوردها فيما يلي:

الدراسة الاولى: عمل بحثي مقدم من قبل "جيروين مايشكالك" Jeroen Maesschalck بعنوان "نحو نظرية الإدارة العامة حول أخلاقيات الموظفين العموميين، دراسة مقارنة"، بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، بالجامعة الكاثوليكية ليوفن، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم السياسية، و التي نوقشت سنة 2004، من خلال هذا العمل ركز الباحث على الاطار النظري، و الذي بأوله حاول تسليط الضوء على مفهوم التسيير العمومي الجديد NPM و المعتمد كنهج اصلاحي للإدارة العمومية و خاصة بعديد دول OECD خلال فترة الثمانيات ، على اعتبار Christopher Hood صانع مفهوم NPM و الذي يراه مجموعة مذاهب ادارية تحتوي على أفكار محددة حول ما ينبغي القيام به بالإدارة العمومية، ما يدل على أن NPM هو جملة التغيرات الفعلية لأسلوب الخدمات العامة ، و الذي يحتوي على

أربعة مذاهب للتغيرات الميدانية للإدارة العمومية، إلا أن هذه المذاهب ليست متبادلة و غير شاملة تماما، بحيث تغطي في مجملها كل سلسلة التغيرات الخاصة بـ NPM، على أن تحتوي أول فئة أساسية لـ NPM كافة الإصلاحات التي تهدف الى وضع نموذج السوق بداخل الحكومة، بحيث تشمل تلك الإصلاحات التغيرات الهادفة لاستحداث آليات المنافسة بين مؤسسات القطاع العام فيما يخص الأجر مقابل الأداء، خلق الأسواق الشبيهة فيما يخص أعمال المناولة الحكومية، و الفئة الثانية هي التغيرات التي تهدف الى ادخال نظم تسيير الاداء بالقطاع العام، و ذلك بالاستناد الى معايير الأداء الواضحة و القابلة للقياس، و الفئة الثالثة للإصلاحات تهدف الى تغيير دور مسيري القطاع الاداري العمومي الى رجال أعمال (مقاولين) عموميين مؤكدة على تضافر الجهود، و التدريب العملي على أساليب التسيير، أما الفئة الاخيرة تشمل مجموع الوسائل الهادفة لإنتاج ادارة الجودة و التركيز على خدمة مستخدم المرفق العمومي.

الدراسة فسرت ايضا مظاهر الفساد الاداري التي دعت الى تبني النهج الاصلاحى الاداري بالإدارة العمومية، في حين بعدها ظهرت العديد من المخاوف حول الاثر السلبي لهذه الإصلاحات على أخلاقيات الادارة العمومية، وهو الأمر الذي عززه انتشار الفضائح الاخلاقية بهذه الاخيرة عبر وسائل الاعلام و خاصة بدول OECD، بعدما قدم NPM الإصلاحات النوعية التي منحت للموظف العمومي كل فرص و امكانيات العمل بعقلية أخلاقية، الا أنه يُزعم بأن تلك المضامين الاصلاحية التوعوية التي جاء بها NPM قد تؤدي ايضا الى سلوك جماعي او حتى نشوء تنظيم مجموعاتي يخلق سلوك غير أخلاقي، العديد من امثلة ذلك الأفراد الذين يتصرفون بشكل غير أخلاقي وغالبا أيضا بطريقة غير مشروعة مما يجلب صعوبات مالية وغيرها لتنظيم القطاع العام تحت عذر المتطلبات الاصلاحية، و كانت الاجوبة من باحثي الإدارة العامة على هذه الفضائح والانشغالات تركز عموما حول تأثير الإصلاحات النوعية للتسيير العمومي الجديد على السلوك غير الأخلاقي لموظفي القطاع العام و هي متنوعة جدا، و على ما يبدو ان الجميع متفق حول وقوع بعض التأثير على الأقل، ولكن هناك اختلاف حول طبيعة ونطاق هذا التأثير على معايير الخدمة العامة والسلوك. العديد من الباحثين نقل رسائل مماثلة، ولكن بلغات ومعايير مختلفة جدا، و بالإضافة إلى ان معظم الآراء هي انطباعية وليست على أساس البحوث التجريبية المنهجية للإدارة العمومية، ما دعى الباحث الى طرح التساؤل التالي: ما هي العلاقة السببية بين أنماط التفاعل التنظيمية الداخلية و الخارجية وأخلاقيات الموظفين البيروقراطيين على مستوى قاعدة الهرم التسلسلي للإدارة العمومية؟

اعتمد الباحث على أنماط التفاعل البيئية الداخلية و الخارجية لتنظيم كمتغير مستقل، و ذلك لجمعها بين أنماط التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة، فضلا عن أنماط التفاعل بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من مواطنين وزملاء من المنظمات الحكومية الاخرى و غيرها كالمؤسسات الاقتصادية، بحيث تشكل هذه الأنماط من التفاعل عبر الممارسات التامة للتسيير العمومي الحديث وآليات الادارة

الأخلاقية، بالإضافة الى العديد من الأدوات الإدارية الأخرى، و الممثلة لتوقعات الإدارة بشكل عام، من خلال القوانين واللوائح وتوقعات المتعاملين معها من أصحاب المصلحة.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فقد أخذ الباحث بالحسبان خاصيتان وهما: وجوب التفعيل الجيد و المفيد لأخلاقيات الإدارة، كمكون اساسي للمناخ الأخلاقي و مستويات تطور التفكير الأخلاقي لدى الموظفين بالإدارة العمومية، و الخاصية الثانية التي ركز عليها الباحث هي فئة الموظفين المعنية بالبحث، فبدلاً من تقييمه لأثر أنماط التفاعل على جميع أنواع الموظفين العموميين بالإدارة العمومية، ركز على فئة الموظفين العاملين بقاعدة الهرم لها، بحكم تواصلهم المباشر و الفوري مع المواطنين من خلال وظائفهم، و تأثيرهم على حياة الناس، دون أن يهمل الباحث نقطة تأثر الموظفين العموميين بحكم أنهم بشر ينفعلون و يتفاعلون في ظل ما يواجهونه بيئة معقدة و متطلبة، حيث المعضلات الأخلاقية و فرص احتمالات السلوك غير أخلاقي من المتوقع أن تحدث و بشكل متكرر.

و للإجابة على تساؤل البحث اختار الباحث الدراسة الميدانية القائمة على المقابلة و الاستبيان لتوزيعها على ثلاثة ادارات عمومية بلجيكية و هي: متفشتين بقطاع الضمان الاجتماعي، حيث بالمتفشية الاولى درس الباحث المفتشين بالمكتب الوطني للتوظيف البلجيكي، أما الثانية فالمفتشين بالمكتب الوطني للضمان الاجتماعي، أما الحالة الثالثة فهي مفتشي قسمة مفتشيه البيئة البلجيكية.

يسمح لنا البحث باستخلاص أربع نتائج وهي: أولاً، يبدو أن استخدام النماذج هو أداة جيدة لشرح و عرض العوامل التنظيمية العديدة فضلاً عن الاعتبارات العديدة لموظفي الادارة العمومية، و ثانياً: تم تأكيد جزء كبير من الافتراضات لأثر التدابير الاصلاحية، على أن يتم تجميع الفرضيات المؤكدة و المتكيفة في "نظرية علمية للأخلاقيات الإدارية"، و تتميز هذه النظرية بالقدرة على التنبؤ بأثر الإصلاح التنظيمي على نزاهة الموظفين العموميين. ثالثاً: تؤكد الأبحاث المبدأ العام القائل بأن كل تدبير أو اصلاح يكون عن حسن نوايا قد يحمل معه خطر إنتاج آثار غير مرغوبة و غير مواتية، على سبيل المثال ، من شأن تطبيق القواعد و الإجراءات أن يقود موظفي الادارة العمومية إلى درجة من عدم المرونة فيما يتعلق بالمشاكل الأخلاقية. وبالمثل، فإن مجالاً كبيراً من المرونة بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية يمكن أن يؤدي إلى عمل عام تعسفي، و من أجل تفادي هذه التجاوزات، ينبغي أن تكون المبادرات الاصلاحية مزيج بين إطار تنظيمي و حرية معينة في العمل لموظفي الادارة العمومية، و بالنسبة للإصلاحات الأخرى، يمكن اتباع هذا المنطق فكل إصلاح يلزم بالتالي إيجاد مجموعة مناسبة من المبادرات، و في الأخير لوحظ وجود متغير وسيط جديد بين "أنواع التفاعل" و "اتخاذ القرارات الأخلاقية"، و هو ما يسمى بمتغير "دافع الخدمة المدنية" (CSM)، او

دافع الموظف العمومي اثناء تقديمه للخدمة العمومية و هو الذي يشمل أربعة أسباب لقراره : فخر المهنية، الولاء المهني الرأفة بالأخر، والسعي لتحقيق المصلحة العامة.

الدراسة الثانية: وهي دراسة للباحث " كريم نجف حلف الاسدي" تحت مسمى "تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد بلدية الكرادة حالة دراسية"، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير بجامعة "سانت كليمنتس"، بغداد العراق، سنة 2010، وتوجه الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحري واقع الخدمات المقدمة بالبلدية باعتبارها عصب التنمية بكل ابعادها، ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وعملا على تنمة أبحاث سبقت ركز الباحث على خدمة تسيير النفايات، تنظيف المجاري، الطرق، المباني، المياه، ومستوى الاداء الخدمي بجانبه المادي و البشري، بالبلدية محل الدراسة وهي بلدية الكرادة و التي تقع ضمن أمانة بغداد، وتضم 8 ملحقات ادارية تابعة لها، والمسؤولة عن 650000 الف نسمة و مساحة تبلغ 43 كلم²، واعتمد الباحث كمنهج لدراسته على المقابلات الزيارات الميدانية فضلا عن المنهج الوصفي للبيانات الاحصائية و التقارير المتوفرة على مستوى بلدية الكرادة.

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج من بينها : أن القطاع الخدماتي الاجتماعي بالبلدية يدار بكفاءات ادارية و فنية متدنية من المستوى المطلوب، فضلا على تمسك مسيرها بالتقنيات القديمة في تقديم الخدمات، وهو ما يحقق اداءً بعيداً عن معايير الجودة و الاداء المتميز للمنظمات الحكومية.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث "جبار عبيد كاظم الدراجي" تحت عنوان "أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"، وهي أطروحة قدمت لنيل درجة دكتوراه فلسفة بتخصص الإدارة العامة جامعة سانت كليمنتس العالمية، والتي نوقشت ماي 2011، جاءت دراسة الباحث لإثراء النقاش حول السلوكيات الاخلاقية التي يقوم بها مدراء المصالح بالوزارات العراقية، حيث لاحظ اختلاف الانماط القيادية التي يتبعها المدراء، و اختلاف الاساليب التي يستخدمونها من خلال تطبيقهم للسياسيات الادارية العامة، وهو الامر الذي يعكس عدم وجود نمط قيادي أو سلوك اداري محدد يستند الى أخلاقيات العمل الاداري، و الذي يمكن أن يمارسه مدراء المديریات و المؤسسات و الأقسام بالوزارات العراقية.

و يرى الباحث أن الوزارات هي نظام اجتماعي و اداري مفتوح يؤثر بالمجتمع و يتأثر به لتحديد القيم، المبادئ، الأهداف، وحتى المعلومات و الموارد التي يعمل بها، ليعيد طرحها الى المجتمع في شكل خدمات و انجازات، و من هنا يبدأ استفهام الباحث بما أن العمل الاداري في جوهره ذو طابع انساني، لذا يستوجب القيام به الحرص على السلوك الاخلاقي الذي يجب أن يتمتع به المسؤولين، لكي يوجهوا رؤوسهم و يكونوا قدوة لهم، أي ما هو حكم الرؤوسين على الأخلاقيات الادارية لرؤسائهم بالوزارات العراقية؟

و للإجابة على التساؤل أعلاه قام الباحث بإعداد استبيانته تضم الأخلاقيات الأساسية لعمل الرؤساء الإداري، وهي النزاهة، المسؤولية، الأمانة، الصدق، الصبر و الحكمة، المودة و الرحمة، الشجاعة، التضحية، العدالة و النصيحة، و توزيعها على 500 موظف مناصفة بين الجنسين من موظفين و موظفات، و على مستوى خمس وزارات و هي النفط، الصحة، التربية، الدفاع، و المالية.

اضفت نتيجة هذه الدراسة أن مدراء الاقسام الإدارية يتمتعون بمستوى عالٍ من الأخلاقيات بالعمل الإداري، و ذلك من وجهة نظر الموظفين و الموظفات .

الدراسة الرابعة:دراسة "لوريدانا لازار Loredana Lazar بعنوان" الابتكار والمسؤولية الاجتماعية:حالة اعتماد الابتكارات المسؤولة من قبل الجماعات المحلية :دراسة مقارنة فرنسا، رومانيا"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه تخصص:علوم التسيير، الاستشراف، و الاستراتيجية بالمنظمة، بمدرسة الدكتوراه "الاب غريغوار" تحت ادارة مختبر البحوث المتعددة التخصصات في مجال العلوم، نوقشت يوم 08 يناير 2013، و اهتمت هذه الدراسة بإثراء اشكالية فهم عملية صنع القرار فيما يتعلق باعتماد الابتكارات المسؤولة اجتماعيا من قبل الجماعات المحلية (البلدية)، مع التركيز أكثر على مدى اعتماد المسؤولين (رؤساء البلديات) لفكر المسؤولية الاجتماعية التنظيمية المُتَبَنِي للابتكار .

كما أن الدراسة بُنِيَتْ على مراعاة مفهوم المنظمة العامة و طابعها الخاص الذي يشير الى الشخص العام، و بسبب وجود العديد من أشكال الأشخاص العموميين (المنظمات العامة)، تم اختيار الجماعات المحلية (البلدية) لهذا العمل ، و ذلك لإمكانية العمل بهذا المجال الذي يتمتع بتنوع الحالات التي يمكن مقابلتها، و كذلك للعدد الكبير للبلديات بالبلد الواحد ، مع اختلاف السياقات التنظيمية بها و كذا أحجامها، و تم اختيار كل من الجماعات المحلية الفرنسية و الرومانية كحقل للدراسة.

الباحثة من خلال ما قدمته اهتمت بتفاصيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكارات المسؤولة و لذا قدمت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، و هو المفهوم الذي خلق بعد المواجهة بين "الأخلاقيات" و "التنمية المستدامة"، و من هنا صنفت المقررين أي رؤساء المجالس البلدية الى ثلاث فئات: المُتَبَنِي، المُقْتَنِعِيْن ، و المُتَرَدِّدِيْن باعتماد الفكر الابتكاري المسؤول المبني على أسس المسؤولية الاجتماعية، بحيث كل من هذه الفئات لها خصائص تميزها ، و عملية صنع القرار هي ابسط بالنسبة لفئة المتبنين منه للمشككين بالأساس الابتكاري.

كما أن الباحثة قامت بإسقاط مبادئ نظرية أصحاب المصلحة على البلديات المدروسة محددة اصحاب المصلحة من خلال:الدولة ممثل للجانب السياسي ، الاعلام، الجمعيات و المنظمات غير حكومية، مستشاري المصالح البلدية، رئيس البلدية ، المواطنين، البنوك الاستثمارية و الائتمانية، الموردون.

و من نتائج الدراسة ما يلي:

" المقرر(رئيس البلدية) يتخذ القرار أولاً تحت تأثير الظروف الخارجية المؤثرة بالبلدية. كما أنه ولكي يتبنى قرارات الابتكارات المسؤولة سواءً لأسباب اقتصادية أو بيئية، يراعي في هذه المرحلة تلبية الاحتياجات الأولية للمجتمع من أجل تحقيق الهدف الذي يلي الحاجة .

" يجب أن يكون لأصحاب المصلحة دور هام من أجل قبول الفكر الابتكاري المسؤول و تطويره، ولا سيما أولئك الذين يمولون استثمار البلدية، إذا تم التوصل إلى اتفاق معهم، وإذا وجد التمويل، وكان السياق المحلي يسمح باعتماد الابتكار المراد لتلبية الحاجات المحددة ، هو الامر الذي يستوجب من البلدية تقديم مشاريع مفصلة .

" اتخاذ القرار من عدمه لتلبية حاجات المجتمع يجب أن يكون اشتراكي و يراعي مصلحة جميع أصحاب المصلحة.

" رؤساء البلديات المتبنين للابتكارات لا يتأثرون بالضغوط الخارجية، وان حدث و تأثروا بها يكون اثرها ضعيف عليهم، بسبب تصورهم للابتكارات المسؤولة واقتناعهم بأهمية آثارها، و الناجحون من رؤساء البلديات المتبنون للفكر المسؤول يتخذون القرارات تحت ضغط يميزه التشوه بالمعلومة المتاحة، أما بالنسبة للتبني المتردد من قبل رؤساء البلديات للابتكارات المسؤولة، فإن الضغوط المختلفة التي تشكل ضغوطاً متساوية هي محفزات لعملية صنع القرار، و يتيح أصحاب المصلحة لهم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذه الفئة حساسة جداً اتجاه الآثار المحتملة لاعتماد الابتكار المسؤولة، لأن عواقب اتخاذ قراراتهم مهمة جداً بالنسبة لهم ليس فقط كأفراد و انما أيضاً كممثلين منتخبين للمجتمع.

الدراسة الخامسة: الدراسة المقدمة من قبل "بوهلاله سعاد" بعنوان "أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم تخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، بحيث نوقشت الدراسة سنة 2015، ركزت الباحثة من خلال دراستها على المورد البشري و اخلاقياته بالمؤسسة العمومية باعتباره العصب المحرك لها، و العامل الأساسي لتحقيق أهدافها، و ذلك لقيامه بالعملية الإدارية المتضمنة للتخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، و من خلال اعتباره ذلك المركب المادي، المعنوي، و الروحي الذي يتمتع بالعديد من القدرات الذهنية ، و الكفاءات العلمية و العملية و الطاقات التي يكون لها إما التأثير الايجابي أو السلبي على طبيعة سلوكياته الاخلاقية الفردية أو التنظيمية، و التي تنعكس على صورة المؤسسة و استدامتها، و على هذا الاساس وجهت الباحثة تساؤلاتها فيما اذا كانت الاساسات التي تقوم عليها المؤسسة العمومية غير كافية لتحديد دور الموارد البشرية بدقة؟ أم أنه لا يمكن لها بكل الأحوال أن

تتحكم في طبيعة هذا الدور الوظيفي إلا بضمان الجانب الاخلاقي المتميز بالإيجاب، كهمزة وصل بين طبيعة و حقيقة الهدف؟

و للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بدراسة ميدانية على مستوى مقر ولاية بشار من خلال توزيع استبيانته على 200 موظف للإدارة المحلية شملت أربعة محاور و هي: المحور الأول و الذي ضم المعلومات الخاصة بالموظف، المحور الثاني و الذي كان يتمحور حول كفاءة و استخدام أهم أساسيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ليتضمن المحور الثالث تحليل بعض القيم الأخلاقية و دورها في تحديد السلوك الانساني للموارد البشرية، أما من خلال المحور الاخير ركزت الباحثة على كشف واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

و من أهم النتائج الواردة بهذه الدراسة بعد تحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS لإصداره 19 ما يلي:

" عدم فهم الموظفين لمختلف الاساسيات المعمول بها من قوانين، أنظمة، مراسيم، أحكام، و غيرها بحجة عدم وضوحها، و هو ما يعكس درجة اللامبالاة لديهم بحقوق الآخرين، و عدم قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.

" تؤكد الدراسة أن بعض الأخلاقيات تكتسب من بيئة الاعمال مما يستدعي الانتباه الى المظاهر السلبية و الحد منها لتقليل الفساد.

" ايمان الموظفين بأن درجة الالتزام الأخلاقي بالمؤسسة العمومية غير كافي، و هو ما يؤكد وجود مظاهر سلبية مهددة لإدارة الموارد البشرية.

" تأكيد الموظفين على أن التغيير و الاصلاح السلوكي هو عمل جماعي يخص كل أفراد المؤسسة .

" نتائج الدراسة تترجم تصريح الموظفين بعدم التزامهم الاخلاقي الكافي أثناء أداء مهامهم.

" اكدت نتائج الدراسة أن المناخ الاخلاقي السليم يكون من خلال تحلي الأفراد بالميزات الاخلاقية السليمة.

" عدم رضا الموظفين على الصورة الأخلاقية التي تتمتع بها بيئة أعمالهم، مع تأكيدهم على وجود فجوة أخلاقية بين ما هو مطلوب و ما هو موجود و متعامل به في إدارة الموارد البشرية.

" يرى أغلبية الموظفين أن الأحكام التأديبية كافية للحد من انتشار السلوكيات الأخلاقية بإدارة الموارد البشرية .

الدراسة السادسة:دراسة "خدير نسيمه" تحت عنوان"مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة علوم التسيير و ذلك بتخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، و التي تمت مناقشتها سنة

2015، بحيث هدفت هذه الدراسة الى استعراض ما أوردته الادبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الادارية، ومفهوم ريادة المنظمة، من أجل الحصول على فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها ، مع اسقاط ما ورد بالجانب النظري بدراسة ميدانية حول واقع القيادة الادارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك و التي شملت كل من المركب الجزائري "كوليتال" لصناعة و انتاج الحليب، و "مجمع عمر بن عمر" لعجائن الغذائية، "سيفتال" لإنتاج و صناعة الزيت و السكر، و ذلك باعتماد على الأدوات العلمية و الاحصائية كالمقابلات الشخصية و الاستبيان الذي وزع على عينة شملت 96 فرد بمعدل 30 فرد من كل منظمة، ليتم استرجاع 83 استبيان مملوءة، بالإضافة الى 60 مقابلة قامت بها الباحثة ، و بعد تفريغها و تحليلها، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج و هي:

" أكد العاملين بالمنظمات المبحوثة على تمتع قادتهم بالمقومات البدنية و النفسية العالية و هي نفسها السمات التي يجب توفرها بالقائد الاداري.

" توافر مهارات القيادات الادارية بقيادة المنظمات المبحوثة و هو الامر الذي مكثهم من ضمان السير السليم لنشاطاتهم، كتشجيع العمل بالفرق، مع ادراك حسن ادارة الوقت و التغيير، التطوير، و القدرة على التكيف مع الظروف البيئية و حل المشكلات التي تمر بها المنظمات، مع تركيزهم على توضيح الأهداف التنظيمية للعاملين بمختلف تفصيلها و خطط تنفيذها.

" تركيز قادة المنظمات المبحوثة على تحفيز العاملين من خلال تقديم التحفيزات المادية و المعنوية، أي أنهم لا يكتفون بإلقاء الأوامر بل يمنحون الوقت للعمال من خلال الاستماع الى انشغالاتهم و آرائهم.

" ابتعاد قيادات المنظمات المبحوثة عن الانماط القيادية الاستبدادية، الدكتاتورية و التسلطية ، و هو الامر الذي انعكس بالإيجاب على الأخلاقيات التي يتمتعون بها، و هو الامر الذي شجع العاملين على التفاني بالعمل و الاخلاص للمنظمة .

" قادة المنظمات المبحوثة يركزون على تحقيق السلوكيات الأخلاقية من خلال مراعاة المدونات الأخلاقية، و تجسيدها بصفتهم قيادات قدوة تعمل على تحقيق مبادئ النزاهة، الاحترام، العدالة، الامانة، بالإضافة الى احترام العاملين .

مفاد هذه الدراسة أن أخلاقيات القيادة الادارية الحسنة تنعكس بالإيجاب على مستوى أداء المنظمة و صورتها ، و ذلك من خلال توفرها على المناخ الاخلاقي بكل المستويات التنظيمية.

الدراسة السابعة: العمل البحثي المقدم من قبل "ياري يوهاربراسيتيا" Yari Yuhariprasetia و الموسوم بعنوان "أخلاقيات الادارة بالقطاع العام، حالة الإصلاح الإندونيسي لإدارة الضرائب"، و الذي قدم كجزء من متطلبات القبول بدرجة الدكتوراه المهنية للإدارة العامة، و ذلك بجامعة كانبرا، و نوقش بمارس

2015، وكان الغرض من هذا البحث هو التحقيق في أخلاقيات الإدارة بالمديرية العامة للضرائب الإندونيسية (DGT)، من خلال فحص بعدين من أبعاد أخلاقيات الإدارة و هما: البعد الأول الذي يكون بطرح التساؤل حول ما هي الآليات والسياسات المحددة للإدارة الأخلاقية، أما البعد الثاني يشمل التساؤل حول كيفية تصميم الهياكل والممارسات الأخلاقية مع اعضاء الطابع الرسمي عليها، وسعى الباحث أيضا إلى إظهار كيفية تنفيذ أخلاقيات الإدارة، وكيفية تغير المزيج بين نهج الامتثال والنزاهة مع مرور الوقت بصفة عامة، كما يشير البحث ان DGT كانت أول مؤسسة حكومية اندونيسية أعلنت خطة للإصلاح الإداري معتمدة على الأساس الأخلاقي، نظرا لما كانت تتمتع به هذه الاخيرة من سمعة سيئة وسط المواطنين، وهذا الاصلاح جاء بعد الاستقصاءات التي قامت بها كبرى الجرائد الاندونيسية والاستشاريين بالأبحاث الإدارية، و دُعِم هذا النهج الاصلاحى من قبل وزارة المالية، و أصبح واقعا ممكنا بفضل تأثير وتدخل صندوق النقد الدولي و الذي كان هيئة مانحة للإعانة القرضية للحكومة الإندونيسية، الامر الذي يدل على أن واقع التركيز على الأخلاقيات بالبلدان النامية كان مدفوعا بشروط النزاهة التي تفرضها المؤسسات المانحة، وفي حالة DGT أدى التركيز على الأخلاقيات إلى ادراج أخلاقيات الإدارة كجزء هام من الإصلاح، ومع ذلك الرغبة في التغيير والتحسين جاءت أيضا من داخل المديرية العامة للضرائب نفسها.

اعتمد الباحث لتحليل أخلاقيات الإدارة بالمديرية العامة للضرائب على مصفوفة النزاهة و الامتثال، و التي تحتوي على محورين و أربعة أرباع، ما يعني ان المصفوفة تدل على الجمع بين مقاربات أخلاقيات الإدارة، بحيث يدل الربع الاول على النهج الضعيف للامتثال، أما الربع الثاني فيمثل النهج الضعيف للنزاهة، كما يشير الربع الثالث الى التنفيذ القوي لنهج الامتثال و النزاهة، وفي حين يمثل الربع الاخير المدونات و القوانين المعتمدة من قبل الإدارة العامة للضرائب، و يظهر الخط الافقي التدخل الذي تفرضه المنظمات على اتخاذ القرارات الأخلاقية للموظفين، و هو ما يتناقض مع الثقة الممنوحة لهم، أي كلما كان التدخل أقوى، زادت إدارة الأخلاق الى اليمين و العكس صحيح.

و من نتائج الدراسة ما يلي:

" يدعو الباحث الى ضرورة اتباع النهج غير الرسمي و الضمني الذي يمثل النزاهة، بالإضافة الى النهج الرسمي و الصريح الذي يدعو الى الامتثال، في اعضاء الطابع المؤسسي على أخلاقيات الإدارة .

" تمكين الموظف و المسؤول من الامتثال الأخلاقي الذي يرفع من معرفته بما سيقوم به أثناء مواجهة للمعضلة أخلاقية، في حين ان النزاهة الأخلاقية تجعل منه متمكن مما سيقوم به بالمستقبل، و هو الأمر الذي يحتم على الموظف التكيف مع المناخ الأخلاقي و المدونات الأخلاقية و غيرها من الآليات لدعم إرساء أخلاقيات الإدارة.

" اعتماد الادارة العمومية على مدونات أخلاقية أولية، كالمدونات الاخلاقية المقترحة من قبل OCDE، و اعادة تكييفها مع واقع الادارة المحلية باقتراح مدونات أخلاقية تكميلية، و التي تكون بعد القيام بدراسات استقصائية حول النزاهة، المعضلات الأخلاقية التي يواجهها الموظف، و السلوكيات غير أخلاقية لديهم، بالإضافة لمراجعة عدالة نظام المكافآت و الترقية، وذلك من اجل الفهم الأفضل للملامح الأخلاقية للإدارة العمومية و تحسين تعاملها مع المخاطر الأخلاقية، فضلا عن تعزيز مقاربة الامتثال الاخلاقي.

الدراسة الثامنة: وهي عمل بحثي مقدم من قبل "قذري ابراهيم" و معنون بـ "أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات، المساهمة السورية"، و الذي قدم ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة اعمال، بجامعة دمشق، سوريا سنة 2015، و هدفت الدراسة الى التحقيق في متغيرات المسؤولية الاجتماعية و أثرها على العامل و مستوى رضاه الوظيفي، و معرفة فيما اذا كان الرضا الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و أداءها، و لذا أسس الباحث دراسته حول الاشكالية التالية: ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية و الرضا الوظيفي في أداء الشركات المساهمة السورية؟، و للإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث المنهج الوصفي و الاسلوب الارتباطي بحيث قام ببناء استبيانين: الاول وجه الى 103 من مدراء الشركات المدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية، أما الثاني و الذي بلغ 211 استبيان وجه لقياس رضا الموظفين بالشركات المدروسة، و بجمع الاستبيانات عمد الباحث الى اجراء 25 مقابلة مع مدراء من الشركات محل الدراسة لتحري الجانب النوعي بالتحليل، و المتضمن واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية بها، و علاقته بمتغيرات الدراسة.

خلصت هذه الدراسة الى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية بالشركات محل الدراسة متوسطة، ما نتج عليه تحصيل مستوى متوسط للرضا الوظيفي للعاملين بها، أي جاءت مؤكدة لوجود أثر للمسؤولية الاجتماعية بالمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بها، و منه وجود أثر لكل من المتغيرين على اداء المنظمة، مع التأكيد على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و أداء المنظمة.

الدراسة التاسعة: في اطار العمل على تقديم متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر قدم الباحث "سعيدان رشيد" سنة 2017 أطروحة بعنوان "واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات: دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي". بشار، بحيث طرح الاشكالية الاتية ما واقع التزام المؤسسات الاستشفائية العمومية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة: العاملين، المرضى، المجتمع المحلي، البيئة، و المجتمع؟، و للإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث ثلاث فرضيات، اولها تضمنت البعد الاخلاقي في ممارسة المستشفى للمسؤولية الاجتماعية، أما الفرضية

الثانية و الثالثة فتضمنت أهمية أصحاب المصلحة و واقع التزام المستشفى بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه هذه الاطراف من عمال و مرضى مستفيدين كطرف أساسي ثم المجتمع، المتعاملين و البيئة.

للإجابة على الفرضيات أعلاه وجه الباحث استبيان جمع فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين من موظفين و الخارجيين من مرضى، ومجتمع محلي(المتعاملين، و البيئة) . ليتكون مجتمع الدراسة من 496 مستخدم بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايب بوجمعة. و ليصل عدد المرضى المقيمين و المراجعين بجميع مصالح المستشفى زمن اجراء البحث الى 105 مريضا، أما المجتمع المحلي فقد شمل سكان الولاية البالغ عددهم 194068 نسمة حسب إحصائيات 2015 لمديرية الصحة و السكان لولاية بشار، و لكبر حجم كل فئة أخذ الباحث بفئة طبقية مثلت بـ 20 % عن كل فئة.

البحث كشف عن وجود تباين بواقع التزام المؤسسة الاستشفائية بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث كانت النتائج متوسطة اتجاه العاملين، اما المرضى المستفيدين فكان مستوى التزامها اتجاههم بين متوسط و جيد بحسب ما هو مادي من توفير للأدوية و تدخلات طبية، و بين الجانب الانساني الاخلاقي المتضمن للتعاطف، الاستجابة ، الامان و الاعتمادية.

كما خلصت الدراسة الى أن التزام المؤسسات الاستشفائية اتجاه مورديها و المتعاملين معها متوسط بسبب تخلفها عن مواعيد دفعها لمستحققاتهم بأجالها ، رغم حرصها على دفع الضرائب، الرسوم، و اشتراكات الضمان الاجتماعي، ليكون التزامها أفضل اتجاه المجتمع المحلي إلا فيما تجاوز صلاحياتها و امكانياتها المادية و البشرية. أما اضعف جانب لا تلتزم المؤسسات الاستشفائية نحوه هو الجانب البيئي لافتقارها للوسائل الحديثة لردم النفايات الطبية و المساحات الخضراء.

الدراسة العاشرة: عمل بحثي مقدم من قبل " زروقي يحي " لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير، بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2017، و المعنون بـ " أخلاقيات الاعمال و الفساد الاداري للموظف العام . دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان". و ركز الباحث على التساؤل حول كيف يمكن لأخلاقيات الأعمال أن تساهم في الحد من الفساد الاداري؟، بحيث أفضى هذا التساؤل بالباحث للتطرق الى علاقة الاخلاقيات بإستراتيجية المنظمة ، و تكاليف الفساد الاداري و اثره على التنمية، و كلها استفهات قادته الى تحري مستوى ادراك الموظف العمومي بالجزائر للأخلاقيات الادارية ، و التي افترض أنها تتأثر بالتكوين، الرضا الوظيفي، و البيئة الاخلاقية .

عمد الباحث للإجابة على هذه التساؤلات من خلال تقديمه لجانب نظري بالدراسة يشرح الاخلاقيات و الفساد الاداري، و جانب تجريبي يجيب فيه على الفرضيات التي وضعها من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية الضرائب بولاية تلمسان وجه من خلالها 90 استبيان لأعوان المديرية، بحيث خلصت

الدراسة الى تأكيد أن سلوك موظفي مصالح الضرائب يتأثر بالتربية، التكوين الاداري و التكوين على أخلاقيات المهنة، وكلها عوامل تؤثر بايجابية على أداء عون الضرائب و علاقته العامة ، و منه على أداء المديرية بصفة عامة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

اعتمدت الدراسة بفصلها الاول على دراسة "بوهلاله سعاد"، و "خدير نسيمه" سنة 2015 لتحديد تطور الفكر الاخلاقي و الاطار النظري للأخلاقيات لدى الفرد و القائد، أما بفصلها الثاني فتوجهت الباحثة الى العديد من الدراسات منها ما عددت خلال التحليل كدراسة Jeroen Maesschalck و دراسة Yari Yuhariprasetia التي ركزت من خلالهما على تحصيل اليات التسيير العمومي الاخلاقي، أما لتعديد و فهم أسباب التجاوزات الأخلاقية اعتمدت الباحثة على دراسة "كاظم الدراجي" سنة 2011 ، و من الدراسات غير المذكورة بالتحليل ركزت بهذا الفصل على دراسة كل من "عبد العزيز بن سعد القحطاني" سنة 2014 المهتمة بـ"أخلاقيات الوظيفة العامة و دورها في الحد من الفساد الإداري و مكافحته" و دراسة "فارس بن علوش بن بادي السبيعي" لسنة 2010 المعنونة بـ" دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية"، أما لتحديد القيم الواجب توافرها بالتسيير العمومي رجعت الى دراسة AUDRIA, Raphaël لسنة 2004 تحت مسمى "التسيير العمومي الجديد و الشفافية :محاولة لتحليل المعضلة الحالية"، أما الفصل الثالث المبني على الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالتسيير العمومي ركز في أوله على شرح المسؤولية التنظيمية و علاقتها بالعقد الاجتماعي، لترجع الباحثة الى الدراسات المتعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية و منها دراسة "فلاق محمد" و دراسة "مقدم وهيبه" لسنة 2014، و لتحديد أصحاب المصلحة بالإدارة العمومية ارتكزت الباحثة على ما جاء في دراسة Loredana Lazar سنة 2013 ، أما عن ربط الاخلاقيات بالمسؤولية الاجتماعية و أثرهما على سلوك الموظف و التنظيم بالتسيير العمومي تم التوجه للعديد من الدراسات و منها دراسة "سعيدان رشيد" سنة 2017. أما الفصل الرابع الرابط بين الاخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، و الاداء استفادت من عديد الدراسات منها دراسة "قذري ابراهيم" لسنة 2015، دراسة "بن سعده كريمه"، سنة 2016، دراسة "Marcel GUENOUN" سنة 2009، دراسة " كريم نجف حلف الاسدي" سنة 2010 ، دراسة Floriane BOUYOUD سنة 2010، و دراسة "ابتهال حامد عبد العي جابر" لسنة 2017.

استفادت الدراسة الحالية من عديد الدراسات لبناء استبيان يجمع بين المتغيرات الثلاثة(الاخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، و الاداء الشامل)، و التي من بينها دراسة "جميلة العمري" سنة

2016، دراسة "غلاي نسيمة" سنة 2015، دراسة "سلامة عبد الله خلف الطعامة" سنة 2015، واستبيان Victor و Cullen لسنة 1987 حول المناخ الاخلاقي بالمنظمة.

أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

جاءت هذه الدراسة لتهتم بالبعد الاخلاقي للتسيير العمومي بالجزائر، أي ما يوجب جمعها لمتغيرات تجمع البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، وهو ما سعت له الدراسة الحالية من خلال الاهتمام بالجانب الداخلي الاخلاقي (الفردية والتنظيمي) للإدارة العمومية و ما مدى تأثيره وتأثره بمسؤوليتها الاجتماعية، وما ينعكس على مستوى أدائها، من خلال التطرق الى الاخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية كمتغيرين مستقلين، والاداء الشامل كمتغير تابع، أما الدراسات السابقة فجلها جمع بين متغيرين فقط لبحث الاثر الداخلي أو مدى الالتزام اما بالأخلاقيات أو المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة، في حين توجهت بعض الدراسات الى تبني أثر احد المتغيرين على الاداء.

اختلفت هذه الدراسة باهتمامها بكل من الاخلاقيات الفردية والتنظيمية المبنية على سلوكيات الجماعات و ثقافة المجتمع، المسير، والفرد في حد ذاته، كما ركزت على الاداء الشامل بكل أبعاده و لم تقتصر على الاداء المالي فقط.

11. صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة جملة من الصعوبات أهمها ما خص الجانب الميداني، أولها فيما يخص تلقي الموافقة بطرح الجانب الاخلاقي بالتسيير العمومي الحامل لمفهوم الفساد أو المقترن به لدى مسيري البلدية وهو ما شكل حساسية لديهم و خاصة في ظل الظروف العامة التي تمر بها الجزائر، أما من جانب آخر واجهت الطالبة كبر حجم العينة و توزيعها على اقليم البلدية وهو ما صعب جمع الاستبيان، فضلا عن عدم توفر ادارة البلدية على معلومات دقيقة فيما يخص أدائها المالي البيئي و حتى الاجتماعي المقتضب منه.

12. هيكل الدراسة:

للإمام بجوانب الدراسة و تحقيق الأهداف المسطرة لها تم تقسيم البحث الى خمس فصول رئيسية وهي:

الفصل الأول: ركزنا من خلال هذا الفصل على طرح التأصيل النظري الذي يحقق الفصل بين الأخلاق والأخلاقيات من خلال المبحث الأول و الذي حمل ماهية الأخلاق والأخلاقيات و المبحث الثاني الذي ركزنا به على تطور و نشأت الفكر الأخلاقي و الذي يحمل ضمن طياته المذاهب الكبرى المفسرة لسلوك الأخلاقي

على مستوى الفرد و المجموعة، أما المبحث الثالث ابرز دور الأخلاقيات كضرورة ملحة بتسيير الموارد البشرية، بعد ما طرحنا بأول المبحث الجانب الأخلاقي لدى أهم مفكري المدارس الادارية .

الفصل الثاني: ركزنا بهذا الفصل على القيم الأخلاقية الواجب توافرها بالتسيير العمومي بعدما تعرفنا على الجوانب الداعية له من اصلاح اداري، تسيير عمومي جديد و استفحال للفساد بكل أشكاله، لنعرض بعدها جوانب القرار الاخلاقي لدى الموظف الاداري العمومي و ما يواجهه لتجاوز المعضلات الأخلاقية المتعددة، و بأخر الفصل وضعنا أهم الاليات الرسمية و غير الرسمية التي يجب أن يُعتمد عليها بالتسيير العمومي لتجاوز المظاهر الأخلاقية به.

الفصل الثالث: من خلال هذا الفصل توجهنا الى المسؤولية الاجتماعية كطرح مكمل للأخلاقيات بالإدارة العمومية لما لها من أثر داخلي على الإدارة العامة فيما يخص تحصيلها للحكم الرشيد و مبادئه، و الاخلاقيات كمنهج لأصحاب المصلحة الداخليين بها، أما الاثر الخارجي للمسؤولية الاجتماعية فيتجلى في كونها أساس التنمية المستدامة بكل أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية .

الفصل الرابع: ركزنا من خلال هذا الفصل على الأخلاقيات بالتسيير العمومي و علاقتها بالأداء الشامل، و هذا انطلاقا من فكرة أن للجانب الاخلاقي بالتسيير العمومي بوجهيه السالب و الموجب أثر على أداء الإدارة العمومية، لنطرح بأول الفصل مفهوم الأداء، و تطوره بفكر الادارة العامة، و لتركز فيما بعد على الجانب النوعي و اللامادي للأداء لتربطه بالمعنوي الآخر ألا و هو الاخلاقيات.

الفصل الخامس: و هو الاطار التطبيقي للدراسة و الذي حمل دراسة ميدانية على مستوى مصالح بلدية سعيدة و ملحقاتها الادارية، لطرح الاشكالية السالفة الذكر ضمن استبيان شملت محاوره الاخلاقيات بما فيها الفردية و التنظيمية، و المسؤولية الاجتماعية للبلدية بما فيها الداخلية لها أي مسؤوليتها اتجاه أصحاب مصلحتها الداخليين (رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي البلدي، و ادارة البلدية)، و الخارجية التي تمس أصحاب مصلحتها الخارجيين من مواطنين، ادارات عمومية ، جمعيات، مؤسسات خاصة، بنوك، و شركات التأمين، كما تطرقنا بذات الاستبيان الى الاداء الشامل للبلدية بكل عناصره الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية، لنعرض في الاخير تحليل نتائج الاستبيان بجانبه الاحصائي و الفرضي.

الفصل الأول :الأصل النظري للأخلاق و الأخلاقيات

تمهيد:

الأخلاق والأخلاقيات طرح لازم الفكر البشري على مر العصور سواءً بمفهومه الفلسفي، أو العملي، بحيث استحوذ على اهتمام الإنسان ولا يمكنه الاستغناء عنه في حياته اليومية لتحديد ما هو صواب وما هو خطأ، لأننا لا نتصور وجود انسان يعيش دونما أي ضمير يدعمه اذا أصاب ويحاسبه إذا أخطأ، ويلومه اذا تمادى بالخطأ واستمر به، كما ان الانسان يعيش في نسق مجتمعي يوجب عليه وضع مرجعية للحكم على أفعاله وأفعال الناس إما بالخير او الشر¹.

كما أن الاخلاق و بوصول الانسان الى العصر الحديث و هو عصر المعرفة و تعدد العلوم التي يخوض بها أصبح لزاما عليه و على المجتمعات التي يكونها تحديد القيم الاخلاقية الشاملة الحاكمة للفعل البشري بكل ميادين العلوم الحياتية، و هو ما يعرف في الوقت الراهن بالأخلاقيات التطبيقية و التي تمس الحياة، البيئة، و المهن، و انطلاقا من النقطة الاخيرة و باعتبار الادارة و بما فيها الادارة العامة مهنة يجب احترامها، و تحديد القيم الاخلاقية الواجب توفرها بها، و السلوكيات الاخلاقية التي يجب أن يتحلى بها موظفيها، ركزنا بهذا الجانب من الدراسة على التفرقة بين مفهوم الاخلاق و الاخلاقيات لمواكبة الحداثة في الطرح الاخلاقي بالإدارة العامة و الضبط المفاهيمي للتقدم بدراستنا البحثية هذه.

و بهذا الفصل سنخوض في تحديد مفهوم الاخلاق بجانبها الفلسفي الداعي إما للسعادة، النفعية، أو الواجب، فضلا عن الطرح الاخلاقي الديني الذي لازم كل الديانات السماوية و لم تلغه الفلسفة أبداً، لإدراك الجمع بين العقل الذي يعد هبة من الله و أداة للفلسفة و التي من فروعها الأخلاق ، والروح و كل ما يوحي اليها هبة من الله لإرشاد الانسان في الدنيا و تحصيل جزاء الآخرة.

¹ محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الاخلاق، دار القلم، الكويت، الطبعة الثالثة، سنة 1973، ص 14.

1. الأخلاق والأخلاقيات.

1. تأصيل علم الاخلاق.

هناك اتجاهان في شأن الأخلاق، الأول يزعم تبعيةها للفلسفة، وهذا هو اتجاه بعض العلماء مريدي هذا العلم، والاتجاه الاخر يذهب الى استقلال هذا العلم وتمتعه بشخصية متميزة وكيان معرفي خاص به.

الطرح الذي يفرض نفسه، هل هناك نتائج تترتب على القول بأن الأخلاق موضوع من موضوعات علم الفلسفة، أم أن القول المغاير الذي يذهب الى انها علم مستقل بذاته؟

نتائج هذين الطرحين بالغة الاهمية، إذ القول بان الاخلاق علم مستقل وتعود جذوره الى صميم المادة وليست موضوع فلسفي جاء به "سليم جابي" في تعريفه للأخلاق، وايده به العديد من المفكرين، بتصوره أن الأخلاق تتعلق بالصفات الطبيعية التي فطر عليها الانسان والتي تعود جذورها الى أصل و صفات المادة، وتعلق بالقوى الباطنية للإنسان، و جوهر موضوع الخير والشر يعتمد على نمط استخدام هذه الصفات بحيث يؤدي حسن الاستخدام الى الخير وسوءه الى الشر، كما ان تطور العالم يعود الى المادة وقواها، لذا الأخلاق هي استخدام الصفات الطبيعية المرتبطة بالقوى الباطنية للإنسان، كما افاد La mettrie أن الأفعال البشرية ككل تعود الى أسباب و عمليات فيزيائية و كيميائية مفسرا بذلك السلوك الاجتماعي و الاخلاقي للإنسان على اساس مبادئ الفيزياء النيوتينية¹، لذا يمكن النظر الى اساس الاخلاقي بالبشرية على انه فطري لما يخرجه تاريخ الحضارة البشرية من شرائع اخلاقية وهذا ما أكدته دراسات الانثروبولوجيا²، إلا ان القول بان الاخلاق علم من العلوم المستقلة يحتاج الى اثبات يتمثل في تحديد هذا الاستقلال و تميزه باستقلال عن أي علم آخر.³

الطرح الاخر الذي اثار جدلا واسعا بين المفكرين هو المرتكز على ان الاخلاق ليست مستقلة بل مرتبطة بالفلسفة وهي فرع من فروعها الاربعة الميتافيزيقيا⁴، المنطق، والمعرفة⁵، لأنها لا تعالج بصورة مستقلة إلا من وجهة نظر منهجية، فالمنهج هو الذي يفرض على صعيد التحليل المؤقت فقط معالجة المشكلة

¹ عبد الله بن منصور، عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد والأخلاق أي توافق؟، مجلة الاقتصاد و الادارة جامعة تلمسان، العدد السابع، افريل 2008، ص.2.

² بوهاللة سعاد، اخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بالقائيد، تلمسان، سنة 2015، ص.48.

³ عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار المجدلوي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص.14.

⁴ الميتافيزيقيا: هي علوم ما بعد الطبيعة، ويرى البعض انه يمكن ان تسمى (علم ما فوق الطبيعة) لسمو موضوعه، او (علم ما قبل الطبيعة) لاستناد العلم الطبيعي اليه . ورغم اختلاف دلالة المفهوم على اختلاف العصور، الا انه يمثل (وفقاً لتعريف الجرجاني): "علم باحث عن أحوال الموجودات التي لا تتفقر في وجودها الى المادة"، أي الموجودات اللامادية (الذات الإلهية والكائنات الروحية)، اما المعنى الآخر للمفهوم، فهو البحث في حقائق الأشياء (لا في ظواهرها) أي الكشف عن الحقائق المطلقة، وفي معنى ثالث له، فان أولى الحقائق التي يبحث فيها هي الحقائق الأخلاقية (لا الحقائق العلمية او العقلية) أي الوجود المثالي (د. جميل صليبا " المعجم الفلسفي " ج 2 ، بيروت 1973 ، ص 303 .

⁵ Ghisland Deslandes, le management éthique, Danod, paris, 2012, p.4.

الأخلاقية كموضوع قائم بذاته لكن الحقيقة أن الأخلاق متداخلة مع فروع الفلسفة الأخرى¹، كما انها تكون مع باقي العلوم كالقانون والسياسة جانبا التطبيق².

صور علم الاخلاق من قبل علماء الاجتماع في كثير من الاحيان على أنه علم معياري يهتم بما يجب أن يكون، و حاولوا وضع المبادئ الأخلاقية و دراسة الاخلاق على انها ظاهرة اجتماعية كبقية الظواهر الاجتماعية الأخرى، و من جانب آخر اعتبر علماء يهتم بالعادة و ضرورة دراسة القوانين و العادات الخلقية لدى الإنسان، كما ذهبوا بتصورهم الى انه علم وضعي يخضع للتجربة³.

نتاجا للطرحيين السابقين نجد أن مجموع العلوم الانسانية التي تدرس الانسان بصفة ظاهرة، سلوك، علاقات أو عمل تبدو كأنها علم واحد، إلا ان ضرورات الدراسة المنهجية و متطلبات كل علم أو معرفة اديا الى التخصص، و لكل ميدان علمه الخاص به، إلا أن الدراسة العلمية الموضوعية لكل ظاهرة لا يمكن القيام بها إلا من خلال تشابكها مع الظواهر الأخرى القريبة منها، لذا الظاهرة الاخلاقية لا يمكن دراستها بمعزل عن معطيات و مبادئ علم الاقتصاد، الادارة، الاجتماع، السياسة، القانون، النفس و فروع الفلسفة كالجمال و المنطق و غيرها من العلوم التي تعرف بالعلوم الاجتماعية او الانسانية بمفهومها الأوسع⁴.

2. ماهية الاخلاقيات و خصائصها.

1.2. الأخلاق والأخلاقيات :

البداية لكل تأسيس نظري يجب أن تبدأ بتعريف جيد ، و تعريف كلمة الاخلاق دائما يواجه مفهوم الاخلاقيات المقترن به، و باللغة العربية، المصطلحان مشتقان من نفس المصدر "خُلِقَ"، و الخُلُق لغة- بضم اللام و سكونها - هو الدين والطبع والسجية والمروءة،⁵ و الخُلُق حالة النفس الراسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير الحاجة الى فكر أو روية (الجمع أخلاق)⁶، و اخلاقي بوجه عام سمة ما هو أخلاقي من عمل فردي أو جماعي و تقابله اللاأخلاقي، و مصطلح اخلاقي يطلق ايضا على التوافق التام مع القانون

¹ المعموري محاسن هادي خلف، دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية . أثر الفعل الأخلاقي في إتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، سنة 2010، ص 10.

² Ghisland Deslandes ,Ibid ,p4

³ بوهلالة سعاد، المرجع نفسه، ص 48.

⁴ عبد القادر الشبخلي، مرجع نفسه ، ص 14.

⁵ عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية .مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة - الجزائر - ، العدد 14-2015، ص 13.

⁶ عبد القادر الشبخلي، المرجع نفسه، ص 11.

الأخلاقي وتلاقي كل من الإرادة والقصد مع القانون الأخلاقي¹، أي كل ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع .

وبخصوص تحديد هذين المفهومين أبرز الفيلسوف Paul Ricœur ان لاشيء على المستوى الاشتقاقي يميز بين هذين المصطلحين، إلا ان الاول من أصل يوناني (ethos, éthiké, théoria) في حين أن الآخر من أصل لاتيني ونقلوه الى لغتهم بلفظ (mores, moralis)، وقد استخدم المتقدمون من الفلاسفة الغرب اللفظين بمعنى واحد باعتبارهما مترادفين وان كنا نجد بينهم من يؤثر استعمال هذا اللفظ او ذاك.

الأخلاق و الاخلاقيات لدى Paul Ricœur في كلتا الحالتين، تعد مصدرا لعادات وتقاليد المجتمع ومرجعها، الخلق هو حسن السلوك مع الذات ومع الآخرين، كما أن الأخلاق و الاخلاقيات تتجلى في عمق ما يناسب على ان يكون جيدا و واجبا الزاميا، و من وجهة نظره ان التمييز الذي يتم عادة بين الاخلاق و الاخلاقيات تعسفي و في الاساس لا مبرر له، لأن الأخلاق morale تتعلق بالذات غير أن الأخلاقيات éthique تشير الى معايير مكتسبة، و بالتالي الأخلاق تدل عن الصواب والخطأ و تعتبر كقيم مطلقة وسامية و يشرح comte-sponville أن الأخلاقيات، تميز بين الجيد و السيئ و تعتبر قيم نسبية متأصلة بكل من الفرد، الجماعة أو للمنظمة².

الأخلاق اصطلاحا "مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ و تمييز ما هو صواب و ما هو خطأ³، حيث يعرفها Schermer horn بأنها « نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد وما هو جيد و رديء و ما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك»، وهذا التعريف يتفق مع ما جاء به Beekun حيث أشار إلى أن الأخلاق هي « سلسلة من المبادئ المحددة مسبقا والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد وما لا يجب القيام به، و تميز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد»، و يشير كل من Karakose و kocabas الى أن الأخلاق هي علم الأفعال الأخلاقية⁴، أي علم الاخلاق يوضح معنى الخير و الشر، و يبين ما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضا، و يشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم، و ينير السبيل لعمل ما ينبغي، أي أن علم الاخلاق يبحث في موضوعه عن اعمال الناس فيحكم عليها بالخير أو الشر، و لكن ليست كل الاعمال صالحة لأن تحمل هذا الحكم، فكثير من الأعمال لا يصلح أن يقال: إنها خير و لا شر و لبيان ذلك نقول أن علم الاخلاق هي الاعمال التي صدرت من العامل عن عمد و اختيار، يعمل صاحبها وقت عملها ماذا يعمل، و كذلك الأعمال التي صدرت لا عن إرادة

¹ مراد وهبة، المعجم الفلسفي، الطبعة الخامسة، دارقباة الحديثة، القاهرة، 2007، ص 35.

² Ghislain Deslandes, Ibid, p13,14.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005 ص 18.

⁴ الجواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي، دراسة اختباريه في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد الواحد والعشرون، ص 106.

ولكن كان يمكن تجنب وقوعها عندما كان مريداً مختاراً، فهذان النوعان يحكم عليهما لا خير أو الشر، وأما ما يصدر لا عن ارادة وشعور، ولا يمكن تجنبه في حالة الاختيار، فليس من موضوع علم الأخلاق¹.

كما أن علم الأخلاق يبحث في الأحكام القِيَمِيَّة التي تنصب على الأفعال الإنسانية عن طريق تحديد مفاهيم الخير والشر، الالتزام والواجب، وهو أحد العلوم المعيارية وهو نوعان :

عملي: وسعي علم السلوك، أو الأخلاق العملية.

نظري: وهو الذي يبحث في حقيقة الخير والشر، والقيم الأخلاقية، أي هو علم موضوعه أحكام قيمية بالأعمال التي توصف بالحسن والقبح².

في إطار البحث عن التعريف وصلنا إلى أن البعض من المفكرين يميز بين الأخلاق "Morals" والأخلاقيات "Ethics"، ويعتبرون أن هناك فرق كبير بينهما، فالأخلاق هي مجموعة القيم والمبادئ التي تحرك المجتمع مثل العدل، المساواة، والحرية؛ وتصبح مرجعية ثقافية له وسنداً قانونياً يستقي منه أنظمتها وقوانينه، أما الأخلاقيات فهي مجموعة القواعد والمعايير، المتعارف عليها شفاهة أو كتابةً³، وتعتبر ميثاقاً والالتزام من قابل للتطبيق في منظومة وبيئة معينة⁴، وما هي إلا حالة نسبية معبر عنها بسلوك إنساني، وتختلف من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ولعل ذلك راجع إلى المفاهيم الأخلاقية التي يؤمن بها كل فرد والتي تكون بمثابة مرشد ودليل للتصرف والتعامل مع المعضلة الأخلاقية⁵، ويتم اللجوء إلى الأخلاقيات في حال غياب القاعدة القانونية التي تحكم الفعل أو العمل، وبالتالي الأخلاقيات تمنح هامشاً من الحرية للفرد بالعمل واتخاذ القرار، تاركة الالتزام والواجب لمجال الأخلاق⁶، لذا يجب إيضاح أن هناك فرق بين السلوك الذي يحكمه القانون والمعايير الأخلاقية، فالقواعد التي تنشأ من القوانين تصف كيف يجب أن يتصرف الأفراد بشكل مقبول في المجتمع، وهي ملزمة من خلال المحاكم، لكن هذا لا ينفي وجود العلاقة بينهما، حيث أن الأخلاقيات تطبق على الأغلب جزءاً من السلوك الذي لا يغطي من قبل القانون⁷، ومن هذا

¹ أحمد أمين، الأخلاق، دار الكتب المصرية، الطبعة الثالثة، سنة 1931، ص 2.6.

² عبد القادر الشبخلي، المرجع نفسه، ص 12.

³ عبد الرحمن الوابلي، منظومة أخلاقيات لا منظومة أخلاق، مقال الكتروني، الوطن، السعودية، أكتوبر 2009. <http://elaph.com/Web/NewsPapers/2009/10/498317.htm>

⁴ Bry.F, Jgalens.J, Peretti.J, Ethique et responsabilité sociale, 78 experts témoignent mélanges en l'honneur de Michel Joras, éditions EMS, 2010, P55.

⁵ محمد الصبري، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 145.

⁶ Carole Wyser, Impact des nouveaux outils de gestion sur la perception de l'éthique, des dilemmes et des choix comportementaux des agents publics: étude comparative du personnel soignant de deux centres de traitement de réhabilitation (CTR), Pyramides, Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, la régulation éthique dans les administrations publiques, 2008/2 (Vol. 2), p.88.

⁷ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2015، ص 130.

المنطلق الاخلاقيات لا تعبر عن القانون، والقانون ليس مصدرا للأخلاقيات، مما يجعل من المستحيل وضع الاخلاقيات تحت صياغة او شكل قانوني¹، باعتبار أن الاخلاق و الاخلاقيات أعم من القانون. لان هذا الاخير يرتبط بعقوبة مادية تفرض من قبل المحاكم عند الاخلال بأي قاعدة من قواعده، بينما الجزء أو العقوبة المرتبطة بالأخلاقيات هي معنوية، والتي قد تكون استنكارا و غضب المعارضين لمقترفها².

جل المفكرين يستلهمون من التفرقة التي أقامها "كانط" بين مذهبين اثنين: "مذهب الأخلاق" الذي يقوم على الواجبات العامة، و "مذهب السعادة" الذي يقوم على النصائح الخاصة التي ترشد الى الحياة المثلى، فيجعل أحدهم كلمة Morale دائرة على الواجب الكلي و كلمة Ethique دائرة على الحياة الطيبة، مع العلم ان "كانط" يعتبر أن الانسان هو المشرع لنفسه.

تأثرا بما سبق من التفريق فهناك من يذهب الى ان Morale هي خطاب معياري مبني على التعارض الدائم بين الخير و الشر باعتبارهما قيمتين مطلقتين. قاصدا الى تحصيل كمال الفضيلة، في حين أن Ethique خطاب معياري يبني على التعارض الموجود بين "الخير" و "الشرير" باعتبارهما قيمتين نسبيتين، قاصدا الى تحقيق تمام تحصيل السعادة، و التفريق يذهب الى رفع الاخلاقيات عن الأخلاق قائلا: « إن Ethique هي الأصل في Morale و كنهها »، على أساس ان الفعل يكون مرغوبا فيه و محبوبا، و "المحبوب" فوق "المفروض" الذي تقوم به "Morale"³.

وعلى اساس التفرقة بين المفهومين يمكن القول بأن "الأخلاق" تشير إلى قواعد مقننة ومحددة من قبل سلطة خارجية و التي تفرض على الوعي والسلوك الفردي، وفي مقابل ذلك، "فالأخلاقيات" ينظر اليها على أنها "ديناميكية شخصية"، أي هي التزام شامل ومبتكر من طرف الفرد بإعطاء معنى لما يقوم به، باختياراته وفقا لقيمه و أولوياته وتوافق ذلك مع ممارساته وتصرفاته، والشخص الذي يتصرف وفقا للأخلاق، إنما هو ينفذ ما هو واجب، و يعد بذلك شخص مطيع، أما الذي يتصرف وفقا للأخلاقيات، فهو يتصرف بما يتوافق مع الواجب، وذاكؤه هو من يوجهه في ذلك⁴.

¹ Ghislain Deslandes, Ibid , p04 .

² عبد القادر الشبخلي، المرجع نفسه، ص21.

³ طه عبد الرحمن، سؤال الأخلاق، مساهمة في النقد الأخلاقي للحداثة الغربية، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص18.

⁴ عثمانى امينة، المرجع نفسه، ص13.

الجدول رقم (1 - 01): يوضح كيف فرق Jean-François Claude بين الاخلاق و الاخلاقيات¹ :

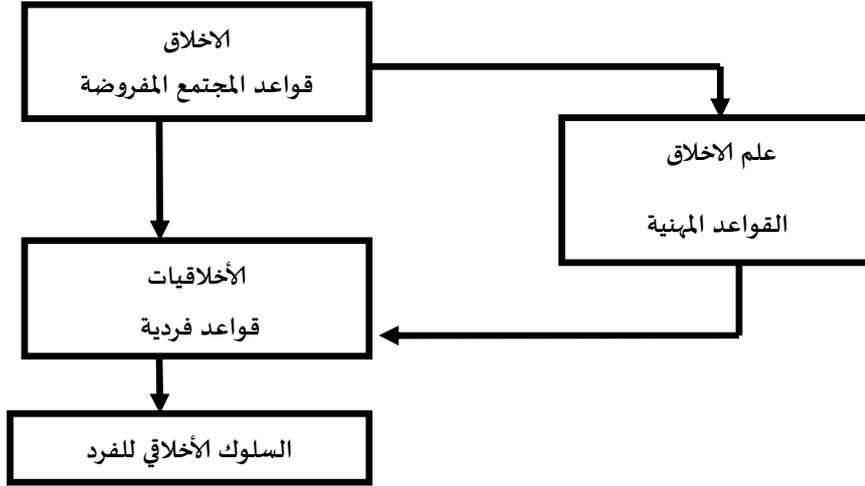
الاخلاقيات (Ethique)	الاخلاق (Morale)
التصرف وفقا لما يعتبر خيرا.	التصرف وفقا لما تفرضه المتطلبات و السلطة الخارجية و يعتبر الزاميا .
ارجاع العمل للبحث عن حياة مثالية.	إرجاع العمل إلى معايير محددة سلفا
قيم فردية للمعايير المرجعية.	قيم شاملة للمعايير المرجعية
المعايير تطورت وفقا للإسقاطات التي تمثل بالنسبة لنا حياة مثالية	المعايير تنطبق على الجميع
الجيد هو كل ما يعتبر خيرا	الجيد هو كل ما يتلاءم مع القواعد
السعي لتحقيق السعادة	البحث عن المثالية
تطوير الذات	تجاوز الذات

المصدر: Jean François Claud, L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons.France, 1998, P52.

بعض المفكرين بعد ان تمعن و قلب النظر في التفرقة بين "Morale" و "Ethique" اختار استعمال لفظ "Morale" للدلالة على المجموع الذي يضم "Morale" و "Ethique" معا، كما ان المتفلسفة المعاصرين لا يتقيدون دائما بالفرق بينهما و لا يكلفون أنفسهم وضع تعريف مختلف لهما ، و لكن هناك من أثر أن يستعمل لفظ "Ethique" للدلالة على نفس المجموع الأخلاقي، و يتجلى ذلك فيما اصبح يسمى منذ الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية باسم الـ "Ethique Appliquée"، أي الأخلاقيات التطبيقية أو المطبقة، و اطلق هذا المسمى على ثلاثة استشكالات و هي " الحياة"، "المهنة"، " البيئة"، فقول: "أخلاقيات الحياة" و هي التي تبحث في المشاكل الأخلاقية التي يطرحها استخدام الوسائل التقنية المتطورة في مجال الطب الحيوي، و أيضا "أخلاقيات المهنة" و هي التي تنظر في القيم المهنية الواجبات و المسؤوليات للمهنيين و الوظائف المتخصصة التي يمارسونها، و اخيرا "أخلاقيات البيئة" و تنظر في السلوكيات التي ينبغي اتباعها ازاء مختلف المناطق الحيوية من الطبيعية، سواء كانت انسانية، حيوانية، نباتية، مائية، مناخية، أو فضائية².

¹ Jean François Claud, L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons.France, 1998, P52

² طه عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص23.

شكل رقم (1-01) : تعريف العلاقة بين الأخلاق والأخلاقيات¹

المصدر: laure lavorata, proposition d'une echelle de mesure du climat etuique dans l'entreprise :une application au domaine de la vente en B to B, recherche et application en marketing, vol.22, n°01 /2007 , pp 4.

وفي الاخير الجدير ذكر مساهمة Jacques Rojot التي من خلالها بسط الأمور على افتراض أن المصطلحين مستمدين من بعضهما البعض "فالأخلاق هي علم الخير و الشر، يسمح بإنشاء الأخلاقيات التي هي فن توجيه التصرف والسلوك."²

2.2 . الأخلاقيات و القانون:

القانون هو مجموعة من القواعد (القوانين واللوائح الوطنية الفقهية و المكتوبة) التي تنظم الحياة في المجتمع وهي ملزمة على الإطلاق، و تحدد حقوق ومسؤوليات الكل.

كما أن مفهوم القانون يمكن أن يشير مباشرة إلى مفهومين مختلفين جدا :

- فكرة القانون: و يسمى القانون الوضعي (القوانين التي تنفذها و تطبقها الدولة).
- فكرة العدالة الاجتماعية: تطلق على القانون الطبيعي.

يقوم هذا التمييز القانوني بالفصل بين (المسموح به أو الممنوع قانونا) والشرعية (ما الذي يجب القيام به، و ما هو ضد القانون المقرر)، و من هذا المنظور، يمكننا النظر في العلاقات بين القانون والأخلاق مثل العلاقة بين القانون المتبع وقيمة العدل أو الإنصاف.

وإذا كان القانون هو مسؤولية الجميع، فإن القرار الأخلاقي المتمثل في نهج تقييمي، مرتكز على حوار السلوكيات، والمواقف المتعلقة بالمعضلات الاخلاقية، ما هو في النهاية إلا حساب شخصي.

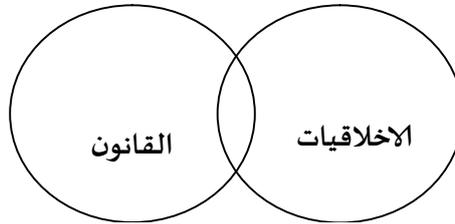
¹ laure lavorata, proposition d'une echelle de mesure du climat etuique dans l'entreprise :une application au domaine de la vente en B to B, recherche et application en marketing, vol.22, n°01 /2007 , pp 4.

² Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique, Revue de l'organisation responsable 2007/1(Vol. 2), p. 52.

التعبير عن المجال الأخلاقي مع المجال القانوني قد يكون على عدة مستويات:

- الأخلاقيات تتجاوز القانون في تقدير مدى الانصاف، وهذا يترجم إلى واجب الطاعة أو المقاومة في حالات القانون كالعادلة الرسمية التي لا تعكس القانون كإنصاف أو عدالة طبيعية.
- الأخلاقيات تساعد على سد الثغرات في تفسير النصوص القانونية.
- الأخلاقيات تشارك في تفسير الوضع القانوني (الفقه).
- الأخلاقيات تسعى لحل أي نزاعات داخلية من القانون الوضعي (على سبيل المثال السرية المهنية وتبادل المعلومات)¹.

الشكل رقم (1 - 02): العلاقة بين القانون والأخلاقيات.



المصدر: Yari Yuharipraseta. «Ethics management in the public sector: The case of Indonesian tax administration reform. Submitted as part of the requirements for admission to the degree of Professional Doctorate in Public Administration. University of Canberra. March 2015. p51. selon : Trevino and Nelson 2010.

قد يكون السلوك غير قانوني ولكنه أخلاقي أو غير أخلاقي ولكنه قانوني، ومن أمثلة ذلك وجود علاقة عائلية تربط الرئيس بالمرؤوس قد يكون قانونيا أمام القانون، ولكن في بعض المنظمات يعتبر غير أخلاقي، كما كان التمييز العنصري وفي وقت سابق اعتبر سلوكا غير أخلاقي، إلا أنه قانوني في الولايات المتحدة الأمريكية، لذا قد يقع الفساد بالإدارة العمومية تحت كلا الفئتين، غير قانوني وغير أخلاقي، وفي هذه الحالة تختلف الإجراءات التي تتخذها الإدارة العمومية للحد من الفساد الإداري فهناك من تفضل اعتماد كل من الإجراءات القانونية والإجراءات الأخلاقية وهناك من تفضل اعتماد مسار عن الآخر كاعتماد الإجراءات القانونية على الإجراءات الأخلاقية².

¹ ANESM, Agence Nationales de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médicaux sociaux, « le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux », (2010), pp15,16 .

² Yari Yuharipraseta. Ethics management in the public sector: The case of Indonesian tax administration reform. Submitted as part of the requirements for admission to the degree of Professional Doctorate in Public Administration. University of Canberra. March 2015. p51.

2.3. الاخلاقيات والمسؤولية:

توجد بالإدارة العمومية، ثلاثة أشكال للمسؤولية تنظم العلاقات التنظيمية بها، فضلا عن العلاقات المرافقة لها:

• **المسؤولية المؤسساتية - institutional** - : وهي مبنية على أساس الرجوع للقاعدة و القانون، مكونةً بذلك إطارا يمنح القدرة على لعب مسؤوليات أخرى (مسؤولية المهمة، تنظيم العمل، والالتزام)، وبالتالي تعمل على ضمان مجالات من المسؤولية لمختلف الأطراف المعنية و المشاركة، كفريق العمل، ولكن أيضا لوصف المهمة لجميع الشركاء الآخرين، هناك دائما مستوى من المسؤولية المؤسسية، وهي وظيفة مدير المنظمة التي يتقلدها ويعمل على ضمانها.

• **المسؤولية المهنية - professional** - : تعني قيام الفرد بالمهمة المعهودة اليه مع اضافته لها قيمة نوعية مضافة، وهو ما يعرف بالالتزام و الخبرة المعترف بها رسميا بالعمل والمهنة و التي تكون بشكل عمل منظم، كما تعد مجموعة من الكفاءات الفنية والمهنية، والمعرفية و الخبراتية التي تساهم في هيكلة الشرعية المهنية، و بالمقام الأول هي التزام الموظف العمومي نحو المستخدمين للإدارة العمومية، الرؤساء، و الزملاء المهنيين، بحيث يمكنه إضفاء الطابع الرسمي لها من خلال الاعتماد على المرجعية الأخلاقية.

• **المسؤولية الشخصية - personnel** - : قد تبدو أكثر المستويات فرادةً من نوعها، و تعتبر الاوسع والأكثر شمولاً، كما انها تمنح الفرد القدرة على تحديد موقعه في وجود أشخاص آخرين، كما لا يمكن تحمل هذه المسؤولية إلا إذا كانت مدعومة من قبل المسؤولين السابقين، مع تفعيلها و بشكل رئيسي في فضاء عقلائي بين المهنية و المسؤولية الفردية لتحميلها، وبالتالي هذا ايضا يعني التخلي عن كل سلطة مع القدرة على الحوار على أساس الاعتراف بالآخر.

هذه المستويات الثلاثة من المسؤولية تدعم الموظف العام المحترف وظيفيا (مهنيا) على الالتزام بالمسؤولية الاخلاقية والمعنوية مما يؤدي بطبيعة الحال إلى العمل ويعني قبول المخاطر.

في حين تتبع المسؤولية القانونية بطابع ملزم و ردي من خلال الضرر(الخطأ) في اطار "ما كان السبب؟، وهذا هو السبب"، أما المسؤولية بالمعنى الأخلاقي تعني "أريد أن ابرر أفعالي، وأنا أعتبر نفسي قادرا للإجابة على أفعالي"¹.

¹ ANESM, Agence Nationales de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médicaux sociaux, le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux, ,(2010),pp18,19.

II. نشأت وتطور الفكر الأخلاقي.

النظر في اخلاقيات التسيير العمومي و مستقبله، يتطلب الرجوع الى أصل الاخلاق ونشأتها، كما أن التاريخ هو المنبع الذي لا ينضب ولا يشح أبداً، لما يزودنا به دوماً من معارف وذلك في كل مرة نعود اليه، وعلم الاخلاق متجذر في أصول العالم من العصور القديمة الى يومنا هذا، وليس مجرد علم مستحدث، و الاخلاقيات هي مجموع القيم التي تميز بين الخير والشر وكانت ملازمة للإنسان منذ البدء، ولعل اول درس اخلاقي في تاريخ البشرية هو ما واجهه اب البشرية "سيدنا آدم" في جنان عدن و الذي لا يمكن اعتباره خطيئة بقدر ما هو درس أخلاقي لأبونا آدم و للبشرية كافة، لتصبح الشجرة المحرمة شجرة حكمة، لأنها مكنت من التمييز بين الخير والشر، بالرغم من أنهم دفعوا ثمن هذه الخطيئة و أيّما ثمن ؟ حرمانها من الجنة، ولذا وكما أشار ثيودور ليفت "T.Levitt" أن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أو الاجتماعات السياسة أو الصالونات الأدبية، ولكنه حدث في الجنة حيث لا وجود للمال أو المنافسة التي تفسد وتغري الإنسان، ولكن كان أساس الخطيئة هو الفضول و حب الاستطلاع¹.

استمررا في البحث عن اصول الاخلاق غالبا ما وجدنا كل كتابات المؤرخين للفكر الأخلاقي تبدأ بفلسفة اليونان، و اذا أشاروا الى الحضارات الشرقية القديمة تكون اشاراتهم مقتضبة و كأن هذا الفكر لا يستحق إلا هذه الإشارات الموجزة، و حقيقة الامر أن تاريخ البشرية يخلو من الثغرات و الفجوات، لدوام اتصاله، و كل حضارة ساهمت بنصيب يمثل ما استطاعت ان تسهم به في هذا التطور، مهما كانت ضخامة هذا النصيب أو ضآلته، واستبعاد مساهمة أي حضارة من الحضارات يحدث شرخا في مسار التاريخ يصعب سده أو تفسيره، و لذا علم الاخلاق كان موضع اهتمام جميع الامم القديمة من فرس، هنود، صينيين، مصريين و غيرهم²، و وجدت أول مدونة أعمال قانونية ببلاد الرافدين منذ اربعة آلاف سنة و هي مدونة حمورابي "Le Code d'Hammourabi" " سادس ملوك بابل³، و التي تعد من المعالم البارزة في تاريخ البشرية و اقدمها و تحتوي على (282) مادة و قاعدة منقوشة على مسلة من البازلت، و اعتمد واضعها على الصرامة في تنظيم المبادلات التجارية و أعمال البنائين، الاطباء و غيرهم، و العقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات، و هذا الاخير ركز على وضع المسلة وسط مكان عام ليفتح المجال امام الجميع لرؤية القوانين و الاطلاع على التشريعات الجديدة، لكي لا يتم التعذر بجهلها، و رجوعا الى مصر و حضارتها التي عرفت تطورا اداريا و اخلاقيا كبيرين ميزا عصر المسلات في عهد الاسرتين الثامنة عشر و التاسعة عشر (1205-1280 ق م) و التي عرفت بفترة بزوغ فجر الضمير و الذي لم يكن إلا بعد فترة طويلة من الصراعات، حققت الاختمار الديني و الخلق الذي بلغ ذروته .

¹ عبود نجم عبود، المرجع نفسه، ص 47.

² محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دارقبا عده غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1998، ص 39، 40.

³ Françoise de Bry, Concept d'éthique l'éthique au cœur du management, Management & Avenir 2008/6 (n° 20), p. 102.

الفلسفة الاخلاقية الهندية عرفت بـ"البراهمانية" والتي ظهرت قبل الحضارة اليونانية و ظلت مسيطرة حتى بعد ظهور "البوذية" في القرن السادس قبل الميلاد و مؤسسها "غاو ماتا بوذا" أو المستنير و كانت و مازالت الفلسفة الهندية قائمة على الاستسلام و الخضوع او ما يعرف بـ"الزرفانا" و التي جوهرها الفناء في الاله و تعتبر شكلا من أشكال التصوف و الزهد¹، و بالصين برزت "الكنفوشية" و مؤسسها "كونفوشيوس" ما بين (551- 479 ق.م)، و الذي يرى أن الخير مركز أصلا في اعماق النفس الانسانية، أي أن الانسان خير بطبعه و أصل فطرته، و بهذا يكون الشر انحراف عن الفطرة الإنسانية، كما يربط المعرفة بالأخلاق، فيعتبر من كمال الفضيلة للإنسان حسن ادراكه للأمور، ولكنه لا يذهب مذهب سقراط في قصر الفضيلة على المعرفة، فليست المعرفة هي الفضيلة و لكنها الطريق اليها، فهو يقسم المعرفة بالحق و مستويات ادراكها الى ثلاث درجات:

1. معرفة مجردة للحق.
2. شوق الى الحق و محبة عميقة له.
3. التزام عملي به مع اطمئنان قلبي الى الحق، و ارتياح نفسي اليه.

كما أن اراء " كنفوشيوس " حول الأخلاق تصيب ثلاث مجالات:

1. بيان الأصل الخلقى الذي تقوم عليه الفضائل.
2. اصلاح المجتمع و حمله على السلوك القويم.
3. اصلاح نظام الحكم و تقييده بالفضيلة و الخلق.²

و في نفس الفترة برزت "الاخلاق الطاوية" و التي بنيت على مبادئ طاو "Tao" لتظهر سبيل الفضيلة و الطريق المستقيم، اقتداءً بالحكماء و الشخصيات المثالية، و تقوم على ست عشر مبدأ و منها : الاستقامة، الاخلاص، الملامح الاخلاقية، تولى الوظيفة الرسمية، التودد و الكياسة في معاملة الناس، العمل الفردي النزيه، الأدب و حسن السلوك... الخ، و بتطبيق هذه المبادئ كون لدى المواطن الصيني المنهج المستقيم في الوظيفة، و أهم ما ركز عليه مؤسسها ان الأخلاق تعتمد على تعلمها و تطبيقها و أن الاكثار من وضع القوانين لا يقلل من الفعل اللاخلاقى بل يزيد منه، و يقول "إن كان هناك المزيد من القوانين و الاوامر، سيكون هناك المزيد من اللصوص"³.

¹ غازي الصوراني، حديث في تطور مفهوم الأخلاق في المسيرة التاريخية للفلسفة، الحوار المتمدن ، العدد 3761، 2012 . موقع الصفحة <http://www.ahewar.org>

² محمد عبد الله الشرقاوي، المرجع نفسه، ص 48، 49.

³ Silvia Puiu. Ethics Management in Public Sector – Background and Tools 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic . Procedia Economics and Finance 23 (2015) p 606 .www.sciencedirect.com.

الفكر الأخلاقي اليوناني الذي استفاد من الحضارات السابقة، وانتقل بكل العلوم الى مرحلة التنظير، أي صياغة النظرية التي تفسر الظواهر، نعم الحضارة اليونانية استفادت من بلاد الشرق، ولكن ليس العبرة في تاريخ الفكر البشري بنقل الافكار و استعارتها، و لكن العبرة بما يفعله المبدعون، و هذا ما فعله اليونانيون الماهرون بالاستفادة من المعارف الشرقية و ليس نقلها فقط بل أضافوا اليها و هذا ما جعل المؤرخين يؤكدون ان مراحل تطور علم الاخلاق الغربي مرت بثلاث مراحل كبرى و أولها مرحلة الاخلاق اليونانية، و عقبها مرحلة الاخلاق اليهودية، المسيحية و الإسلامية، و من تم مرحلة الاخلاق الغربية المعاصرة:

1. مرحلة الاخلاق اليونانية

يعد القرن الخامس قبل الميلاد البداية الحقيقية لفلسفة الأخلاق عند اليونان على يد سقراط و طالبه، أفلاطون، أرسطو، و ديموقريطس... و غيرهم، اين وصل التفكير الفلسفي و الاخلاقي الى ذروته .

يقول " اميل بورتو": « ولد علم الأخلاق في اليونان في اللحظة التي استولى فيها العقل على أزمة الحياة الإنسانية و قد كان بيد الدين ، و أن سقراط هو المؤسس الحقيقي لهذا العلم، و لقد كان أول من أدرك هذه الفكرة، و هي أن لعلم الأخلاق أساسا يتميز به عن التقاليد الدينية ، و بهذا كان مذهب سقراط أول محاولة للأخلاق الحرة العقلية».¹

1.1 . سقراط و نظريته الأخلاقية:

جعل سقراط طيلة حياته الأخلاق هدفة الأول و غايته القصوى، و انحصرت مهمته في توجيه انتباه أتباعه الى ضرورة إخضاع معتقداتهم و ممارساتهم العملية للنقد العقلي قصد الوصول الى مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تمكن من التوفيق بين المنفعة الشخصية و الخير العام²، تكون هذه المبادئ عامة قابلة للتطبيق في كل زمان و مكان، ردا على فلسفة من سبقه من السوفسطائية³ التي اشتغلت في طرق البرهنة المنطقية والنظر في سبل تنقل المعلومات، و على أن طبيعة الإنسان مكونة من شهوة و أساس المعرفة هو الإحساس أو المعرفة الحسية، و من جملة آرائهم ايضا ان وجه العدل هو سيادة القوي على الضعيف

¹ محمد عبد الله الشراوي، الفكر الأخلاقي ، دراسة مقارنة ، دار الجيل ، لبنان، الطبعة الأولى ، سنة 1990 ، ص 13.

² BRÉHIER Émile . Histoire de la Philosophie, L'Antiquité et le Moyen âge. Librairie Félix Alcan, Paris, 1928, en un volume.p69 .

³ * السوفسطائية هي حركة ثقافية وُجِدَتْ في المدن الإغريقية في النصف الثاني من القرن الرابع قبل الميلاد، بحيث ضمت أساتذة رُحَالون يُدْرِسُون قواعد اللغة، و الفن الخطابة الذي كان مهمًا في ظل الأنظمة الديمقراطية القديمة التي كانت سائدة بآثينا، كما انهم لم يهتموا بالأفكار الفلسفية المتعلقة بالكون والطبيعة، بل على العكس من ذلك، قد انتقدوا الاديان و القيم الأخلاقية المتوارثة بالمجتمع أنا ذلك. ايماننا منهم أن الفضيلة تكمن في تحقيق ما يتفق هذا العالم.

كما ركز السوفسطائيون على أن القانون مجرد عُرف محض، و ليس من طبيعة الأشياء، و لهذا نشروا الفكر المحرض على القانون المتداول مبررين ذلك بقولهم: "إن الأشخاص أذكيا لدرجة تكفي للتخلص من القوانين ، و ليس لديهم أي التزام أخلاقي للتقيد بها". كما عرف كل من أفلاطون و سقراط بمعارضتهم لسوفسطائية لعدة اعتبارات و منها تناقض أفكارها و غموضها، معتبرين أن تعاليمها قابلة لتدبير النظام الاجتماعي.

انسجاماً مع الطبيعة وغيرها، وأن القيم الأخلاقية نسبية متغيرة بتغير الزمان والمكان وباختلاف الظروف والأحوال، وحتى إذا أدى الأمر إلى نوع من الفوضى فيجب التأثير في مجال السلوك وفقاً لما سيحقق منفعته، لذا كان سقراط خصماً لهم ولا يحقهم بكل مكان يمكن أن يجدهم فيه يحاورهم و يجادلهم منتقداً أراهم، ومؤكداً جهلهم بطبيعة المهارات التي يدعون إجادتها، والمهمة التي أخذها على عاتقه جعلته يتجرع كأس السم الذي قضى على حياته، لأنه مات مداناً من قبل مواطنيه، أمام المحكمة الديمقراطية، بتهمة الكفر على أنه لا يكرم الهة المدينة بإدخال الهة جديدة، وفساد الشباب عن طريق التعليم¹، لتركز أفكار سقراط في الفكر الأخلاقي على الفضائل التالية²:

2. معرفة النفس : واعتبرها سقراط ركيزة النجاح في الحياة عملاً بالقاعدة المكتوبة على معبد "دلفي" والتي تقول: "أعرف نفسك بنفسك، فمتى عرف الإنسان نفسه عرف ما يصلح له وما لا يصلح له وقصر أقدامه على ما لا يعلم، ونأى عما لا تقدر نفسه على بلوغه فنأى بها عن الزلل والخطأ ويتجنب بذلك الشقاء ويمكنه الوصول إلى حسن تقدير الأمور وفهم الأشخاص".

3. القناعة: يعتبر السعادة شيء معنوي بعيد عن الماديات، وتحقق بتوفيق الإنسان بين ما يرغب فيه وبين ما يملكه فعلاً معتمداً على القناعة.

4. العلم: أطلق سقراط عبارته المشهورة "الفضيلة علم والرذيلة جهل" لأنه يرى أن الإنسان يريد الخير دائماً ويهرب من الشر بالضرورة، "فمن تبين ماهيته وعرف خيره بما هو إنسان أرادته حتماً، أما الشهواني رجل جهل نفسه وخيره، ولا يعقل أنه يرتكب الشر عمداً"³.

5. العمل : يركز سقراط على العمل في فلسفته الأخلاقية مترجماً ذلك في ما قاله " ان من يميز، من بين كل الأعمال الممكنة، العمل الذي يتلاءم مع مصلحته، فإنه لا يتردد في الاختيار، وحينما يعمل الإنسان الشر فإنه يكون جاهلاً بمقدار ما هو أثم".

و أثار سقراط مشكلات كبيرة في المحيط الأخلاقي ما زالت تشغل بال أهل الفكر حتى العصر الحاضر، فقد أراد بناء الأخلاق على العقل، وأسسها على قواعد ثابتة، والغى رد الأخلاقية إلى سلطة خارجية.

1.2. أفلاطون ونظريته الأخلاقية :

سار أفلاطون على خطى أستاذه سقراط ابستمولوجياً⁴ وأخلاقياً، ففي المعرفة فصل بين المعرفة الظنية بالمحسوسات و الماهيات المفارقة للمادة أي "المثل"، و من هنا اعتبر الخير أسمى المثل و مصدر الوجود والكمال، مخالفاً بذلك سقراط إذ أنه تجاوز الماهيات المتحققة في الموجودات المحسوسة إلى ما أسماه

¹ محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دار قباء عبده غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 53، 52.

² يعقوب المليجي، الأخلاق في الإسلام ، مع المقارنة بالديانات السماوية والأخلاق الوضعية، مؤسسة الثقافة الجامعية ، مصر ، سنة 1985، ص 224، 225.

³ مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وعلماء الإسلام، دار الكتب العلمية، لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 2004، ص 40.

⁴ ابستمولوجياً: تعني الفلسفة والتصوف، كما أنها فرع من فروع الفلسفة الذي يهتم بالمعرفة.

المثل¹، كما تداخل المبحث الأخلاقي لأفلاطون مع أبحاثه في النفس الإنسانية، معتبرا النفس جوهرًا روحانيًا بسيطًا من عالم المثل وقائم بذاته، ومستقل عن البدن و موجود قبله، وهذه النفس هي علة حركة الجسد، مقسما النفس إلى قسمين، الجزء الأعلى أو الأرقى مجسدا في العقل الذي يدرك ولا يقبل التجزئة، وهو بسيط غير مركب وأبيدي لا يفنى، والجزء الثاني اللاعقل والقابل للتجزئة والتميز بالفناء والذي بدوره ينقسم إلى جزئيين: الجزء الشريف والذي تتعلق به الشجاعة، حب الشرف وكل العواطف النبيلة، والجزء الوضيع المرتبط بالشهوات المهيمنة، موصلا الجزء الأول بقسم العقل ولكنه يختلف عنه بأنه غريزي وتصدر منه الأفعال دون تفكير، ومركز قسم العقل الرأس، ومركز الجزء الشريف من القسم اللاعقل القلب ومركز الجزء الوضيع أسفل البدن²، لذا جمهورية أفلاطون تعكس تفكيره الأخلاقي المعتمد على ما سبق ذكره من تقسيم للنفس وتطبيقه على الدولة لتمثل الطبقة العليا فيها بالحكام وهم الحكام مجسدين بذلك العقل وعرفت بالطبقة الذهبية، وتليها طبقة المحاربين مجسدة القلب وهو الجزء الشريف المتميز بالشجاعة وحب الشرف ورمز لها بالطبقة الفضية، وأخيرا طبقة الصناع والحرفيين والتي يقابلها الجزء الوضيع والذي يتضمن أيضا العبيد والمعروفة بالطبقة النحاسية³، ويعتمد أفلاطون على أربعة فضائل لتحكم في الأجزاء الثلاثة على مستوى الفرد وجمهوريةه الفاضلة، لتدبر ثلاثة منها قوى النفس وهي:

1. الحكمة قضية العقل تكلمه بالحق، وهي أولى الفضائل ومبدؤها.

2. العفة فضيلة القوى الشهوانية تُلطف الأهواء .

3. الشجاعة وهي فضيلة القوى الغضبية.

وإذا ما تحققت الفضائل الثلاث للنفس، يحقق فيها التناسب والنظام، ويسمى أفلاطون هذه الحالة من التناسب "العدالة" وهي الفضيلة الرابعة، وإذا كان العدل على المستوى الفردي عند أفلاطون هو التوازن الصحيح بين القوى الثلاث، فإنه وعلى المستوى الاجتماعي يصبح الأداة الوظيفية المناسبة في المجتمع⁴.

انتقد أفلاطون بسبب تقسيمه للجمهورية على أساس طبقي واعتبر عنصري يعتمد في ذلك على التفاوت الطبيعي بين البشر تحت مسمى "أداء كل لوظيفته الطبيعية"، كما عرف عن أفلاطون نزعتة إلى الحكم الإستبدادي، وكرهه العميق لديمقراطية⁵.

¹ مصطفى حلمي، المرجع نفسه، ص 41،

² حسين حمزة شهيد، الأخلاق في فكر أفلاطون الفلسفي، مجلة دراسات الكوفة، العراق، العدد العاشر، سنة 2008، ص 262.

³ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 57.

⁴ مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وعلماء الإسلام، دار الكتب العلمية، لبنان، سنة 2004، ص 42، 43.

⁵ محمد عبد الله الشرقاوي، المرجع نفسه، ص 73، 74.

1. 3. ارسطو ونظريته الاخلاقية :

تتلذ ارسطو على يد أفلاطون سنوات عديدة، و إذ كان من المتوقع أن يتأثر بفكر أستاذه فيتابع ما قاله في مجال الطبيعة و السلوك الإنساني، غير أن الاختلاف بينهما كان جوهريا و خاصة في الفكر الأخلاقي و الذي يمثل في الواقع مذهبا جديدا¹، حيث يعتبر أفلاطون واضع الشروط التي ينبغي توافرها في المقاييس الخلقية، و ارسطو واضع المذهب الأخلاقي المستند الى فكرة السعادة²، و التي جعلها أمرا نفسيا داخليا يدور مع الفضيلة مدعومة بالذات و الخطوط الدنيوية، و بهذا برهن أرسطو أنه ذو فلسفة واقعية تخالف فلسفة أفلاطون المثالية³، لذا يجد المتأمل في جوهر النظرية الأخلاقية لدي أرسطو انها مبنية على التقاطع الأساسي بين التأمل النظري (théôria)، و التجسيد العملي (praxis)، لأن فهم الفلسفة الأخلاقية لديه ينحصر دوما في كيفية تجسيد فكرة متعالية، و كيف يكون الفعل البشري هو ترجمة أمينة لمثل أعلى (idéal) تستقيم به الحياة الانسانية في السلوكيات، الصنائع، الوظائف و التدابير المتنوعة⁴، وفقا لما يذكره ارسطو في مقدمة كتابه " الأخلاق النيقوماخية" : « إن كل فن و كل فحوص، و كذلك كل فعل و استقصاء إنما يقصد به أن يستهدف خيرا ما، و لهذا السبب فقد قيل بحق إن الخير هو ما يهدف إليه الجميع»⁵، فليس هناك علم أو عمل إلا و كانت الغاية منه تحقيق خير معين، و لكن بوجود غايات و خيارات متعددة أصبح من الضروري البحث عن "الخير الأقصى" و الذي هو غاية في ذاته و ليس أداة لغاية أبعد منه و قد وصل ارسطو الى أن "السعادة" هي ذلك الخير الأقصى متفقا بذلك مع سقراط و أفلاطون⁶.

تتحقق السعادة لدى الإنسان نتاج أعماله الفاضلة، و عنده الفضائل الأخلاقية لا تسمى كذلك إلا إذا كانت عادات مستمرة، و ان كل الفضائل لا تعدوا أن تكون أوساط أمور، ففي كل أفعال الإنسان جانبان ينبغي الإبتعاد عنهما، و هما الإفراط و التفريط، و أما الفضيلة فهي الوسط بينهما و يعني الاعتدال للفرد الحكيم⁷، لذا و قد وضع أرسطو قائمة كبيرة بالذائل و الفضائل منها :

رذائل الإفراط : مثل التهور ، الشهوانية، الغرور ، المجاهمة ، الادعاء الكاذب، الشراسة.

رذائل التفريط : مثل الجبن ، البلادة، الخسة ضعف النفس ، الملق.

¹ محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دارقبا عبده غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1988، ص 72.

² مصطفى حلبي، المرجع نفسه، ص 44.

³ يعقوب المليجي، الأخلاق في الاسلام ، مع المقارنة بالديانات السماوية و الأخلاق الوضعية، مؤسسة الثقافة الجامعية ، مصر ، سنة 1985، ص 230.

⁴ محمد شوقي الزين، الصراع الخفي بين السعادة و الحرية، رؤية أخرى في علاقة الأخلاق بالسياسة في الفكر الفلسفي ، مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات و الأبحاث ، قسم العلوم الإنسانية و الفلسفة ، نشرت هذه الدراسة في مجلة يتفكرون 2015، العدد 6، ص 6.

⁵ مصطفى حلبي ، المرجع نفسه، ص 44.

⁶ محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دارقبا عبده غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1988، ص 75.

⁷ يعقوب المليجي، المرجع نفسه، ص 230.

فضائل أوساط : مثل الشجاعة الإعتدال، الحلم ،المجاملة¹.

و ينتهي أرسطو بأن أنواع الخير ثلاثة وهي² :

1. خير خاص بالنفوس و هو أساسي و جوهري و ما عداه هو تابع له.
2. خير خاص بالأجسام و لا يري أرسطو اهماله بل يحذ الحرس على الصحة و توفير المال و الحاجات الضرورية.
3. خير خارجي و عيبه أنه لا يمكن التعويل عليه في تحقيق السعادة لأن الإنسان لا يملكه و لا يسيطر عليه كالشهرة .

نلخص مما سبق ان غاية ارسطو الاخلاقية تمحورت حول أمرين أساسين هما تحديد معنى الخير و التعرف على السلوك الموصل اليه .

2 . مرحلة الأخلاق اليهودية ، المسيحية و الاسلامية

الحديث عن الأخلاق في العصور الوسطى هو حديث عن فلسفة الأخلاق المسيحية التي أنشأت مزيجاً من الفكر اليوناني، الروماني، اليهودي و عناصر من ديانات أخرى في الشرق الأوسط³، لتدخلت بذلك المذاهب الدينية و الأخلاقية الناشئة عن أصل (يهودي، مسيحي) الى العالم (اليوناني، اللاتيني) عن طريق جد بسيط، فقد نقلها و اذاعها من عمل بها و هم طائفة من عوام الشرقيين الذين كانوا يقطنون على أطراف مدن الإمبراطورية الرومانية، و لذا كان انتشار هذه الاخلاقيات اولا عبر عوام الامبراطورية ثم عمت بين خاصتها و اثريائها⁴ .

2 . 1 . الاخلاق بالديانة اليهودية: مهدت الديانة اليهودية السبيل لظهور الأخلاق التي مبعثها وحي السماء، ثم جاءت بعدها الديانة المسيحية بقواعد خلقية تتناسب و العصر الذي جاءت فيه، و اعطاءا للديانة اليهودية مكانتها في تاريخ الفكر الأخلاقي، جملنا مبادئها فيما يلي⁵ :

- أ. أصبحت الأخلاق ذات مصدر سماوي و أن الله تعالى هو الذي يقرر ما يكون خيرا و ما يعد شرا و بذلك أفسحت أفكار النظريات الأخلاقية الوضعية المجال للمبادئ الدينية لتحل محلها .
- ب. أصبح أمام البشر نظامان أخلاقيان : النظام اليهودي السماوي و النظام الاغريقي الوضعي و قد نشب بينهما خلاف في أول الأمر، إلا أن كل من رجال الدين و المفكرين عملوا على المزج بينهما بعد ذلك.

¹ أندريه كريسون، ترجمة ،الإمام عبد الحليم محمود & ابو بكر ذكري، المشكلة الأخلاقية و الفلاسفة، دار الشعب، مصر، سنة 1979، ص 100، ص 101.

² يعقوب المليجي، المرجع نفسه، ص 231.

³ محمد مهران رشوان، المرجع نفسه، ص 119 .

⁴ أندريه كريسون، ترجمة ،الإمام عبد الحليم محمود & ابو بكر ذكري، المشكلة الأخلاقية و الفلاسفة، دار الشعب، مصر، سنة 1979، ص 138.

⁵ يعقوب المليجي، المرجع نفسه، ص 211.

ت. إتسمت المبادئ الأخلاقية بالعدل الثأري (العين بالعين)، وبتأكيء شخصية الفرد و المحافظة على حقوقه.

2 . 2 . الاخلاق بالديانة المسيحية: الديانة اليهودية أسست للفكر الأخلاقي بالديانة المسيحية والتي عرفت انتشارا واسعا في الفترة الواقعة بين سقوط روما و نهاية العصور الوسطى، كما ان الفلسفة في الغرب عرفت نشاطا ازدهر تحت رعاية الكنيسة و في ظل توجهاتها، و ظلت سلطة الكنيسة قائمة لا ينازعها أحد، بحيث عملت و لمدة سبعة عشر قرنا على ارساء القانون الذي يعد قوام الحياة الاخلاقية، و أي قانون هذا؟، قانون يختلف عن القانون الوضعي المرتكز على العقل البشري، إنه قانون الوحي الالهي الذي لا يملك الانسان حياله امرا إلا أن يطبقه، باعتباره تعبيرا عن الارادة الالهية، و مادامت القوة التي تسهر على تنفيذه هي ارادة الالهية تحدد الفضيلة و تميز بين الخير و الشر فسوف يكون قانونا خيرا، و هكذا تكون الفلسفة الأخلاقية المسيحية قد جاءت ببعض الأفكار الجديدة و التي تعد تطورا للفكر الأخلاقي الغربي و تميزا عن العصور السابقة و اللاحقة حتى عصر النهضة الأوروبية في القرن السادس عشر، حيث نفر رجال عصر النهضة من حياة الزهد و التقشف فربطوا بين العمل و مطالب الحياة الأخلاقية، و طغى على هذا العصر النزعة الفردية عندما أكدت حركة الاصلاح الديني أن علاقات الإنسان بالله ذات طابع شخصي، و التي كانت نتيجة طبيعية لازدياد العلم و تقلص سلطة الكنيسة التي أصبحت أدوات في يد الدولة القومية، و بهذا كان عصر النهضة جسرا للمرور من العصور الوسطى الى العصر الحديث¹.

2 . 3 . الاخلاق بالديانة الاسلامية.

الاسلام دين جامع للعقيدة، الشريعة، العبادة و الاخلاق، و انطلاقا من الركيزة الاخيرة ندرك أن لا دين بلا أخلاق، كما أن الاساس الاخلاقي بالدين الاسلامي أصله القرآن الكريم، السنة النبوية الشريفة، الاجماع و القياس²، و ما دعى له الاسلام من أخلاق قابل لتطبيق العملي بعيد عن الاساس المثالي أي النظري، بحيث خير مُفَعَل للأخلاق الاسلامية هو الرسول صلى الله عليه و سلم، و أكد عليها بحديثه الشريف: "إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق"³، كما ربط الرسول صلى الله عليه و سلم البر و الابتعاد عن الاثم بحسن الخلق بقوله: "البر حسن الخلق"، و قوله ايضا عليه الصلاة و السلام: " ما من شيء أثقل في الميزان من حسن الخلق، و ان صاحب حسن الخلق ليبلغ به درجة صاحب الصوم و الصلاة"⁴، و بهذا يكون قد ربط فضل حسن الخلق بجزء الدنيا و ثواب الآخرة⁵، و منح الفرد حرية الالتزام و المسؤولية على أفعاله

¹ محمد مهران رشوان، المرجع نفسه، ص 123.

² زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال و الفساد الاداري للموظف العام . دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان. أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، 2016، ص 18.

³ محمد الشقراوي، المرجع نفسه، ص 111.

⁴ أحمد نصر الله صبري، مختصر صحيح الجامع الصغير للإمام السيوطي و الالباني، ألفا للنشر و الانتاج الفني، مصر، الطبعة الاولى، سنة 2008، ص 310.

⁵ سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية و مصلحة شرعية، سلسلة دعوة الحق، الادارة العامة للثقافة و النشر، مكة المكرمة، العدد 242، سنة 2010، ص 7.8.

وسلوكياته الاخلاقية¹، وعلى سريرته صلى الله عليه وسلم كقائد اخلاقي ساد الاسلام وسادت الاخلاق معه لتمس جميع اوجه الحياة، الدينية، المعاملاتية، السياسية، الاجتماعية، التربوية، وخاصة الادارية منها والتي كانت تحكم تعاملات الدولة الاسلامية و حكومتها داخليا وخارجيا وهو ما يعرف بالادارة العامة الاسلامية، كما ان هذه الاخيرة مرت بعدة مراحل، أولها مرحلة العصر النبوي والتي بدأت من أول سنة للهجرة (622 م) الى غاية السنة الحادية عشر من الهجرة (632 م) أي من أول سنة أقام بها "الرسول صلى الله عليه وسلم" بالمدينة المنورة الى أن توفاه الله، أما المرحلة الثانية فجمعت عصر الخلفاء الراشدين (أبي بكر، عمر، عثمان و علي رضي الله عنهم و أرضاهم جميعا)، و بدأت من السنة الحادية عشر من الهجرة الى غاية السنة الاربعين منها (660 م)، والمرحلة الثالثة تضمنت العصر الاموي الذي استمر من السنة 41 من الهجرة الى غاية السنة 132 من الهجرة و الموافقة لـ (749 ميلادي)، أما المرحلة الرابعة و التي طبعها العصر العباسي الاول و الثاني و الذي استمر من 132 هـ الى غاية 656 هجرية الموافقة لـ (1258 ميلادي)، كما تبع هذا العصر العهد الفاطمي و الذي يعتبر امتدادا له، و يستمر لغاية 923 هجري و الموافقة لسنة 1517 ميلادي، أما المرحلة الخامسة بالادارة العامة الاسلامية فكانت للعصر العثماني و الذي استمر بالحكم الى أن قرر "مصطفى كمال أتاتورك" سنة 1343 هجرية و الموافقة لسنة 1924 ميلادية الغاء الخلافة الاسلامية²، ليكون أساس المراحل الخمس للادارة العامة الاسلامية هو ما بناه "الرسول صلى الله عليه وسلم و الخلفاء الراشدين" بكل من المرحلة الاولى و الثانية، و اللتان قامتتا على أسس ادارية أخلاقية تضمن مصلحة الموظف العام و تحقق المنفعة العامة و من بينها ما يلي :

الادارة العامة الاسلامية جمعت بين المركزية و اللامركزية و ذلك لتسهيل تنظيم أمور الدولة الممتدة عبر كل الجزيرة العربية، كما أن تسييرها كان ديموقراطي مبني على الشورى في اتخاذ القرارات، لحرص الرسول عليه الصلاة و السلام و صحابته الكرام على الالتزام بتعاليم الدين الاسلامي لقوله تعالى: "... و شاورهم في أمرهم..." (سورة آل عمران، الآية 159)³، كما كان تعين موظفي الدولة الاسلامية من ولاة، قضاة، و ما الى ذلك بعهد "عمر الفاروق" يتم على أساس الاختبار و الاتقان و الكفاية، و يقول رضي الله عنه: "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما، فقد خان الله و رسوله و المسلمين"، حرصا منه على تدوال المناصب الادارية بين الموظفين على أساس الجدارة و الاستحقاق لا على أساس المحاباة⁴، كما روعي أيضا بشروط التوظيف قوة الموظف و المتمثلة في قدرته على تنفيذ و انجاز المهام الموكلة له، فضلا على علمه المتحصل عليه بالمعرفة و الخبرة، و أمانته و التي تكون أساس العمل العمومي المبني على النزاهة و الموضوعية، مع مراعاة المصلحة العامة، و ارتكز الرسول صلى الله عليه وسلم و الصحابة الكرام على

¹ انتصار زين العابدين شهيد، أخلاقيات الوظيفة العامة في الاسلام، مجلة كلية الادب، العدد 101، ص 645.

² أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مقدمة في الادارة الاسلامية، جده، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، 2000، ص 89، 90.

³ أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، المرجع نفسه، ص 97.

⁴ فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور اسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث و

التنمية، البنك الاسلامي لتنمية، الطبعة الاولى، سنة 1999، ص 31.

بحث المعايير الثلاثة بالموظف العمومي عملاً بقوله تعالى: "... إن خير من استأجرت القوي الأمين..." (سورة القصص الآية 26)، و "...قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون..." (سورة الزمر الآية 09)¹، كما أن الأساس الأخلاقي للموظف العمومي بالادارة الإسلامية ارتكز على مراعاة هذا الأخير العديد من القيم ومنها:

الصدق: الموظف العمومي الصادق يدعم سمعته و سمعة الادارة العمومية العامل بها ما يزيد من ثقة المتعاملين معه الداخليين من زملاء و رؤساء، أو الخارجيين من مواطنين و متعاملين حكوميين أو اقتصاديين. وهذا عملاً بقول الرسول الكريم: "إن الصدق يهدي الى البر. و البر يهدي الى الجنة و ان الكذب يهدي الى الفجور و الفجور يهدي الى النار".

الصبر: وهو من أكرم الفضائل التي حث عليها الاسلام، و ما تحلى بها موظف عمومي الا و تجاوز عديد المعضلات الاخلاقية و التي أساسها الانفعالات، و الضغوطات الوظيفية اليومية، الى بر الامان متخذاً القرار الصائب بما يخدمه و يخدم المصلحة العامة، عملاً بقوله تعالى: "و الكاظمين العيظ و العافين عن الناس و الله يحب المحسنين" (آل عمران، الآية 134).

الامانة و حسن التدبير: أساس العمل الامين لدى الموظف العمومي هو مراعاة مصالح طالبي الخدمة العامة بضمير و نزاهة، مع عدم الاسراف في انفاق المال العام بلا لا يخدم الصالح العام، و يقول تعالى: " و لا تسرفوا ان الله لا يحب المسرفين ". كما يعتبر المال العام أمانة بيد من ينفقه يجب الحفاظ عليها، عملاً بقوله تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الامانات الى أهلها". (النساء، الآية 58)، كما يقول الرسول صلى الله عليه و سلم: "ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"².

احترام الوقت: الوقت سلعة اذا أحسن الموظف العمومي الاتجار بها حقق النفع الخاص و العام، رجوعاً الى قوله تعالى: "و العسر إن الانسان لفي خسر إلا الذين آمنوا و عملوا الصالحات و تواصلوا بالحق و تواصلوا بالصبر"³، و العمل بالوظيفة العمومية له وقت و جب على الموظفين احترامه و عدم تبديده فيما لا ينفع الصالح الخاص و العام، و بهذا الشأن يقول رسول الله صلى الله عليه و سلم: " نعمتان مغبون فبهما كثير من الناس الصحة و الفراغ"⁴.

¹ أحمد بن داود المزجاني الأشعري، المرجع نفسه، ص 103.

² انتصار زين العابدين شهباز، "المرجع نفسه، ص 645.

³ بومدين يوسف، أخلاقيات الاعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة بمنظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري و اسلامي، مجلة الاقتصاد و المالية، سنة 2015، ص 90.

⁴ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، موسوعة الاخلاق، مكتبة أهل الاثر، الكويت، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص 436.

طاعة الرؤساء بالمعروف: يقول تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الامر منكم" (النساء، الآية 59)، و ولي الامر دل اداريا على الرئيس و المشرف و طاعته بالمعروف و بما يخدم الصالح العام أمر ضروري لضمان السير الحسن للادارة العمومية¹.

العدل و الانصاف: الموظف العمومي ما أوّتمن على عمل الا و جب عليه ان يراعي العدل و الانصاف من خلال التزام الموضوعية باتخاذ القرارات و تجنب المؤثرات العاطفية من قرابة و صداقة لاعطاء كل ذي حق حقه، و بهذا يذكرنا الله تعالى في قوله من سورة المائدة الآية 08: "و لا يجرمنكم شنئان قوم الا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى"، و قوله تعالى في سورة هود الآية 85: "و لا تبخسوا الناس أشياءهم"، و قوله تعالى بسورة الحجرات الآية 09: "و أقسطوا ان الله يحب المقسطين"، و قوله تعالى في سورة النحل الآية 90: "إن الله يأمركم بالعدل و الاحسان"، أما الرسول الكريم و في حديثه الشريف يذكرنا بمنزلة الولي العادل المقسط و يقول صلى الله عليه و سلم: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز و جل، و كلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم و أهلهم و ما أولوا"، كما يذكرنا في حديث آخر بضرورة العدل في الخدمة و الابتعاد عن الظلم، و يقول صلى الله عليه و سلم: " ما من أمير عشرة، إلا و هو يؤتى به يوم القيامة مغلولاً، حتى يفكهُ العدل، أو يُوبقهُ الجور"².

العمل الجماعي: و يكون بتسخير الموظف العمومي لطاقاته و امكانياته و ما آتاه الله من قوة بما يخدم الجماعة العامل بها و بهذا يقول العلي القدير بسورة المائدة الآية 2: "و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الاثم و العدوان"، و عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "إن لله تعالى أقواماً يختصهم بالنعم لمنافع العباد، و يقر فيهم ما بذلوا، فإن منعوها نزعها منهم فحولها الى غيرهم"³.

اللباقة و الكياسة مع الزملاء و المتعاملين: أساس التعامل الوظيفي العمومي هو الكلمة الطيبة ما بين الرئيس و المرؤوس، و ما بين الموظفين بمختلف المستويات الادارية، ما عمت الكلمة الطيبة بادارة عمومية الا و نفعت، و يقول تعالى في سورة النساء الآية 148، 149: "لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم و كان الله سميعا عليما، إن تبدوا خيرا أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فان الله كان عفواً قديراً"، و في الحديث الشريف يأمر الرسول صلى الله عليه و سلم فيقول "احفظ لسانك"⁴، و من آداب المعاملة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، البنك الاسلامي لتنمية، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، الطبعة الاولى، سنة 2004، ص 26.

² محمد ناصر الدين الالباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته. الفتح الكبير. المكتب الاسلامي، الطبعة الثالثة، سنة 1988، ص 993.

³ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، المرجع نفسه، ص 441، 442.

⁴ محمد ناصر الدين الالباني، المرجع نفسه، ص 101.

استقبال المتعاملين بوجه طلق وكلمة طيبة تؤكد الود والرحمة، ويقول تعالى بسورة الاسراء الاية 53: "وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن"¹.

تقبل النقد والاعتراف بالخطأ: تقبل النقد الهادف والتراجع عن أي قرار خاطئ لا يصب في مصلحة الادارة العامة و مستخدمها يعد سمة يجب أن يتحلى بها الموظف العمومي المسلم، كما تدل على ثقة الاداري بنفسه و صدقه اتجاه العمل الذي يؤديه، أما التعنت والاصرار على الرأي والقرار الخاطئ وجه من أوجه الكبر وهو ما نهى عنه الرسول صلى الله عليه وسلم بقوله: "الكبر، بطر الحق، و غمط الناس"².

كما تتضمن الادارة العامة الاسلامية عديد السلوكيات المحظورة على الموظف العمومي ومنها:

أخذ ممتلكات الدولة أو الادارة العمومية: ينهى الرسول صلى الله عليه وسلم عن خيانة الامانة والاخذ مما أؤتمن عليه الموظف بعديد الاحاديث ومنها ما رواه البخاري بصحيح مسلم: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "و الله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه، الا لقي الله تعالى يحمله يوم القيامة"، وفي حديث آخر يقول صلى الله عليه وسلم: "من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول".

الغياب بغير مبرر: صلاح الادارة العمومية بحفاظ موظفيها على مواعيد عملهم، وعدم التقصير الا بمبرر، كما حدد الفقهاء أوجه تقصير الموظف العمومي بأربع حالات: احدها أن يكون تقصيره لعذر اعجزه عنه، أو مرض أضعفه عن أداء ما كلف به، وهذا يخرج العامل من باب المقصرين ويلحق بأحوال العاملين، وعليه جاء حديث الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال: "ما من عامل كان يعمل عملاً فيقطعه عن ذلك العمل مرض الا وكل الله تعالى به من يكتب له ثواب الاجر"، أما الحال الثانية لتقصير العامل فتكون اغتراراً منه بالمسامحة فيه، ورجاءاً بالعفو عنه، وتشيع هذه الظاهرة بالادارة العمومية بحال تساهل الرئيس مع الموظفين، أما الحالة الثالثة من الغياب الوظيفي وهي أن يكون تقصير الموظف بالعمل ليستوفيه لاحقاً، وهذه الحالة يكون قد بدأ بالسيئة في التقصير قبل الحسنه في الاستيفاء، اغترار بالامل في امهاله، ورجاءً للحاق بما قصر لاستيفائه، وهذا الصدد يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من كان يأمل أن يعيش غداً ... فإنه يأمل أن يعيش أبداً"، أما الحالة الرابعة التي يقصر بها الموظف العمومي فقد تكون استثقلاً منه للحاق بالعمل و قلة اكرثات لاستيفائه، وهذا يقول أحد البلغاء: "الامهال رائد الاهمال"³.

¹ انتصار زين العابدين شهباز، المرجع نفسه، ص 660.

² لينا سليمان الخولي، نورة عبد الرحمن السليمان، درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الادارة في الاسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 07، 2017، ص 84. http://ijoe.org/v6/IIJOE_06_07_06_2017.pdf.

³ أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، "أدب الدين والدين"، دار المناهج لدراسات، لبنان، الطبعة الاولى، سنة 2013، ص 669666.

" الرشوة: هي وسيلة للاخلال بالعمل العمومي، يحرم على الموظف العمومي قبولها، كما تعد كبيرة من الكبائر و خيانة للامانة، وهي أي هبة او عطية يقبلها الموظف بمقابل مستقبلي يقدمه لمنحها، وبهذا الصدد جاء الحديث الشريف لقوله صلى الله عليه وسلم: "لعن الله الراشي والمرثي"¹.

" شغل الغير او الاشتغال بغير العمل: البعض من الموظفين يخون الامانة بقصد او غير قصد من خلال تضييع وقت عمله أو وقت زملائه في غير مصارفه، و من المظاهر المنتشرة في تبديد وقت العمل نجد انشغال الموظفين بالمهاطف، قراءة الكتب و الجرائد، ترك مكان العمل لتسوق و التبضع، او للجلوس بالمقاهي و المطاعم، وبهذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا ايمان لمن لا امانة له، ولا دين لمن لا عهد له"². و ما بين مطلوب من الموظف العمومي و محظور عليه بالادارة العامة الاسلامية، ترك لهذا الاخير حرية الاختيار و تحمل مسؤولياته بتحصيل الثواب أو تحمل الجزاء، غير أن الموظف العمومي بالادارة الاسلامية وصغ تحت ثلاثة أنماط من الرقابة قسمت وفق ماجاء بنص الاية 105 من سورة التوبة، و يقول تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون...".

i. الرقابة الذاتية: أساسها تحسس و استشعار الموظف لخالقه أثناء عمله " فسيرى الله عملكم"، وهي نوع من الرقابة لا نجده عند غير المؤمن، اذ يقول تعالى: "و هو معكم أين ما كنتم و الله بما تعملون بصير"(سورة الحديد، الاية 04)، و باعتبار العمل عبادة من جمل العبادات يجب حسن اتقانها و الامام به، ليحضرنا حديث الرسول صلى الله عليه وسلم اذ يقول: "الاحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه، فإنه يراك"³.

ii. الرقابة الادارية: تشمل الرقابة الممارسة من قبل الادارة العليا (المدير و رؤساء الاقسام و المصالح) على الادارة التنفيذية و بالمرحلة الاولى من الادارة الاسلامية كان يقوم بها الرسول صلى الله عليه وسلم و أعوانه، أما بالمرحلة الثانية كانت من اختصاص الخلفاء، لتمر بعدها الى أولياء الامور من ولاة، قضاة و الرؤساء الادارين بالدواوين.

iii. الرقابة الشعبية: وهو نمط رقابي من تخصص الامة (مواطنين، أعيان المجتمع، المجالس و الهيئات الممثلة للشعب) لمتابعة و اشراف الحكومة و أجهزتها الادارية⁴.

اخلاق الادارة العامة الاسلامية جمعت بين لذة العمل و سعادة الحياة الدنيا و الآخرة، لتُفَعَلَ بالاساس مبدأ الواجب و الالتزام أمام الخالق، العباد، و الذات.

¹ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، المرجع نفسه، ص 439.

² خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، المرجع نفسه، ص 439، 440.

³ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، المرجع نفسه، ص 437.

⁴ أحمد بن داود المزجاني الأشعري، المرجع نفسه، ص 105.

3. مرحلة الأخلاق الغربية المعاصرة

3.1. العصر الاخلاقي الحديث المتقدم (القرنان 16.17):

لم تنقطع الصلة بين النظريات الأخلاقية عند اليونان وبين فلاسفة أوروبا المحدثين، فرني ديكارت René Descartes (1596. 1650) مثلا تتبع خطى الفكر الاخلاقي اليوناني معتبرا أسى الخيرات هو ممارسة الفضيلة¹، و الانسان بنظر ديكارت مكون من جوهرين متميزين: الجسم، وهو يخضع لكل ما يتعرض له من قوانين علم الطبيعة باعتباره جسم مادي و أحد أجزاء العالم الطبيعي، الذي يمكن أن نفهم كل أسراره، فيما إذا أتيح لنا أن نفهم العالم الطبيعي حق الفهم، و النفس، وهي جوهر ماهية الفكر و لا صلة لها بكل ما يحكم الجسم من قوانين و علاقات لا من قريب أو بعيد، و بالرغم من نظرة Descartes للإنسان و رسمه لحدود التمايز بين الجسم و النفس من حيث طبيعة كل منهما، إلا أنه يعتبرهما معا يكونان وحدة لا انفصام بينهما، و بهما معا يكون الانسان إنسانا، أي أن الاتحاد بينهما هو اتحاد جوهري لا عرضي.

الاتحاد الجوهري بين الجسم و النفس يفضي الى التسليم بالتأثير المتبادل فيما بينهما، أي تأثير كل منهما بالأخر و على الآخر، بالصورة التي تتلاءم و طبيعة كل منهما، فإذا كان السلوك الانساني بأوجهه المختلفة و سبله يتعلق بالجانب النفسي للإنسان و هو المحدد الاخير لصورة النفس أو ماهيتها، فإن هذا السلوك يترجم و يظهر بالنشاط العضلي الحركي، الواقع على الجسم و الصادر منه²، و يرى Descartes أن كل الانفعالات المترجمة الى سلوكيات هي طيبة بطبيعتها و ليس علينا إلا أن نتجنب سوء استخدامها و مغبة اندفاعاتها، أي أن الجسم الآلي خاضع للنفس الحساسة العاقلة المريدة، مع مراعاة أن الافكار الفاضلة يمكن ان لا تحدثها النفس وحدها بل تقويها حركات الجسم، فتصبح هذه الأفكار من الأفعال الفضيلة و من انفعالات النفس في الوقت عينه³.

فقط أولى Descartes احوال النفس و ميولها أو أخلاقها اهتماما كبيرا، حتى أنه جعل علم الأخلاق (الفلسفة العملية) رأس الحكمة، بل تاج العلوم جميعا، و اعتبر أنه لا بد من الإطلاع على كل العلوم قبل الخوض في علم الأخلاق، و هذه النظرة، تذكرنا بوجهة نظر الفلاسفة اليونان، الذين يربطون بين العلم و الفضيلة، و يرون أن الحكمة و مختلف الفضائل هي ثمرة الادراك و اكتساب العلوم و المعارف المختلفة⁴، و يرى Descartes أن الخطأ يكون نتيجة لعدم معرفة ما، كان ينبغي أن يمتلكها، لذا صبت تأملات ديكارت في اتجاهين: الاول هو تبرير ميتافيزيقي لقدرتنا على الحكم الصحيح، و الثاني تفسير

¹ مصطفى حلمي، المرجع نفسه، ص 59.

² مهدي فضل الله، فلسفة ديكارت و منهجه دراسة تحليلية و نقدية، دار الطليعة بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، سنة 1996، ص 166.

³ نظمي لوقا الله، أساس المعرفة و الأخلاق عند ديكارت، المطبعة الفنية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، سنة 1972، ص 179.

⁴ مهدي فضل الله، المرجع نفسه، ص 167.

الاستخدام السيئ لهذه القدرة، متأملاً من ذلك الوصول الى تحديد الوسائل التي تقينا من الخطأ¹، وفي هذا السياق قال Descartes: "كنت دائماً أشعر برغبة جامحة لمعرفة الصواب وتمييزه من الخطأ حتى أقوم أعمالي بوضوح وأسير بثبات في هذه الحياة".

متبعاً نهج ديكارت، باروخ سبينوزا Baruch Spinoza² أكثر فلاسفة القرن السابع عشر تعبيراً عن رأيه ومؤمناً بمذهبه المادي الذي يفصل الدين عن السياسة والأخلاق على الرغم من الظروف التي كانت تسود تلك الفترة والتي تميزت بالزعة الدينية، ومنهج Spinoza يعتمد على الطرح الهندسي لموضوعاته إلا أنه ارتئ في كتابه "الأخلاق" أن يعتمد على التعريفات والبدهييات، الفيلسوف الهولندي يرى أن العقل البشري هو فكرة، وموضوعه الجسد مؤكداً على أن الجسد والفكر هما جوهر واحد لا يتجزأ، وأوضح أن العقل منفعل ومتأثر بشكل رئيسي بالأشياء الخارجية عنه طالما بقي في مستوي المعرفة الاختيارية العادي ويقول: «أن الخير الاسمي هو معرفة الوحدة القائمة بين العقل والطبيعة برمتها، هذه اذن الغاية التي أسعى من أجلها»³.

قسم Spinoza المعرفة والتميز بين الصواب والخطأ الى ثلاث درجات أولها ضرورة التجربة للمعرفة والتميز بين الصواب والخطأ وهذا ما يعرف بالمعرفة التجريبية، أما الدرجة الثانية يكون الفرد حذراً من الوقوع في الخطأ في اطار ادراك المعرفة، أما بالدرجة الثالثة يصل الفرد الى راحة الضمير التي يصل بها الى الادراك الصحيح، والوصول الى الدرجة الرابعة من الادراك وهو الاحاطة بالماهية الكافية للشيء بغير التعرض للخطأ⁴، والمعرفة تحتاج الى التقنية في البحث والتي يجب أن تكون واضحة كاملة بالنسبة لموضوعها وهذا ما أكدته Spinoza في قوله: «يتوجب ابتكار وسيلة تساعد على النهوض بالفهم وتقنيته حتى يمكنه ادراك الأشياء دون وقوع خطأ، واتباع افضل طريق ميسور».

وبهذا يكون القرن السابع عشر اول مرحلة في تطور الفكر الاخلاقي المعاصرو التي عرفت بسيادة المذهب الطبيعي، والاعجاب بالمنهج الهندسي، وفصل الدين عن السياسة والأخلاق، ومن بين مفكرها اضافة الى ما ذكرنا سابقاً "هوبز" Thomas Hobbes ، "ليبنتز" Gottfried Wilhelm Leibniz ، "لوك" John Locke وغيرهم، إلا أننا اخترنا "Descartes" و "Spinoza" لاعتبارات البحث و اضافة الى أنهما الأكثر تأثيراً في الاخلاقيات الحديثة .

¹ جنيفياف روديس لويس، ترجمة عبده الحلو، ديكارت والعقلانية، منشورات عويدات ، بيروت و باريس ، الطبعة الرابعة، سنة 1988، ص 67، ص 68.

² للاطلاع أكثر أنظر: باروخ سبينوزا، ترجمة جلال الدين سعيد، علم الأخلاق، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الاولى، 2009.

³ ريتشارد شاخت ، ترجمة أحمد حمدي محمود، رواد الفلسفة الحديثة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، سنة 1997، ص 86.

⁴ أندريه كريسون، ترجمة، الإمام عبد الحلیم محمود & ابو بكر ذكرى، المشكلة الأخلاقية و الفلاسفة، دار الشعب، مصر، سنة 1979، ص 211.

3.2. الاخلاق بالعصر الحديث المتوسط (القرن 18-19 م):

تغير التفكير في المسألة الاخلاقية في القرن 18 م هو نتاج الحراك الذي حدث في القرن الذي سبقه ،فقد أخذت الحركة تزداد وأصبحت تهدد بتدمير كل شيء، و بعبارة عامة جدا نقول ان التحول في موقف الانسان الغربي من الكون و كل ما فيه هو التحول من نعيم المسيحية الغيبي في السماء بعد الموت الى النعيم العقلاني الطبيعي على هذه الأرض الآن، أو على الأقل في القريب العاجل¹، وهذا الحراك راجع الى سببين رئيسين هما: أولاً تناقض النصوص الدينية وتعددتها، ثانياً تناقض الفلسفة المشيدة على الدين².

نظرا للحراك الذي كان قائما في أوروبا خلال هذه المرحلة و الذي تمخض عنه كثرة الفلاسفة و اشتراكم في تحليل المعرفة و نقد العقل، الدين و النظم الاجتماعية و السياسية، ارتأينا اختيار رواد اهم مدارس هذه المرحلة سواء المدرسة الإنجليزية، الفرنسية و الألمانية، و ذلك لما قدمه كل منهم للفكر الاخلاقي في فترة العصر الحديث.

▪ الفكر الاخلاقي لدى آدم سميث Adam Smith (1723 – 1709) :

فيلسوف اخلاقي و من أهم مؤلفاته كتابان أولهما "نظرية العواطف الأخلاقية" سنة 1759، و الثاني "بحث في ثروة الأمم و أسبابها" سنة 1776، ليرى بكتابه الأول استحالة تعيين الفضيلة في كل حالة جزئية بناء على قوانين ثابتة، و يرجع هذا التعيين الى "العطف" أو التعاطف أي انفعالنا بعواطف الغير، فيلاحظ أن انفعالات الغير تنتقل اليها بالعدوى، و هكذا تجعلنا الطبيعة متضامنين جميعا ، نُسرُّ أو نَحزنُ لما يصيب الغير، و قد ربطت الطبيعة بالعطف اللذة كي تطلب لذاتها، و هذا يكفي أساسا للأخلاق، لأن العطف يتجه بالطبع للخير ، مما يعني أن المبادئ الأخلاقية تنبثق من طبيعتنا الاجتماعية³ ، أي و بالرغم من الاهتمام بمصالحنا الشخصية، إلا أن عمل الخير يتطلب منا أن نلهم بكيفية العيش معا و مع الآخرين دون الاساءة اليهم، و هذا ينم عن الحد الأدنى الضروري لبقاء المجتمع، فإذا تجاوز المجتمع هذا الحد و فعلوا الخيرات، نرحب بفعالهم ، غير أنه لا يمكن المطالبة به كما نطالب بالعدل .

ينتقل آدم سميث الى البحث عن السلوك الذي يستحق الثواب أو العقاب، محددا الثواب لكل فعل نافع منبثق من دافع ايجابي، و لا يمكننا ان نعتقد بأن الفعل المضر يستحق العقاب إلا إذا كان منبثقا من دافع سلبى، كما أن الثواب و العقاب لهما وظيفة اجتماعية مهمة، فنحن نوافق على الفعل الذي ينفع المجتمع و نثيب عليه، و لا نوافق على الفعل الذي يضر المجتمع و نعاقب عليه، و مجرد وجود مجتمع يتطلب منا

¹ كرين برينتون، ترجمة شوقي جلال، مراجعة صدقي حطاب ،تشكيل العقل الحديث، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ،الكويت 1984، ص 177.

² أندريه كريسون، المرجع نفسه، ص 159.

³ يوسف كرم، تاريخ الفلسفة الحديثة، الناشر مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، مصر ، سنة 2012، ص 168.

وضع عقوبات مناسبة للحد من الأذى غير المستحق و غير مبرر، ولذا تطبيق هذه العقوبات يعتبر فعلا مناسباً يستحق الثناء.

القواعد الأخلاقية تتلقى الدعم من غريزتنا لصياغتها و إتباعها، حيث يرى " Smith " أننا عندما نرى الأشخاص يتصرفون على نحو سيئ، فإن القاضي الداخلي يجعلنا عازمين على عدم التصرف بنفس النحو السيئ، وعندما يتصرف الآخرون على نحو جيد نصبح عازمين على محاكاتهم، وهكذا نتوصل الى أحكام بعد عدد لا يحصى من الأفعال، مما يمكننا من صياغة قواعد السلوك تدريجياً، وهذا يعني أنه لم يعد من الواجب علينا أن نفكر في كل موقف جديد من البداية، إذ أصبحنا نملك معايير أخلاقية ترشدنا، مما يولد لدينا شعوراً بالواجب لكي نتمكن من البقاء مخلصين لمبادئ العدل، النزاهة و حسن التصرف بغض النظر عن الشعور الذي يملكنا وقتها.

القواعد الأخلاقية هدفها الاساسي هو تعزيز السعادة البشرية، و لكنها تختلف باختلاف الزمان و المكان، مؤكداً Smith أن الثقافات المختلفة تملك أفكاراً مختلفة عن الصواب و الخطأ مما يغير من صيغ الثواب و العقاب، و لكن هذه الاختلافات حتما تكون هامشية، و إذا لم يستمر احترام المبادئ الأساسية، فإن المجتمع لن يتمكن من الاستمرار في البقاء.¹

▪ الفكر الاخلاقي لدى جون جاك روسو Jean-Jacques Rousseau (1712, 1778) :

البحث في آراء "Rousseau" يرمي الى كيفية قيام مبادئ الالزام الاخلاقي التي تنظم حياتنا الأخلاقية الفردية و الجماعية، بغض النظر عن تغيير الظروف و تحول الزمان و المكان، ففي عصر استهدفت فلسفته في اطارها العام سيادة العقل و التجريب المادي و رفض كل ما هو ميتافيزيقي و ديني، دعى "Rousseau" الى عودة الجوهر الروحي للحياة الأخلاقية، رافضاً أن تستنبط مبادئ الالزام الاخلاقي من فلسفة عصره أو العصور التي سبقتة، و لا من وحي الاديان و مضامينها و شعائرها، و هو في ذلك يقول: « شاورت الفلاسفة و تصفحت كتبهم، و درست مختلف آرائهم في الأخلاق و غيرها، فوجدتهم كلهم شمخاً جازمين، اعتقادين حتى في ارتياهم المزعوم و وجدتهم لا يجهلون شيئاً، و لا يثبتون شيئاً، و اذا وزنتهم براهينهم لم تجدوا عندهم منها غير ما هو صالح للهدم و التدمير، و إذا عددتهم الطرق أبصرتهم اقتصار كل منهم على طريقة، لا يتفوقون على الجدل، و لم يكن استماعي لهم وسيلة لخروجي من ارتياي...»، و على هذا الاساس ارتى البحث عن موطن اخر يستقى منه المبادئ اخلاقية التي تجمع الناس و لا يختلفون عليها، معتبراً بذلك ان الموطن الصحيح لقيام الأسس الأخلاقية يكمن في الطبيعة، أي الغريزة الربانية التي منحها الطبيعة للجميع و هي الضمير، دون أن يلغي دور العقل في عملية البناء الشاملة للحياة الاخلاقية .

¹ إيمون باتلر، ترجمة على الحارس، آدم سميث مقدمة موجزة، الناشر مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2014، ص 81، 68، 66.

يضع " Rousseau " الضمير على أنه المصدر الأخلاقي الداخلي الأقدر من أي مصدر خارجي آخر للتمييز فيما يمكن أن يفعله، أو ما ينبغي عليه ان يتجه الى فعله مراعاة للخير، والحق و الفضيلة، ومحدداً للقواعد الأخلاقية و يقول: «القواعد التي أفرضها على نفسي لأحقق الغاية المقدره لي على هذه الأرض، لا أستخلصها من مبادئ فلسفة عالية ، و انما أجدتها في أعماق قلبي، وقد نقشتها الطبيعة بأحرف لا تمحى فما عليا إلا أن أستشير نفسي فيما أريد أن أفعل... إن أفضل مفتٍ هو الضمير»¹، كما رأى " Rousseau " ضرورة العودة الى الطبيعة أي الضمير كمحاولة لإصلاح المجتمع، واقامة حكومة صالحة من خلال تربية مواطنين صالحين، وقد أسس لها في كتابه " إميل أو في التربية " 1762، معتبرا أن حرية تنشئة الفرد نفسه بنفسه، تجعل منه فراد حرا جدير أن يكون عضوا في دولة حرة،

• الفكر الأخلاقي لدى امانويل كانط Immanuel Kant (1724-1804):

يعد منهج "كانط " الأخلاقي منعرجا في تاريخ الفكر بين قديمه و حديثه، كما أنه أخذ الكثير ممن سبقوه كديكارت، هيوم و روسو و جرى في تيارهم، و لكن تفكيره و نقده الأخلاقي أدى به الى إقامة منحى جديد سيطر حتى القرن التاسع عشر، و لم تبدأ العقول تتحرر منه إلا في عهد قريب² بحيث ناقش " Kant " المشكلة الأخلاقية بما يتوافق و نزعته العقلية و فلسفته النقدية، و لم يدعم ما أتت به الأخلاق اليونانية و لا الأخلاق المسيحية، لهذا السبب أقام بحثه في طبيعة الأخلاق بعد جدل و نقد للأخلاق عند الآخرين و الذي تمخض عنه نظرية أخلاقية عقلية مجسدة في مضامين ثلاثة أولها " تأسيس ميتافيزيقا الأخلاق " سنة 1785، " نقد العقل العلمي " 1788 و أخيرا " ميتافيزيقا الأخلاق " 1797 دون استثناء أهم كتبه " نقد العلم الخالص " 1781 ، ليختلف بذلك " Kant " مع نظريات اللذة، السعادة و المنفعة و هي مذاهب غائية Téléologique تحكم على الفعل الأخلاقي استنادا الى أثاره أو نتائجه، مقيما نظرية الواجب و التي تعتبر خير مثال للمذاهب الديونطولوجية Déontologique التي تحكم على الفعل الأخلاقي في ذاته لا بالنظر الى أثاره و نتاجه³، ليجمع بذلك " Kant " بين الواجب و الإرادة، و كان يرى أن الفرد لو يعتمد على ما يصدر من عقله في أداء أعماله لما يقع في الخطأ، و لكن بجانب العقل لدى الفرد هناك ميول و اهواء، فالفرد يكون حرا عندما لا يلاحق دوافعه و ميوله، بل قانون عقله، كما أن الحرية تدعو إلى التطابق مع القانون، في حال ما كانت الحرية لا تقوم على الاختيار بين القانون و السعادة، انما على الاستقلال الذاتي.

تلبية النداء الأول و هو العقل و الابتعاد عن الأهواء يعد تعبيرا عن إرادة خيرة ، معتبرا " Kant " نداء العقل هو نداء للواجب، و أمره واجب الطاعة ، فالإرادة الخيرة و الواجب متلازمان، الفعل الصالح و العقل

¹ منيرة محمد، مبادئ الالتزام الخلقي عند روسو، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28- العدد 4+3، سنة 2012، ص 377، 380، 381.

² يوسف كرم، المرجع نفسه، ص 222.

³ زكريا ابراهيم، مشكلات فلسفية المشكلة الخلقية، مكتبة مصر، طبعة أولى، سنة 1960، ص 163.

مرتبطان، معتبرا الواجب فاصلا لكل المعضلات الأخلاقية التي أساسها التردد والحيرة، وموجهها النفس الى الخير¹.

تعتمد الحالة الأخلاقية لدى "Kant" على الحرية والتي لا بد أن تبرز بطريقة تلقائية وبعيدة عن العلاقة بين السبب والنتيجة²، كما أن الأخلاق توضح "قوانين الحرية" التي يلزمها الكائن العاقل لأفعاله، متوقعا من الكائنات الأخرى التعرف عليها واطاعتها، والكائن العاقل يلزم أفعاله للقواعد العامة، وهي القواعد الأخلاقية المتبعة من قبل جميع الكائنات العاقلة، وهكذا بمقدار ما يكون الفرد أخلاقيا يكون عاقلا، وبذلك يكون حراً، وبمقدار ما يكون لا أخلاقيا يكون لا عقلانياً، وعلى هذا النحو يكون عبداً لرغباته الطبيعية، أي أن جزاء الفضيلة لا يكون في السعادة وإنما في الكرامة والحرية³.

الأفعال المبنية على الحرية والمطابقة للواجب هي الأخلاق الصحيحة، أما إذا كان الفعل تحقيقاً لرغبة أو نتيجة لمصلحة فهو عمل لا صلة له بالواجب الأخلاقي.

السؤال الذي يطرح نفسه في هذه الحالة: ما هو الواجب؟

الواجب هو كل ما يقرر وفقاً لقاعدة، على أن تكون القاعدة مبدأً ذاتياً، والواجب هو ضرورة انجاز العمل وفقاً للقانون، ومن مميزات القانون أن يكون كلياً، صادق في جميع الأحوال بدون استثناء، والقانون الأخلاقي الذي يتصرف الفاعل الأخلاقي بموجبه أخلاقياً بحيث يسيطر العقل على كل ميوله، أي أن القانون عقلي ولا يعتمد على التجربة في وضعه أو استخلاصه منها، ذلك لاستحالة إنتاج قانون كلي من الواقع العملي للتجربة، أي صعوبة العثور في الواقع العملي التجريبي على فعل أخلاقي صادق⁴.

فرق "Kant" بين القواعد الأخلاقية المبنية على الواجب وبين الشرعية أو القانون، معتبرا الفعل القانوني هو تصرف الفرد وفقاً لما يقضي به القانون أو التشريع، مؤكداً على أنه ليس بالضرورة كل فعل قانوني هو فعل أخلاقي⁵، كما أنه من الممكن وقوع فعل قانوني، دون أن يكون للفاعل أي فضل خلقي أو جدارة خلقية، ويُذكر "Kant" بضرورة استخدام القانون لمعاملة الآخرين كما ينبغي وليس كمجرد أداة⁶.

عرفت هذه المرحلة إضافة إلى الحراك الفكري تقدماً علمياً وتكنولوجياً، والذي يظهر تأثيره جلياً على فكرة التقدم بالمعنى الأخلاقي، مترجماً من خلال طرح العديد من المبادئ العامة عن سلوك الكون المادي،

¹ حنان علي عواضة، الفلسفة النقدية لكانط طبيعتها وتطبيقها، أستاذ مجلة علمية جامعة بغداد، العدد 203 سنة 2012، ص 651.

² Inge Amundsen & Vicente Pinto de Andrade, Public Sector Ethics, Catholic University of Angola (UCAN), January 2009, p 13.

³ محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة العربية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 1998، ص 156.

⁴ الشيخ علي البغدادي، علي عبد المحسن كريم، نظريات فلسفية في علم الأخلاق جدلية العلاقة بين العقل والنص في فلسفة الأخلاق إيمانويل كانط نموذجاً، مجلة دراسات إسلامية معاصرة، جامعة كربلاء، العدد الأول، سنة 2010، ص 11.

⁵ زكريا إبراهيم، المرجع نفسه، ص 168.

⁶ كريستوفر وانت، أندزجي كليموفسكي، ترجمة إمام عبد الفتاح إمام، أقدم لك كانط، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، الطبعة الأولى، سنة

و التي أصبحت أفضل و أصدق من بديلاتها لدى أسلافهم في العصور الوسطى، لما منحه التقدم المادي للإنسان من تحسن في مستوى المعيشة ، فقد امتدت الطرقات المعبدة التي تقطعها المركبات التي ازدادت سرعتها عاما بعد عام، وتحسن خدمات البيوت ... وغيرها، ومهما كان التقدم الحاصل مديناً لنمو المعارف التراكمية وزيادة قدرة البشر على انتاج الثروات المادية من بيئتهم الطبيعية، إلا انه مدين لنظرية اخلاقية حقيقية، وهي النظرية المنفعية، فالناس حسب هذه النظرية يصيرون أفضل و اسعد و أقرب الى المثل العليا التي تهدف اليها افضل ثقافات الامم .

فكرة التحسن الاخلاقي التي سادت هذه المرحلة تقودنا للحديث عن السعادة(الخير) التي سوف تعم الناس و تنفي الشر من خلال التطور الفكري، وهذه السعادة لا تتحقق فقط من خلال الراحة البدنية فحسب، ولكن سعادة الفرد بالبحث عن تحقيق الكمال، و ابرز ما ميز مفكري هذه المرحلة سواء في انجلترا أو فرنسا انهم كانوا يدعون الى نسيان الميتافيزيقيا و هواجسها و الاتجاه الى شيء بسيط و هو المنفعة على شرط أن تفهم جيدا .

قد ورد في كتاب "ديدرو" Denis Diderot الذي جاء فيه :« اني مقتنع أنه حتى في وسط مجتمع سيئ النظام كهذا الذي أعيش فيه، حيث الرذيلة الناجحة تلقى الاعجاب غالبا، و الفضيلة المخففة تقريبا على الدوام تثير الضحك، اني مقتنع كما قال بأنه ليس ثمة وسيلة للظفر بالسعادة أفضل من أن يكون الانسان خيرا، ذاك في نظري هو أهم ما يجب أن يكتب من المؤلفات و أحسنها قيمة».

• الفكر الاخلاقي لدى جرمي بنتام (1748 – 1832) :

فيلسوف انجليزي تجريبي معتنق لمذهب المنفعة العامة، ويرجع مآرخيه أنه تأثر بكتيب وقع بين يديه وكان واضعه في ذلك الوقت "يريستلي" Joseph Priestley "بعنوان " مقال عن الحكومة " اين وجد " Bentham " في هذا الكتيب العبارة السحرية القائلة:«أعظم قسط من السعادة لأكبر عدد من الناس»، و بهذه العبارة تحددت مبادئ الاخلاق الخاصة و العامة¹ ، على الرغم من أن فكرة السعادة أو المنفعة العامة التي تحملها هذه العبارة بقيت زمناً طويلاً تتأرجح بين الاستمتاع المادي و الاستمتاع العقلي الى أن حولها " Bentham " الى الناحية الاجتماعية حيث أصبح هدف المنفعة هو تحقيق السعادة الفردية أو الإجتماعية، بحيث أقدم على تغير معنى المنفعة السلبي الحامل لمعنى السعادة الذاتية الأنانية الى المنفعة الجماعية التي تهدف الى سعادة الكل، أي تعميم المنفعة على أكبر مجموعة من الناس، و بهذا يعرف " Bentham " المنفعة بقوله :« المنفعة لفظ معنى معقول، و هو خاصية في الشيء يكون بها مَجَلْبَة لخير أو مَبَعْدَة عن شر، و الشر هو الألم، أو سبب الألم، و الخير هو اللذة و سببها»² ، الأمر الذي يوافق

¹ توفيق طويل، مذهب المنفعة العامة في فلسفة الأخلاق، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الاولى، سنة 1953، ص 93.

² منصور علي رجب ، تأملات في فلسفة الأخلاق ، مطبعة مخيمره ، مصر، الطبعة الأولى ، سنة 1953، ص 201.

مصلحة الفرد، أو فائدته هو الذي يؤدي الى زيادة راحته أو سعادته، كما أن الذي يوافق سعادة مجتمع بتمامه هو ما يؤدي الى زيادة راحة أفرادهم و سعادتهم، و من هذا المنطلق لو نظرنا الى الدولة نفسها لوجدناها مجرد وسيلة في خدمة تلك "السعادة العامة" او "المصلحة الكلية" والتي هي الغاية القصوى أو الهدف النهائي، أي أن سعادة الاغلبية هي "معياري" قياس قيمة أي نظام أو تشريع، بحيث إنه للحكم على أي شيء، لابد من التساؤل دوما عن مدى نفعه و اعتباره كوسيلة تؤدي بنا الى تحقيق الغاية و هي الخير و السعادة المانحة للقيم الاخلاقية، مما يجعل أخلاقية الأفعال الإنسانية مرهونة بما يترتب عليها من منافع تحقق للمجتمع و تصبح المنفعة الخير الوحيد¹.

اما "جون ستيوارت مل" John Stuart Mill فأتى ما جاء به "Bentham" و اتفق معه من حيث المبدأ أن أساس الحكم على الفعل الأخلاقي بالصواب أو خطأ هو النتائج المترتبة على الفعل في ذاته، و ما يحققه من نفع لأكثر عدد من الأفراد، و لكن Mill بحث في نوعية الأثار المترتبة عن الفعل الأخلاقي لا الكمية من المنفعة التي يحصل عليها أكبر قدر من الأفراد .

و من الانتقادات التي وجهت لمذهب المنفعة هو:

- الاسترسال في المنفعة من شأنه أن يَسْتَمِيلَ النفوس اليه مما يؤدي أحيانا الى أفعال لا أخلاقية .
- مذهب المنفعة ينصب كل فرد حكما على نفسه بالحكم على منفعته، فمثلا اذا تعاقد مع غيره ، ثم رأى بعد ذلك ألا منفعة له من هذا العقد فعدل عنه، و كان في عدوله مصيبا، غير أن هذا القرار يعد غير أخلاقي ينجر عنه مشاكل ، و اضطراب في الأمن.
- الراجع الى تاريخ نشأة هذا المذهب يرى ما انجرى عنه من مفساد في الأخلاق و أنه كان على الدوام مذهبا لغير الأسوياء أخلاقيا².

انحصار الفكر الاخلاقي المبني على المنفعة العامة أدى الى ظهور مفهوم جديد للأخلاق على يد "جون رولز" John Rawls و هو العدالة كحل بديل لأفراد أحرار اجتمعوا لاختيار القواعد و المبادئ التي ينبغي أن تقود بنية المجتمع بكل منظماته و بوجه أخص توزيع الحقوق و الواجبات، و نموذج العدالة "الرولزي" هو بعيد عن المصلحة الفردية، إذ يبحث في المبادئ العامة للعدالة و التي تقوم على مبدئين أساسيين وهما:

- المبدأ الأول : يوجب المساواة في تحديد الحقوق و الواجبات الاساسية .
- المبدأ الثاني : عدالة صنوف التفاوت الاجتماعي و الاقتصادي³.

الصراع المحموم الذي عرفه القرن العشرين من قبل منظمات الأعمال لتحقيق الربح، تقليص دور الدولة في تسيير المنظمات العامة، و كل الممارسات غير الأخلاقية التي كانت تحدث في المصانع من استغلال

¹ زكريا إبراهيم ، المرجع نفسه، ص 150.

² منصور علي رجب ، المرجع نفسه، ص 209.

³ جاكليين روس، ترجمة عادل العوا ، الفكر الأخلاقي المعاصر، عويدات للنشر و الطباعة ، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 99-98.

للأطفال، و سوء معاملة لنساء العاملات و كل العاملين على حد سواء، أدى الى ظهور معالجة فنية و هندسية للممارسات السلبية و الأخلاقية من قبل رواد مدرسة الإدارة العلمية، غير أن الوعي بالمشكلة الأخلاقية كان لا يزال مبكرا، لأن الهدف الأساسي من هذه المعالجة هو تحقيق الكفاءة و الذي نتج عنه تقييد ادخال الفرد لقيمه و معايير الخاصة في العمل، و هذا ما أدى الى ظهور القانون الحديدي للمسؤولية المبني على فرض مصالح المجتمع و بقوة القانون من قبل سلطات المجتمع¹.

تعددت المدارس الادارية التي برزت لمعالجة سلوك الفرد و أخلاقية المنظمات، إلا أنه و منذ سنوات السبعينات كان هناك قدر كبير من التغيير المرتبطة بتنفيذ الأخلاق الإدارية، وقد تم الترويج لهذه التغييرات و بدافع من مفهوم الإدارة العامة في العهد الجديد و التخلي على السلوكيات الأخلاقية بالإدارة العمومية التقليدية، الأمر الذي أعطى موقعا هاما لمفهوم القضايا الأخلاقية في التسيير العمومي، و العديد من الأبحاث المرتبطة بهذا المفهوم التي تمت بدعم من ترجمة الأدلة والنظريات إلى واقع عملي بمختلف القرارات، على أساس معالجة بعدد من الأخلاقيات الإدارية للمنظمة العامة، و الفردية للموظف أي سلوكه الأخلاقي، فضلا عن تحديات جديدة للأخلاقيات الإدارية التي تفرضها البيئة الخارجية كالعولمة.

كما يؤكد Cooper أن الأخلاق في الإدارة العامة ليست مفهوما عابرا، و لكن ثبت أن هذا النهج أظهر قدرا كبيرا من الاستدامة التي هي أساسية لمجال تسيير الإدارة العامة².

3.3 . الاخلاق بالعصر الحديث ما بين القرن 20 و 21 م.

أصبحت النظريات الأخلاقية في القرن العشرين أكثر تعقيدا، ولم تعد تتعلق فقط بالصواب أو الخطأ، و لكن المنظرين اهتموا بالعديد من انواع القواعد الاخلاقية، و على سبيل المثال W.D. Ross يقول إن النظريات الأخلاقية لا يمكن ان تحكم او تقول بشكل عام على عمل ما اذا كان خطأ أم على صواب، و لكن فقط ما إذا كانت تميل إلى أن تكون صحيحة أو خاطئة وفقا لنوع معين من الواجب الأخلاقي مثل الخير و الإخلاص، أو العدالة، و شكك الفلاسفة الآخرين فيما إذا كانت هذه المبادئ أو الواجبات بالمطلق مفصلية على مستوى النظرية. و قد انتقل البعض بعيدا عن نظريات ومبادئ الأخلاق المعيارية نحو الأخلاق الوصفية و ما وراء الاخلاق (méta-éthique)، و فلاسفة آخرين لا يزالون يدافعون عن النظرية الأخلاقية على أساس أنه ليس من الضروري أنت تكون مثالية لتستحوز على اهمية البصيرة الاخلاقية .

الفلسفة الأخلاقية الحديثة تدور على نحو متزايد حول المطالبة بالحقوق المستندة إلى الأخلاق، و هي نظريات أخلاقية تقوم على مبدأ أساسي لحقوق الإنسان وغيرها من الحقوق ، أو مطالبات للفرد على أساس الحقوق و النظريات القائمة على الحقوق الداعمة لأفراد لديهم مطالب ببعض الحقوق والحريات.

¹ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، سنة 2015 ، ص 134.135.

² D. Radhika ,Ethics in Public Administration , Journal of Public Administration and Policy Research Vol. 4(2) March, 2012 p. 23.

بعد النظر في تطور الفكر الأخلاقي يتضح لنا أن مفهوم الاخلاق له عدة دلالات وأنواع بحيث لم تستقر الدراسات على تقسيم محدد للأخلاق ولعل ابرزها ما يلي¹:

1. أخلاق نظرية: والتي يقصد بها الأخلاق التي تدرس الضمير، الخير، الشر، الحرية، الإرادة، الفضيلة وغيرها دراسة نظرية تحليلية.

2. أخلاق عملية: وهي تدرس مسؤولية الفرد الاجتماعية وتنقسم بدورها الى نوعين هما:

▪ أخلاق ايجابية: وهي الأخلاق المتعلقة بواجبات الفرد .

▪ أخلاق سلبية: وهي الاخلاق المتعلقة بالمحظورات الواجب ابتعاد عنها.

غير أن بعض المفكرين يذهب الى تقسيم الأخلاق على النحو التالي :

1. أخلاق وضعية: وتهتم بتحليل الوقائع التي يتم الحصول عليها من المجالات المختلفة.

2. أخلاق معيارية: والتي تنقسم بدورها الى :

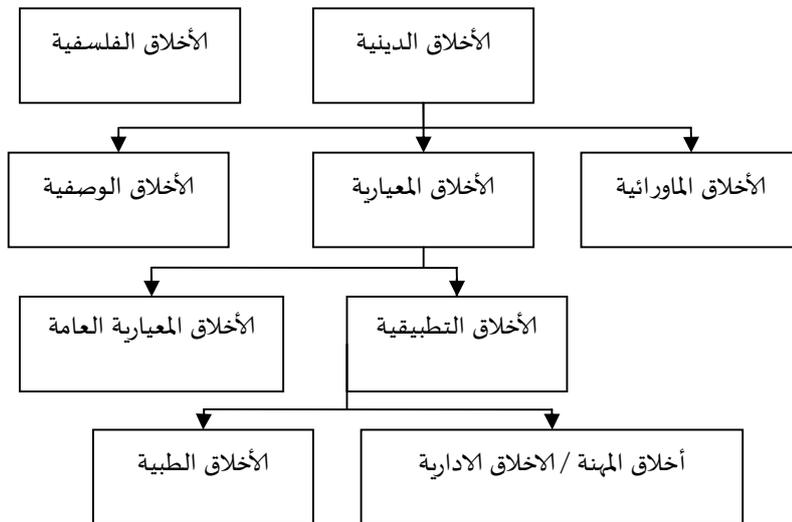
▪ أخلاق معيارية عامة: وهي أخلاق تهتم بالمبادئ العامة التي تحكم السلوك البشري.

▪ أخلاق معيارية تطبيقية: وتهتم بالسلوكيات والمعضلات الأخلاقية الخاصة بمجال معين كأخلاقيات الطب، القانون، الإدارة وغيرها.

3. الأخلاق الماورائية: تهتم بدراسة الدلالات التي تقف وراء المواقف للأخلاقية.

وبما أن الاخلاق كانت مع الانسان منذ البدء و تطورت مع تطور جوانب حياته المادية ، فلذا هي تمتلك اثرها في التفكير والتطور، الذي يكون تقسيمه موضحا في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1 - 03) : التطور المفاهيمي للأخلاق .



المصدر: عبود نجم عبود، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة الأولى. سنة

2005. ص 48.

¹ بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى سنة 2015، ص 343.

III. الأخلاقيات بالفكر الإداري و ادارة الموارد البشرية،

1. الأخلاقيات لدى ابرز مفكري الإدارة.

استخدام مصطلح أخلاقيات الادارة بالتسيير العام و الخاص منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين، و بالأونة الاخيرة بدأ يأخذ حيزا مهما في المجال الإداري. على الرغم من أن الادارة كحقل علمي قد بدأ منذ بدايات القرن العشرين. وبغية تحديد العلاقة بين نظرية الادارة و الأخلاقيات، سنستعرض أفكار أهم المنظرين في الفكر الإداري :

1.1. البعد الأخلاقي في نظرية "فريدريك تايلور".

ليس "فريدريك تايلور" Fredrick Taylor (1856، 1915) أول من دعا و استخدم أسلوب الإدارة العلمية، غير أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة و توسيع دائرة الاهتمام بها، و اقتناعه بأفكار هذه الحركة نتيجة لتجربته العملية في مجال الصناعة.

و من أهم مبادئ الادارة العلمية :

" التخصص الدقيق و العالي في العمل ، أي يجب أن يكون الانسان متخصصا و لديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع من معدل الانتاج.

" إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين.

" اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة.

" تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية ، تحقق أهداف العمل.

" تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين¹.

من خلال مبادئ الادارة العلمية السابق ذكرها تظهر بعض الدلالات الضمنية لمفهوم أخلاقيات الإدارة، و التي ناقشت رضا العامل عن الوظيفة ، تحديد حقوق العاملين، المشاركة في تحقيق أهداف الإدارة التي أحد أهدافها تحقيق أهداف العامل الفردية، و لذا يمكن تلخيص الجانب الأخلاقي لهذا الفكر من خلال البحث عن تحسين علاقة الادارة بالأفراد.

1.2. البعد الأخلاقي بنظرية "هنري فايول".

تزامنا مع عمل " Taylor " حول الادارة العلمية بالولايات المتحدة الامريكية ، كان " هنري فايول " Henri Fayol " في فرنسا يبحث عن مبادئ للإدارة تسهل عمل المدير ، و على هذا قدم 14 مبدأ كانت نتاجاً لتجربته الشخصية و التي ميزها تدرجه في المهام وصولا الى منصب مدير عام لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1888 م . و من أهم المبادئ التي قدمها و تراعي البعد الأخلاقي هي :

¹ حامد سوادى عطية، العملية الادارية معارف نظرية و مهارات تطبيقية، ص 17. كتاب بصيغة pdf تم تحميله من موقع

<http://www.alarabimag.com>

• اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يري "Fayol" أنه و في ميدان الإدارة، يجب أن لا تتجاوز المصلحة الشخصية للموظف، أو مجموعة من الموظفين مصالح المنظمة و الوسيلة التي يتحقق بها ذلك، هي العدالة و القدوة الحسنة، من جانب المشرفين، و الاتفاقات العادلة، كلما أمكن ذلك مع الاشراف المستمر.

• المكافأة: و يقول "Fayol" بهذا الخصوص أن مكافأة الموظفين يجب أن تكون عادلة، على أن ترضي كل من الموظف و المنظمة لتجنب السلوكيات الأخلاقية مثل: الاختلاس، الرشوة، التهاون في العمل.

• المساواة: يعتمد "Fayol" على هذا المبدأ، لكي يتم تشجيع الموظفين على أداء واجباتهم بكل الولاء و الحماس القادرين عليه، يجب أن يعاملوا بالعطف، و المساواة تأتي من الجمع بين العطف و العدل.

• استقرار العاملين: يري "Fayol" أن استقرار الفرد و اعطائه الوقت الكافي للاعتياد عن العمل، و الفرصة لكي ينجح في أدائه جيداً، يجعله متمكناً من مواجهة مختلف المعضلات الأخلاقية مع صحة التصرف معها¹.

• و بهذا يكون "Fayol" اسس لمبادئ أخلاقية بالإدارة على الرغم من ان الفكر الأخلاقي في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري لم يكن واضح المعالم.

3. 1. البعد الأخلاقي بنظرية"ماكس فيبر".

وضع "Max Weber"، عالم الاجتماع الألماني، نموذجاً مثالياً لإدارة المنظمات الكبرى، بحيث يبين هذا النموذج خواص المنظمات البيروقراطية و التي تعدد كالتالي:

• توزيع العمل وفق التخصص، مع تحديد الواجبات المسؤوليات لكل موظف بصفة رسمية مفصلة و واضحة لكي لا يحدث تداخل بين الوظائف و المهام.

• بناء هيكلية لسلطة الوظائف، و التي تكون متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل الى أسفله، مع اشراف الوظائف العليا على الوظائف الدنيا.

• وضع القواعد و الاجراءات لتنظيم العمل و تعامل الموظفين فيما بينهم و تعاملاتهم مع مستخدمي المنظمة، و جميع الموظفين يخضعون لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء و السلوك، و هو رسم أولي لمذونات الأخلاق و لكن بصيغ قواعد تحتتمل الجزاء و العقاب.

• الجدارة هي صميم التنظيم البيروقراطي و الأساس في التعيين، أي التوظيف لمن يمتلك المؤهلات و التخصص المناسب لأداء الواجبات الوظيفية و تحمل المسؤولية، و يتم التحقق من ذلك خلال اختبارات التعيين، و هذا لإلغاء الممارسات الأخلاقية كتعيين الأفراد مقابل خدمات أو منافع شخصية (رشوة) و الغاء لمفهوم المحاباة المحسوبية و توريث الوظيفة².

• الترقية و تكون على أساس الخبرة و حصول الموظف على المهارات اللازمة و يتم قياسها من خلال اختبارات دون مراعاة عوامل أخرى كالصداقة القرابة التي قد تثير مناخ غير أخلاقي بالمنظمة يهدد بتراجع أدائها و صورتها.

¹ علي الشرقاوي، العملية الادارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، الطبعة الثانية، سنة 2002، ص 72، 73.

² Inge Amundsen & Vicente Pinto de Andrade, Public Sector Ethics, Catholic University of Angola (UCAN), January 2009, p 13.

• التوظيف و الراتب الثابتان هما ميزتا التنظيم البيروقراطي مقابل أن يقدم الموظف مصلحة العمل قبل مصلحته الشخصية ، و الاخلاص للوظيفة ولاءً للمنظمة¹.

على الرغم من الانتقادات التي وجهت للنموذج الفيبري البيروقراطي غير انه يعد الاساس في التنظيمات الكبرى، لأنه مبني على العقلانية، الجدارة و السلطة القانونية الشرعية التي تأسس لمناخ أخلاقي، كما جاء ردا على الذاتية و المصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح ، السلطة و الاشراف².

اعتمد Weber في تفكيره العقلاني على أساس أخلاقي مبني على اتجاهين أساسيين هما :

• أخلاقية القناعة والمعتقد: فسلوك الفرد تحركه و توجهه قناعة ما ، أو فكرة تعلو كل شيء كفكرة الثورة، الشرف، الايمان، الخير.

• أخلاقية المسؤولية: فنشاط الفرد في هذا المجال يحركه و يوجهه الخيار العقلاني ، و التمييز بين ما هو واقعي، و ما هو غير واقعي ، و بين ما هو موافق للوسائل المتاحة ، و ما هو غير موافق، مما يؤدي الى النتائج التي يمكن أن تتحمل مسؤوليتها³.

و عليه نقول أن أخلاقية المعتقد *Gesinnungsethik* لدى Weber مرتبطة بصفاء الاليات التي تقود الفعل الخلفي دون الاهتمام بالانثار، أما أخلاقية المسؤولية *Verantwortungsethik* فلا تكثرث إلا بالكفاءة الانتاجية⁴.

1. 4. البعد الأخلاقي بنظرية "برنارد شيبستر" "Chester Bernard"

محور الاهتمام الرئيسي لفكر "بارنارد شيبستر" (1886-1961) يدور حول العلاقة بين التنظيم ، و الأفراد العاملين به، و الافراد الذين لهم علاقة به ، لتحقيق التوازن العام⁵، و من أهم الاسهامات التي جاء بها نظرية الإذعان و أساسها يعتبر كمساهمة أخلاقية :

• الإذعان هو مجرد الفرد من تفضيلاته الشخصية.

• الرغبة في التعاون مطلب أساسي للتنظيم.

• المثيرات و الحوافز المادية أو اللامادية يجب أن تحدث في منطقة اهتمام الافراد ، لتوسيع دائرة النشاط و المنفعة العامة.

¹ عبد الله الوقداني، البيروقراطية و ادارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 5.

² حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم، مجلة جامعة دمشق-المجلد- 27 العدد الثالث+الرابع، 2011 ، ص 331.

³ عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص 59.

⁴ عبد الرزاق بلعباس، التمويل الاسلامي بين الاخلاق و الاخلاقيات، دراسات اقتصادية اسلامية، المجلد 18، العدد 2، ص 78.

⁵ عبد اللطيف قطيش، المرجع نفسه ، ص 67، 68.

• الوصول الى نقطة التوازن يتطلب مراعاة التنظيم لمصالح جميع الافراد سواءً العاملين به، أو المتعاطين معه، لخلق مناخ أخلاقي يحقق الاستمرارية، وهذا يعرف " Chester " أول من طور مفهوم نظرية أصحاب المصالح TPP.

• اصدار الاوامر داخل منطقة عدم اهتمام الافراد، وما أسماه بمنطقة السواء أو الحياد ،مطورا بذلك نظرية القبول والسلطة¹.

تعتبر نظرية " Chester " التنظيمية أساس للعديد من القضايا الاخلاقية ،كالاهتمام بالأدوات التي يستخدمها المديرين في توجيه الموظفين لتحقيق أهداف الادارة ، كخلق الاساس التعاوني،اعتماد الولاء في توجيه الموظفين،تحديد المسؤوليات و اعتبار المسؤولية قوة تحكمها مجموعة مبادئ أخلاقية للسيطرة على تصرف الموظفين².

1. 5. البعد الأخلاقي في نظرية "بيتر دروكر" Peter Ferdinand Drucker.

مؤسس علم الادارة الحديث " بيتر دروكر " نظريته الادارة بالأهداف،هي أسلوب بسيط يقوم على الإدارة بالمشاركة، أي اشراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات،تحديد الأهداف و النتائج المتوقعة بالعمل الجماعي، وهذا الطرح يتضمن بعد أخلاقي ضمني وهو شفافية العمل و التمكين من المساءلة. وهو نمط يفترض الإلمام بعنصرين أساسيين هما:

• توحيد أهداف المنظمة أو الادارة و تطابقها مع الادارات الفرعية التابعة لها من ناحية ، و مع أهداف العاملين من بها من ناحية ثانية، والأهداف العامة الوطنية من ناحية ثالثة.

• الاعتماد على النتائج المتعلقة بانجاز العمل كمقياس أساسي للحكم على كفاءة الادارة و الادارين القائمين على العمل³.

و بالنظر في أفكار الادارة بالأهداف نجدها داعمة للأخلاقيات و متممة لأفكار نظرية أصحاب المصالح الامر الذي يجعلها تبحث في البعد الاخلاقي الشامل مراعية بذلك جميع الأطراف ، و من بين الادوات الأخلاقية التي اعتمدها " Drucker " المسؤولية الاجتماعية للمنظمة معرفا اياها:«بالالتزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل به»⁴.

الملاحظ مما سبق اهتمام هؤلاء المفكرين بالبعد الاخلاقي الضمني للإدارة بنظرياتهم ،على الرغم من عدم وجود عناوين تنم عن ذلك ، و لكن القارئ المتمعن يجد المدلولات الاخلاقية لدى كل مفكري المدارس الادارية.

¹ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص 81.

² عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة –الجزائر - ،العدد14-2015، من الصفحة 14.

³ سهى مصطفى حامد، الادارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات،مجلة كلية الأدب ،بغداد ،العراق، العدد 91، ص 99.

⁴ محمد الصبرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ، الطبعة الاولى، 2007، ص 15.

2. المذاهب الأخلاقية بإدارة الموارد البشرية.

حضي العنصر البشري بالإدارة دائما بالاهتمام خلال كل مراحل تطور الفكر الاداري ، والبحث في البعد الاخلاقي للمورد البشري بالإدارة كان أحد انشغالات المفكرين و الباحثين ، لان النظريات الأخلاقية تساهم في تنمية مهارات التفكير والتحليل في مواجهة القضايا الأخلاقية ، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات، كما أنها توفر لغة مشتركة لمناقشة المسائل الاخلاقية التي قد تنشأ من خلال الممارسات الادارية، وتنقسم الأطر الأخلاقية ذات الصلة بإدارة المورد البشري الى فئتين رئيسيتين :

- المذاهب الأخلاقية الكبرى المعتمدة على الفلسفة وعلم النفس.
- النظريات الأخلاقية الحديثة.

كبرى المذاهب الأخلاقية المؤسسة، و التي تعتمد على الفلسفة وعلم النفس، كانت تستخدم عادة لإلقاء الضوء على القضايا الأخلاقية التي تنشأ بإدارة الموارد البشرية، أما الأطر النظرية الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، بما فيها نظرية أصحاب المصلحة (TPP) التي تم تطويرها من قبل الباحثين، فكانت الغاية منها الحصول على نظريات سهلة وأكثر عملية من النظريات الأخلاقية الكلاسيكية، وهذا تُقدم إطارا غني لدراسة البعد الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية¹.

2. 1. المذاهب الأخلاقية التأسيسية المعتمدة على الفلسفة وعلم النفس :

وتستند النظريات الأخلاقية التأسيسية الكبرى على نموذجين: الفلسفة الأخلاقية وعلم النفس.

2. 1. 1. نظريات الفلسفة الأخلاقية.

النظريات الرئيسية المستخدمة في بحث العلوم الإدارية لتقييم الممارسات من منظور أخلاقي يمكن تجميعها في أربع فئات و هي: نظريات الواجب (Déontologique)، النظريات الغائية (Téléologiques)، النظريات التعاقدية (Contractualists)، و النظريات الجوهرية (Essentialistes).

• نظريات الواجب Déontologique: المبدأ الاخلاقي لهذه النظرية هو ان الأفراد لديهم التزامات أخلاقية، و العمل يكون جيدا أو سيئا بغض النظر عن نتائجه ، و هو ما يعرف بالأخلاق الكانطية يندرج ضمن هذه الفئة لان الفيلسوف، يعتبر معيار الحكم على العمل ما إذا كان صوابا أو خطأ ، هو درجة تطابقه مع القانون الأخلاقي. و هذا ما يفسر محدودية مبدأ كانط العالمية، لأنه لا يوفر درجة ولا أولوية للحكم الاخلاقي، اذ هو مطلق، و هذا ما يجعله صعب التطبيق .

¹ Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique, Revue de l'organisation responsable 2007/1 (Vol. 2), p. 52.

سجلت و من جهة أخرى نظريات حول هذا المنظور الأخلاقي (Déontologique)، و التي ميزها التركيز أكثر على طبيعة الواجبات، مع معرفة حقوق كل فرد، و يمكن ان نذكر او نستشهد بالتطويرات التي جاء بها Locke حول الحقوق الطبيعية، و نظرية الحقوق الفردية التي جاء بها Nozick (1981).

• **النظريات الغائية Téléologiques:** على النقيض من أخلاق الواجب، تأتي النفعية (بنثام، 1748-1832، جون ستيوارت ميل، 1806-1873)، و هو مذهب من منظور غائي لأنه يعتمد على النتائج المترتبة على العمل وعلى وجه الخصوص الأداة التي يمكن أن تتوفر للحكم على العمل ما إذا كان أخلاقيا. اذ يعتبر عملا "جيدا" إذا كان ينتج عنه منفعة، و سيئ إذا كان يسبب الأذى أو ضررا للأخر. النفعية محدودة من حيث ان المنطق النفعي، مما يمكن أن يؤدي إلى إعادة النظر بها، خاصة حول ما اذا كانت الاعمال او الافعال مقبولة، و ان كانت تؤدي الى انتهاك حقوق الانسان، وعلاوة على ذلك، فإنه من الصعب تقييم التأثير الإيجابي أو السلبي لأعمال معينة أو تحديد قيمتها النفعية¹.

• **نظرية العدالة أو التعاقدية Contractualisme:** أخذ "John Rawls" بالمفهوم الانجليزي الانصاف **faimess** المرادف للمفهوم الفرنسي **équité** كمفهوم للعدالة، و لأن خاصية العقد الاصلي الذي تبنى عليه المنظمات القاعدية للدولة هو الانصاف²، يعرف "Rawls" العدالة على انها: «اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة يتطلب وجود مصالح، لغة، ثقافة مشتركة، و جملة قيم و عادات تفرض التزاماً أخلاقياً عليهم».، إن الفعل العادل لا يكون صدفة أو تلقائياً، فالعدالة ممارسة قصديه و واعية تَبْنِي على أساس العقل و الاختيار المعقول و الحق، و حياة الفرد تبقي في حاجة دائمة لعدالة قائمة على أساس المساواة و الانصاف لضمان استمراره و أمنه بالدرجة الأولى³.

يُميز "Rawls" من خلال مفهومه للعدالة بين النظريات الاخلاقية، بحيث يرى أن النظريات الغائية **téléologique** تجعل من العدل مجرد وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الخير، لأنها تقيم الفعل من خلال النتائج التي من شأنها أن تترتب عنه، أما النظريات الواجب **déontologique** تؤكد أسبقية ما هو فعل عادل على ما هو فعل خير، و ترفض تحويل العدل الى مجرد وسيلة في خدمة الخير، و بهذا فهي تؤكد على أسبقية العدل و الحق على الاعتبارات المتعلقة بالخير و السعادة، بحيث قيمة الفعل لا ترتبط بالنتائج التي تنجر عنه و انما مدى توافقه مع مدى قناعتنا الراسخة حول العدالة و المساواة⁴.

¹ Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Ibid, p. 53.

² عمر بوجليدة، المساواة من جهة ما هي القوة الاخلاقية للعدالة ريكور محاورا لرولز، مؤمنون بلا حدود، قسم الفلسفة و العلوم الانسانية، 28 ديسمبر 2015، ص 6. موقع مؤسسة الدراسات و البحوث www.mominoun.com

³ علي تينات، محمد بلعزوقي، العدالة بين الاجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح (العلوم الانسانية) المجلد 28 (5)، 2014، الجزائر، ص 1232.

⁴ عمر بوجليدة، المرجع نفسه، ص 9.

و يبدأ " Rawls " بأن يقرر أن العدل هو :« الفضيلة الأولى للمنظمات العامة ، كما هي الحقيقة للأنظمة الفكرية، ومهما كانت النظرية أنيقة و مقتصدة لا بد من رفضها إذا كانت غير صادقة ، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات مهما كانت كفاءة و جيدة التشكيل لا بد من إصلاحها أو إبطالها إذا كانت غير عادلة.»

فالعدل عند " Rawls " هو أساس الهيكل التنظيمي ، لذا بحث في القواعد و المبادئ التي تدير المنظمات الاجتماعية العادلة، مصمما بذلك نظريته للعدالة لكي تطبق على البنية الأساسية للمجتمع، و بطريقة ترسم نظام تعاوني موحد، و المبدأ الأساسي للعدالة هو الطريقة التي توزع بها المنظمات العامة الحقوق و الواجبات، و تحديد تقسيم المنافع المتحصل عليها .

و يرى " Rawls " أن أحد الأهداف العملية للعدالة كالإنصاف هو توفير أساس أخلاقي مقبول للمنظمات العمومية، و لتحقيق هذا الهدف بحث " Rawls " في الثقافة السياسية العامة للمجتمع طلباً لأفكار مألوفة يمكن صياغتها كمفهوم للعدالة.

يربط " Rawls " بين فكرتين رئيسيتين لوصف المجتمع بالنظام التعاوني المنصف:

أ. الأفراد أحرار و متساوين.

ب. المجتمع حسن التنظيم .

و ربط " Rawls " بين حرية الفرد و كفاءته الأخلاقية و العقلية ، أي أن الكفاءات هي التي تجعل الفرد حراً و عضو فعال في المنظمة و منه المجتمع، و على هذا الأساس يعتمد " Rawls " في طرح كفتين أو قوتين أخلاقيتين يجب أن يتميز بهما الفرد لوصفه لعضوا في المنظمة و المجتمع، هما:

1. قدرة الفرد على الحس بالعدالة: وهي قدرة الفرد على فهم و تطبيق العمل ابتداءً من مبادئ العدالة التنظيمية التي تحدد الشروط المنصفة للتعاون الاجتماعي.

2. قدرة الفرد على تحصيل مفهوم الخير: أي القدرة على امتلاك مفهوم للخير، مراجعته و متابعته العقلانية.

الفرد الممتلك لحس العدالة يتمكن من إحترام القواعد و القوانين العمومية ، أثناء قيامه بمختلف الأعمال، كما أن امتلاك الفرد لتصور ما للخير، فهذا يعني تمثيله لمجموعة من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها، أخذاً بقيمة جوهرية في حياته ، سواء كان الامر يتعلق بالعلاقات الموجودة بين الأفراد ، أم تلك بين مختلف المنظمات أو الجماعات البشرية¹ .

و بهذا يؤكد " Rawls " أن مبادئ الافراد الاحرار و العقلانيين، التي يحرصون عليها حفاظا على مصالحهم مع تعزيز التعاون ، تنشأ للتوزيع العادل للمنافع تحت كل الظروف ، هو السلوك الحق و "الصحيح" ، و

¹ عادل صابر راضي، أحمد شيال غضيب، الفكر الليبرالي السياسي المعاصر "جون رولز نموذجاً"، مجلة الفلسفة العدد العاشر 2013، ص96.95.

الذي يعتبر معياراً للفعل الأخلاقي، و بالإجماع ما يعرف بالعقد الاجتماعي الذي يعد أساس كل الفوائد الاقتصادية والاجتماعية، المعتمد على تقليل المجهود الفردي بالمنظمة، ان لم يكن قد تجاهله، مع الادراك أن بعض الاعمال في المنظمة تقتضي تحمل بعض أفرادها للمخاطرة والمسؤولية في توجيه الاعمال التسييرية¹.

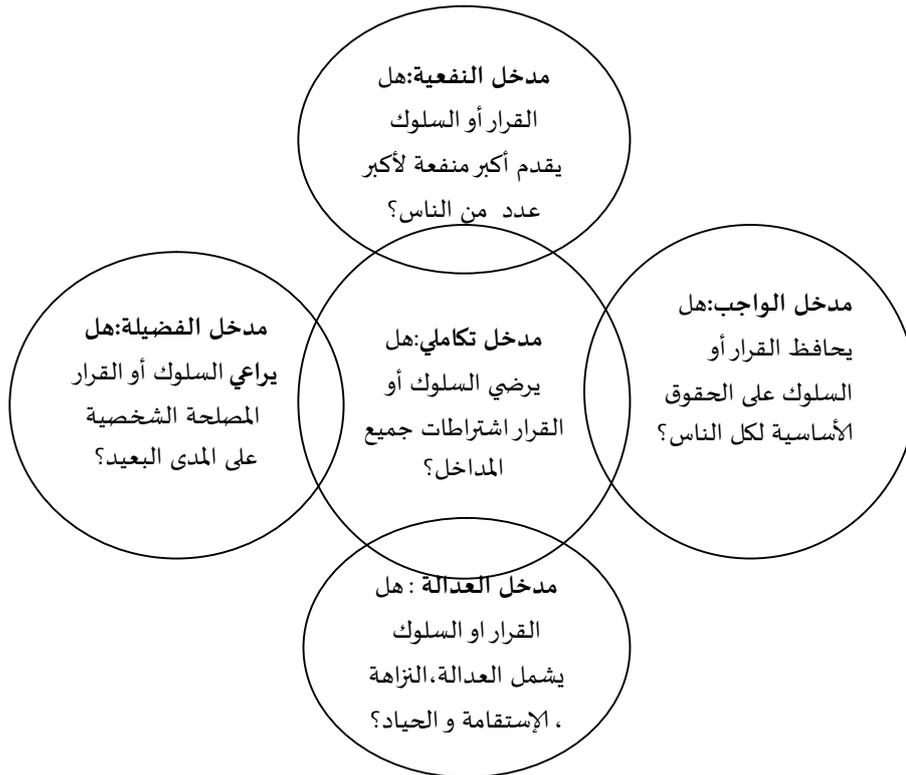
• الأخلاق الفضيلة: المنظور الارسطي للأخلاق أعاد كتابته MacIntyre سنة (1985)، بحيث أكد أن مفهوم الخير أو الجيد هو حياة وممارسة كل الفضائل، وهذا يعني نوعية الصفات الشخصية التي تتميز بها الطبيعة البشرية، هذه النظرية هي جوهرية لأن اهدافها عالمية ويملمها جوهر الإنسان. الأخلاق الفضيلة القيمة تهتم بخصائص وصفات المسيرين، من منظور أقرب إلى الحس السليم لدينا للأخلاق في الفكر الحديث و المتداول، التي لا تتعلق فقط بالفعل، و إنما هي متعلقة بالأهداف والأحكام و وعي الفاعل الأخلاقي، غير أن العيب الرئيسي في هذه النظرية هو أنها تفترض تحديد الخير وطبيعته، بدون أي تفسير لذلك، وهو ما يترك مجالاً للنقاش، و من بين مفارقاته حول مفهوم الأنانية التي قد تصدم ضمائرنا الاخلاقية، و التي يعتبرها هذا المنظور فضيلة لأنها تشجع كل فرد أن ينمو ويطور طبيعته البشرية لكي تصبح أكثر نبلاً.

يتضح من خلال هذا الاستعراض لبعض التيارات السائدة في الفلسفة الأخلاقية، أن كل نظرية يمكن أن تفسر سوى جزء من عملية التقييم الأخلاقي، و من الآثار الأساسية المترتبة لهذه التيارات الاخلاقية على المديرين هو أنه لا يوجد نظام واحد من الفكر الاخلاقي يمكن ان يوجههم عندما يتعرضون للخيارات الأخلاقية المستعصية، و على الرغم من هذا الوضع، الباحثين في اخلاقيات الادارة استخدموا العديد من النظريات لتحليل الأوضاع من زوايا مفاهيمية اخلاقية مختلفة، و لم يتمكنوا من تحديد افضل منهج نظري و الذي يفسر عملية التقييم الأخلاقي².

¹ للاطلاع أكثر على النظرية أوجه القارئ للإطلاع على ،جون رولز، ترجمة حيدر حاج اسماعيل، العدالة كإنصاف، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، الطبعة الأولى، ديسمبر 2009.

² Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Ibid, p. 53.

الشكل رقم (1 - 04): النظريات الفلسفية المفسرة لسلوك الأخلاقي



المصدر: خدير نسيم، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2015، ص 139.

2.1.2. نظريات علم النفس الأخلاقي:

* نظرية التطور الأخلاقي المعرفي (DMC) :

التطور الأخلاقي المعرفي هو الإطار النفسي الأكثر تعبئة من قبل الباحثين بأخلاقيات الإدارة، والذي طور من قبل Kohlberg (1969) من خلال تعمقه بأعمال Jean Piaget حول النمو المعرفي بصفة عامة والنمو الأخلاقي بصفة خاصة، وذلك من أجل توضيح عمليات التفكير المنطقي الذي يتبعه الفرد عندما يواجه مشكلة أخلاقية. ووفقا لهذه النظرية، فإن الإطار المعرفي الكامن وراء اتخاذ قرار أخلاقي فردي يتطور من خلال ستة مراحل DMC، وتعتبر كل مرحلة من هذه المراحل عن تغير نوعي في البنية المعرفية وإعادة لتنظيمها فتكون وحدة بنائية معرفية مختلفة عن سابقتها حيث تكون أكثر تركيبا وأكثر اتساقا مع معيار النضج أو الكفاية الأخلاقية¹، و قام Kohlberg بتجميع هذه المراحل في ثلاثة مستويات وتجدر الإشارة إلى أن هذه المستويات الثلاثة تشمل النظريات الكبرى للفلسفة الأخلاقية، وهي الأنانية، النفعية، الواجب، لأن Kohlberg خلال بنائه لنظريته تأثر بالعديد من المفكرين، ومنهم John Rawls ونظريته حول العدالة، Emmanuel Kant و تمسكه بالرسميات، عالمية مبدأ الواجب والاستقلالية الذاتية، و Platon لتأكيد أن الاخلاقيات لا تتعلق بالتراكمات و المضاعفات، John Dewey من أجل الاعتماد على الاخلاقيات الداخلية للفرد بدلا من

¹ حسين عبد الفتاح الغامدي، نظرية كولبرج في نمو التفكير الاخلاقي، كتاب مدارس علم النفس و مدارس الشخصية، نقلا عن موقع

بنائها، و Émile Durkheim من أجل منظوره للمعرفة، و حتى المعرفة الاخلاقية و التي يؤكد على أنها تنتج من خلال العمل المتناسك، و يمكن إيجاز الخصائص الأساسية لـ DMC فيما يلي¹:

i. المستوى الاخلاقي الاول قبل التقليدي (ما قبل العرف و القانون) pré-conventionnel:

ترتبط أخلاقية ما قبل العرف ببداية النمو المعرفي، النفسي و الاجتماعي لدى الفرد، و يشمل هذا المستوى على مرحلتين:

• المرحلة الأولى: أخلاقيات العقاب و الطاعة: ترتبط الأحكام الأخلاقية في هذه المرحلة بقواعد السلطة التي ينظر إليها كمقدسات يُلزمُ كسرهما و تجاوزها و وقوع العقاب.

• المرحلة الثانية: أخلاقية الفردية والغائية النفعية وتبادل المصالح: يؤدي التقدم النوعي في النمو المعرفي، النفسي و الاجتماعي الى ارتفاع خبرات الفرد في هذه المرحلة إلى درجة من التطور في تفكيره الأخلاقي². يتميز هذا المستوى بالحكم الاخلاقي للفرد على عمله، وما هو صحيح وفقا لتوظيف النتائج الملموسة لعمله، خصوصا أنه يضع إمكانية حصوله اما على مكافأة أو عقاب (المرحلة الاولى)، والفوائد الفورية الخاصة به التي يحصل عليها (المرحلة الثانية).

ii. المستوى الاخلاقي الثاني التقليدي (العرف و القانون) conventionnel:

تمثل أخلاقيات العرف انتقال الفرد من الذاتية إلى الاجتماعية في التفكير الأخلاقي كنتيجة لتطور النمو المعرفي النفسي و الاجتماعي لديه، و يحدث هذا الانتقال عبر مرحلتين، تُبرزُ كل منهما إدراكا مختلفا للتوقعات الاجتماعية، وبالتالي نمطا مختلفا من الأحكام الخلقية، و هي كالآتي:

• المرحلة الثالثة: أخلاقية التوقعات المتبادلة، العلاقات، والمسايرة: يميل الفرد في هذه المرحلة الى القيام بما هو متوقع منه، لأنه يصبح أكثر ادراكا لحاجات الآخرين، انفعالاتهم و توقعاتهم منه، مدركا بذلك صفة قبولهم له المرتبط بسلوكه اتجاههم، و هو ما يعرف بأخلاقيات "الانسان الطيب"، لأن أساس الفعل الأخلاقي في هذه المرحلة هو القصد المراد به اسعاد و مساعدة الآخرين لكي يكون مقبولا بينهم.

• المرحلة الرابعة: أخلاقيات النظام الاجتماعي و الضمير: ترتبط الاحكام الاجتماعية و الاخلاقية في هذه المرحلة بالنظرة القانونية لما هو مقبول أو مرفوض، لأن الفعل الصواب يرتبط بطاعة القانون طاعة مطلقة، وخرقه لأي سبب يعتبر سلوكا غير مقبول بصرف النظر عن الظروف البيئية المحيطة و الحاجات الفردية، إلا أن أخلاقيات القانون في هذه المرحلة تختلف تماما عن أخلاقيات السلطة في المرحلة الأولى والتي يظهر

¹ Craig Steven Titus, Le développement moral dans la psychologie morale de Lawrence Kohlberg et de Martin Seligman, Revue d'éthique et de théologie morale 2008/HS (n°251), p. 35.

² يوسف موسى مقدادي، التفكير الخلفي وعلاقته بالوجود النفسي الممتلئ والسلوك الاجتماعي الإيجابي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 3، 2015، ص 270.

الفرد فيما التزما بقواعد السلطة خوفا من العقاب، غير أن المبرر للالتزام القانوني في هذه المرحلة يتعلق بادراك الفرد لأهمية الحفاظ على النظام الاجتماعي و الأخلاقي من الانهيار¹.

* الفرد من خلال وصوله الى هذا المستوى من النمو الاخلاقي يود ان يتصرف وفقا لتوقعات الآخرين وخاصة المقربين (المرحلة الثالثة) والمجتمع (المرحلة الرابعة).

iii. المستوى الاخلاقي الثالث ما بعد التقليدي (ما بعد العرف و القانون) post-conventionnel :

تتطور المبادئ الاخلاقية العامة لدى الفرد في هذا المستوى ، بحيث يتخلص من مفهومها القانوني و العرفي الجامد، و تنمو رؤيته الاخلاقية لتصبح أكثر شمولاً و عمومية من السابق و يتضمن هذا المستوى مرحلتين :

* المرحلة الخامسة: أخلاقيات الاتفاق الاجتماعي و الحقوق الفردية: الفرد من خلال عمله يقوم بإتباع القانون و احترام القيم الاجتماعية، بناءً على قناعته بأن القانون هو نتاج العقد الاجتماعي على مجموعة من القيم ، التي يجب على الجميع احترامها و عدم مخالفتها، بالإضافة الى ضرورة احترام القيم العامة، مبتعداً بذلك عن اتباع القانون بحرفيته، و متمسكاً بروحه اثناء وقوعه في المعضلات الاخلاقية، أي الربط بين النظرة القانونية و الأخلاقية في المواقف غير أخلاقية².

* المرحلة السادسة: المبادئ الاخلاقية العامة و الضمير: تعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة أخلاقيات المبادئ العالمية أو الانسانية ، غير أن قلة قليلة من الافراد يصلون لهذه المرحلة، و لذا جعلها Kohlberg مرحلة افتراضية ترتبط بالحالات النادرة، لأن احكام الفرد الاخلاقية فيها ترتبط بمبادئ مجردة و ذاتية الاختيار، تعتمد على النظر للعدالة و المساواة والتبادلية و حقوق الأفراد، كمبادئ إنسانية عامة تُعنى باحترام حقوق الإنسان، دون أي اعتبار للمؤثرات الخارجية³.

المستوى الاخلاقي الاخير لنظرية التطور الاخلاقي و المعرفي يعتبر عادلاً لأنه يتناسب مع المبادئ و القيم العالمية كاحترام الحقوق الفردية بموجب العقد الاجتماعي (المرحلة الخامسة)، و المبادئ الاخلاقية التي يختارها الفرد بحرية كالمساواة و احترام الحياة البشرية (المرحلة السادسة).

المراحل الاخلاقية السابقة الذكر يلاحظ أنها اتخذت ترتيباً هرمياً ، ابتداء من الاهتمامات الشخصية الأنانية وصولاً الى الواجبات العامة، و من الاعتماد على المصادر الخارجية للتحكم بالفعل و السلوك الاخلاقي الى المصادر الداخلية ، و من التقدير الحسي الشامل الى التفكير المجرد ، معتبراً بذلك Kohlberg نظريته تتصف بالعالمية و تمس جميع الثقافات و الديانات ، وأن كل مستوى يتميز عن سابقه بتنظيم عقلي و أخلاقي أفضل⁴.

¹ حسين عبد الفتاح الغامدي، المرجع نفسه، نقلاً عن موقع www.pdfactory.com.

² أسيل أكرم الشوارب، الخوالة محمود عبد الله، النمو الخلقى و الاجتماعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 40.

³ حسين عبد الفتاح الغامدي، المرجع نفسه، نقلاً عن موقع www.pdfactory.com.

⁴ أسيل أكرم الشوارب، الخوالة محمود عبد الله، المرجع نفسه، ص 41، 40.

الجدول رقم (1-02): مراحل النمو الاخلاقي لتوجيه السلوك لدى Kohlberg

المستويات الاخلاقية	الادراك	مراحل التوجيه	السلوك الصحيح	الاطار المرجعي
المستوى قبل التقليدي (pré-conventionnel)	خارج المجموعة.	1. العقاب & الطاعة	1. تجنب العقاب & الخضوع للسلطة.	1. النتيجة المادية للفعل.
		2. الاليات النسبية	2. تلبية الحاجات الخاصة.	2. التعامل مع العلاقات الانسانية كسكع بالسوق.
المستوى التقليدي (conventionnel)	داخل المجموعة.	3. رجل صالح / امرأة لطيفة .	3. فعل كل ما يرضي / يساعد الآخرين	3. أغلبية السلوك الطبيعي.
		4. القانون & الاوامر	4. الواجب / الحفاظ على النظام الاجتماعي.	4. السلطة & ثبات قواعد المجتمع.
المستوى ما بعد التقليدي (Post-conventionnel)	اعلى من المجموعة.	5. العقد الاجتماعي	5. على المستوى الحقوق الفردية، حرية الاتفاقيات.	5. الدستور، الديمقراطية، المواثيق، المنعة الاجتماعية.
		6. الاخلاقيات العالمية	6. اختيار مبادئ الضمير الأخلاقي	6. الواجبات العالمية، العدالة و حقوق الانسان.

المصدر: James S. Bowman. Ethical Competencies for Public Service: Educational and Pedagogical Implications». Proceedings of the Second Sino-U.S. International Conference: "Public Administration in the Changing World" Beijing, China May 24-25, 2004. P44.

2.1.2. نظرية اخلاقيات الرعاية:

نظرية DMC تعتبر العدالة كمعيار أساسي في الحكم الأخلاقي على حساب المبادئ التوجيهية الأخلاقية الأخرى، على عكس أخلاقيات الرعاية لـ Carol Gilligan التي تظهر أن الاهتمام بالآخرين هو الأساس الأولى للعمل الأخلاقي، ونظريتها التي كشفت عن التطور الأخلاقي لدى المرأة، وهو تصور أخلاقي جديد يختلف عما جاء به كل من Kohlberg & Piaget .

يتميز هذا المفهوم الأخلاقي الجديد أنه قام على دراسة فكر المرأة الأخلاقي أمام المعضلة الأخلاقية، والذي خرج من اطار الاهتمام بالعدالة كجانب أخلاقي أساسي الى أخلاقيات الرعاية التي تركز على النزاهة، الحياد والاستقلال، كصوت مختلف وسط مجتمع يهتم بالنهج القانوني التقليدي (الذكوري) للأخلاقيات¹. اهتمت Carol Gilligan من خلال دراستها للعمل الأخلاقي للمرأة بالجانب الواقعي أي ادراج الاطار الظرفي للمعضلة الأخلاقية التي تواجهها المرأة في العمل، و اهمال المعضلات الأخلاقية النظرية (غير واقعية) و اسقاطها من اتخاذ القرار الأخلاقي، كما اقترحت في المقابل احلال مكان المستوى الأخلاقي الثالث ما بعد التقليدي القانوني post-conventionnel (PCF) الذي يضم المرحلة الخامسة و السادسة للنمو المعرفي و الأخلاقي لنظرية Kohlberg، بالمستوي الأخلاقي التقليدي السياقي (PCC) contextuel post-conventionnel ،

¹ Nadia Péoc'h, Bientraitance et éthique du care... Similitudes et différences autour d'une recension des écrits scientifiques, Recherche en soins infirmiers 2011/2 (N° 105), p. 09.

و من خلال دراستها لسلوك المرأة وجدت Gilligan أن المرأة و حتى مع وصولها للمستوى الثالث فإن حكما الاخلاقي يكون على الاساس السياقي الظرفي أي لا تعتمد على المبادئ في الحكم لأنها دوما تعيش المعضلة الاخلاقية على أساس الاختيار بين شرين أو أمرين سيئين، وليس على أساس الحكم على ما هو جيد، و تؤكد هذه الاخير أن قياس الجانب الاخلاقي لأي فرد لا يكون فقط من خلال حكمه الاخلاقي و انما يكون أيضا من خلال خبرته اليومية بالعمل، و لهذا أخلاقيات الرعاية لا تعتمد على مبادئ محددة للحكم على الفعل الاخلاقي .

يتميز مفهوم أخلاقيات الرعاية Ethics of care بالاهتمام الاساسي برفاه الآخرين (الحياة الجيدة). من خلال الاعتماد على فهم المسؤولية والعلاقات الإنسانية، بالرغم من ان الاخلاقيات عند Kohlberg ينظر اليها على انها الانصاف و العدالة كأساس متصل بالتطور الأخلاقي في فهم الحقوق والقواعد، و لذا تقول Gilligan: «ليس هناك الا العدالة، و لكن يجب اخذ النهج الذي يريده الافراد بحياتهم بعين الاعتبار»¹، و بالتالي، يتم تعريف أخلاقيات الرعاية من خلال أربعة عناصر هي:

1. مراعاة الاحتياجات الخاصة بالأفراد لحسن الاستجابة لرفاههم.
 2. أهمية العواطف في الحكم الأخلاقي: الود (sympathie)، التعاطف (empathie)، الحساسية (sensibilité).
 3. التفكير الأخلاقي مرتبط جدا بالأوضاع السياقية المحيطة و المفاهيم السائدة، و ليس فقط بالمبادئ الرسمية والمجردة.
 4. نظرة او المفهوم العلاقتي للفرد (شبكة العلاقات)، عكس مفهوم الفرد الأخلاقي المستقل والعقلاني وفقا لتصور Piaget & Kohlberg، وأخلاقيات الرعاية تفترض أن الأفراد مترابطون، عن طريق ما بنوه من علاقاتهم مع الآخرين.
- لا تدعي Gilligan تفوق تصورها للأخلاق مقارنة بالآخرين، لكنها شددت على أن اخلاقيات الرعاية لا بد من الاعتراف بأنها كتوجه أخلاقي شرعي، مكملة للمفاهيم التقليدية للأخلاق، أخلاقيات الرعاية والأخلاق النسوية هي بديل لنماذج المنطق الأخلاقي التقليدي. نموذج Gilligan مثير للاهتمام لا سيما أن الأبحاث اللاحقة أثبتت أنه "صوت مختلف" لا يقتصر فقط على المرأة، بل أخلاقيات الرعاية تتعلق أيضا بالرجل والذي يتأثر بالثقافة والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحيطة به أثناء حكمه الاخلاقي (French & Weis، 2000).

¹ Claudine leleux, Théorie de développement moral chez Lawrence Kohlberg et ces critiques (Gilligan et Habermas), dans Jean-Marc fery et Boris Libois (dir.), pour une éducation post- nationale, Bruxelles, 2003, Editions de l'université de Bruxelles, coll. "Philosophie et société", pp.5-6.

جدول رقم (1-03): المذاهب الأخلاقية التأسيسية المعتمدة على الفلسفة وعلم النفس

المساهمة لدراسة الأخلاق في إدارة الموارد البشرية		معايير الحكم الاخلاقي	المؤلف	النظرية
المساهمات	القيود			
لا تفسر ديناميكية الحكم الأخلاقي	نماذج من التفكير الأخلاقي الفردي	الخضوع للقانون الاخلاقي	Kant, Nozick	مذهب الواجب
		المنفعة العائدة على اكبر عدد من الافراد	Bentham, Mill	مذهب المنفعة
الرضى و الاجماع على (العقد الاجتماعي)		Rawls	مذهب العدالة	
امتلاك الفضائل		Aristote, McIntyre	مذهب الأخلاق الفضيلة	
الأناية والنفعية، الواجب.		Kohlberg	التطور الأخلاقي المعرفي	
الاهتمام بالآخرين		Gilligan	اخلاق الرعاية	
بعيدة عن الحقائق على أرض الواقع				
تقتصر على الادراك و المعرفة				

المصدر: Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature : théorique et empirique », Revue de l'organisation responsable 2007/1 (Vol. 2), p. 58.

2.2. النظريات الأخلاقية الحديثة:

تفرض المذاهب الأخلاقية الكبرى التأسيسية تجريبيا العديد من الصعوبات، ولتجاوزها قام العديد من الباحثين في الإدارة و التسيير بتطوير نظريات أخلاقية أكثر عملية من النظريات الأخلاقية التقليدية، والتي يسهل الوصول إليها من قبل الممارسين للإدارة. و من بين هذه النظريات الحديثة في أخلاقيات الإدارة، يمكننا أن نميز مجموعتين رئيسيتين هي:

• النظريات التي تعد جزءاً من المنظور الجماعي للأخلاق، كنظرية المناخ الأخلاقي (le climat éthique).

• التطورات المفاهيمية التي تهدف إلى دمج المتغيرات الفردية والجماعية في الحكم والعمل الأخلاقي، مثل

نماذج عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية (La prise de décision éthique).

2.2.1. النظريات التي هي جزء من المنظور الجماعي للأخلاقيات (المناخ الأخلاقي):

تعارض هذه النظريات مع وجهة النظر الفردية للنظريات الأخلاقية التقليدية، لأنها لا تركز على المتغيرات الداخلية التي تؤثر على التفكير الأخلاقي للفرد (كمرحلة التطور الاخلاقي المعرفي DMC للفرد او فلسفته الأخلاقية، نظرية الواجب و الالتزام لكانط، الغائية، الخ)، ولكن تقوم على اساس الاخذ في الاعتبار العوامل الطرفية التي تساهم إلى حد كبير في تفسير السلوك الأخلاقي، و من خلال هذا المنظور الاخلاقي الجديد ركز العديد من الباحثين على مفهوم الجو الأخلاقي "atmosphère morale" (Kurtines، 1986)، أو المناخ الأخلاقي "climat éthique" (Cullen & Victor، 1988)، أو "البعد الأخلاقي للثقافة التنظيمية" (Treviño،

(1990) ، لتعكس هذه النظريات و تأخذ في الحسبان السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يسجل به الفعل الأخلاقي، وقد حاول البعض الآخر نقل نظرية DMC من Kohlberg الى المنظمة (مثال Petrick & Manning (1990)). غير انه لا يمكننا عرض و تطوير كل من هذه النظريات في سياق بحثنا هذا، لذا اخترنا تقديم ما هو أكثر استخداما في البحوث لدراسة القضايا الأخلاقية بإدارة الموارد البشرية، و هو نظرية المناخ الأخلاقي.

عرف **Schneider** (1975) المناخ التنظيمي بأنه: «جملة التفاهات النفسية المشتركة لدى مجموعة من الأفراد حول السلوك الصحيح، و التي يتحدد من خلالها كيفية التعامل مع القضايا الاخلاقية، سلوكيات و اعمال الافراد بالمنظمة»¹، و تنمة لأعماله حول مناخ العمل أو المناخ التنظيمي و الذي قال به أن "المنظمات قد يكون لها العديد من المناخات، بما في ذلك مناخ للإبداع، للقيادة، للسلامة، للأداء، و / أو مناخ للخدمة، و أي جهد بحثي واحد ربما لن يتمكن من التركيز على كل من هذه الجوانب ، ولكن يجب أن يكون هناك جهد واضح حول الاهداف لهذا التنوع من المناخات"²، و في هذا الصدد طور كل من **Victor & Cullen** (1987) مفهوم المناخ الأخلاقي و اللذان عرفا باسم "اباء المناخ الاخلاقي" (**fathers of ethical climate**)، و يعتقدان أن المنظمة مثل الفرد لديها مجموعة خاصة بها من الاخلاقيات تحدد شخصيتها و هويتها، على أن تكون البيئة الاجتماعية، الثقافية، الشكل التنظيمي، و تاريخ المنظمة كمحددات للمناخ الأخلاقي بها. ان اتخاذ القرارات و الاجراءات المناسبة من قبل المنظمة عندما تواجه قرار يؤثر على أشخاص آخرين فهو يرتبط بمناخ عمل المنظمة ، و بهذا يكون المناخ التنظيمي للعمل محدداً للسلوك الاخلاقي³، و لذا عرف **Victor & Cullen** المناخ الاخلاقي انه "التصورات المشتركة لما يعتبر سلوك أخلاقي والطريقة التي ينبغي ان يتم معالجة القضايا الأخلاقية بها ". التصورات السائدة و العمليات و الممارسات الاخلاقية بالمنظمة يتم تحليلها وفقا لبعدين و هما: نوع المعايير التي يركز عليها الحكم الأخلاقي و نطاق التحليل الأخلاقي أو موضع التحليل (**locus of analysis**)، و أنواع معيار التحليل الاخلاقي بالمنظمة ، تعكس المستويات الثلاثة من التفكير الأخلاقي التي جاء بها **Kohlberg** ، و يطلق عليها **Victor & Cullen** الأنانية **Egonism** و ترتبط بمستوى (ما قبل العرف) ، النفعية **Utilitarianism** و ترجمتها لمستوى (مرحلة العرف)، و المبدأ الاخلاقي **Ethical Principle** يمثل (ما بعد العرف). المناطق الثلاث أو مستويات التحليل هي للإشارة للمستوى الفردي داخل المنظمة، على سبيل المثال الفريق العامل و سلوكياتهم التي قد ترتبط بالمصلحة الذاتية (الأنانية)، أو على مستوى اوسع والذي هو خارج المنظمة كالمجتمع المهني ، و الذي يهدف الى تلبية أكبر كم ممكن من المصالح لأكثر عدد من الأفراد (النفعية)، معتمدين في ذلك على مبادئ الصواب و الخطأ التزاما بقواعد البيئة القانونية المحيطة

¹ Ayla Zehra Öncer and Mü ge Leyla Yıldız. The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) .p.715. www.sciencedirect.com

² Shacklock, Manning & Hort, Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management, *Journal of New Business Ideas & Trends*, Volume 9, Issue 1 (2011), pp. 53. "<http://www.jnbit.org>"

³ Mü jdelen Yener et al. The Effect Of Ethical Climate On Work Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) .p.725. www.sciencedirect.com

(المبادئ الأخلاقية)، و للجمع بين هذه الأبعاد قام Victor & Cullen بوضع مصفوفة تجمع تسعة مناخات اخلاقية ممكنة نظريا ، والتي تم الخصم منها لتصبح خمسة أنواع للمناخات تجريبيا: مناخ الرعاية (Caring Climate) ، المناخ القانوني (Rules Climate) ، مناخ الكفاءة أو المهني (Efficiency Climate) ، المناخ الأداتي (Instrumental Climate) ، والمناخ الاستقلالي (Independence Climate) . من خلال هذه المصفوفة، فيكتور وكولين طوروا أداة لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة، الشهيرة باستبيان المناخ الأخلاقي Ethical Climate Questionnaire (ECQ)¹.

جدول رقم (04- I): الانواع النظرية المختلفة للمناخ الأخلاقي لدى Victor et Cullen²

عالمي	محلي	فردى	
كفاءة	ربحية المنظمة	المصلحة الفردية	الانانية
المسؤولية الاجتماعية	مصلحة الفريق	الصدقة	النفعية
القوانين والمدونات المهنية	قواعد وإجراءات المنظمة	الأخلاق الشخصية	المبادئ الاخلاقية

المصدر: Afef CHOUAIB et Férid ZADDEM, Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, Ethique et Organisation, n°1 - NE - mars/avril 2012, pp56.

i. مناخ الرعاية: هو مناخ تنظيمي يختص بالبحث عن منفعة جميع أفراد المنظمة، دون التخلي عن تحري منفعة المجتمع و المستخدمين للمنظمة ، اضافة الى هدف تحقيق كفاءة المنظمة. و بهذا المناخ الاخلاقي أفراد ينتظرون القرارات الأخلاقية التي تدعمها سياسات، ممارسات، و اجراءات المنظمة من اجل تحقيق منفعة الجميع ، مع مراعاة عواقب القرارات المتخذة و نتائجه على الآخرين تفاديا للضرر.

ii. المناخ القانوني: هذا النمط من المناخ الاخلاقي يستند على المبادئ، القوانين، المعايير المهنية أو المواثيق الأخلاقية المهنية، الكتب السماوية، أو مبادئ عالمية، و يكون على المستوى العالمي ، و بهذا النمط من المناخ الأخلاقي المبادئ و القوانين الموجودة خارج المنظمة ، تعتبر توجيهية لعملية صنع القرار من قبل الموظفين الذين يواجهون معضلة أخلاقية.

iii. المناخ المهني: يعتمد على المعايير الأخلاقية للمبادئ المحلية، و وصف هذا النوع من المناخ الأخلاقي يظهر تركيزه على القواعد و الإجراءات داخل المنظمة، و يكون بالمنظمات التي تتوفر على مدونات قواعد السلوك المهنية و الأخلاقية ، و تتوفر المنظمة على مناخ اخلاقي مهني ينبغي على أفرادها الالتزام بالقواعد و المبادئ

¹ Moore, Heather Louise, Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members ,In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education of Educational Leadership. the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis East Tennessee State University (2012).p 47.Electronic Theses and Dissertations. Paper 1407. <http://dc.etsu.edu/etd/1407>

² Afef CHOUAIB et Férid ZADDEM, Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, Ethique et Organisation, n°1 - NE - mars/avril 2012, pp56.

التوجيهية المهنية الموضوعة من قبل المنظمة أو من قبل الحكومة باعتبارها المؤشرات الموجهة لهم لتصرف بصورة أخلاقية.

iv. المناخ الأداتي: يركز حول المعيار الأخلاقي (الأناية)، ويصف المنظمة التي تدعم القرارات التي تحقق المصلحة الذاتية لأفرادها، والتي يضعونها في مقدمة اهتمامهم، ويسعون الى تلبيتها حتى لو تحقق ذلك على حساب مصلحة الآخرين ومنفعتهم¹.

v. المناخ الاستقلالي: يميز هذا النمط من المناخ الأخلاقي المنظمات التي تمنح موظفيها الحرية بالتصرف وفقا لمبادئهم الأخلاقية الذاتية، ومفاهيمهم الخاصة لما هو صحيح أو خطأ، خير أو شر كموجه أساسي لقراراتهم وسلوكياتهم بالمنظمة².

بالإضافة الى التقسيمات السابقة الذكر عدد كبير من الاعمال البحثية عرفت تقسيمات حديثة درست المناخ الاخلاقي وقسمته الى ثلاثة أقسام وهي:

i. المناخ الاخلاقي الفردي: البعد الاخلاقي الفردي يهتم بخصائص كل من الموظفين و المسيرين (القادة)، بحيث اولى الدراسات اهتمت بفحص خصائص الموظفين و المتمثلة في الخصائص الديموغرافية (الجنس و العمر)، و الخصائص الشخصية كالمغيرات (الاخلاقيات و القيم الذاتية للموظف و تطور تفكيره الاخلاقي DMC) و تأثيرها على المناخ الاخلاقي، كما أن دراسة Dawson و آخرون سنة (1992) اكدت ان الاناث لديهم حس اعلى بما يجب أن يكون عليه المناخ الاخلاقي للمنظمة، و تلتها دراسات اهتمت ببحث تأثير متغير العلاقة الشخصية بين الموظف و المسير على تصور المناخ الاخلاقي بالمنظمة، و سنة (1999) عمل كل من Ferrell و آخرون على اظهار حلقة الوصل الايجابية بين المناخ الاخلاقي و القيم الاخلاقية، و سنة (2006) عمل كل من Wakefield & Martinez, Chonko, Loe, Weeks على دراسة العلاقة بين التطور المعرفي الاخلاقي و المناخ الاخلاقي.

العديد من الدراسات اجريت في الفترة الحديثة حول تطور المناخ الاخلاقي و العمل الميداني للقادة بالمنظمة (leaders) من خلال الاهتمام بالمغيرات الديموغرافية الخاصة بهم (العمر، الرتبة، الجنس، المستوى الاداري) و المغيرات الشخصية (مستوى التطور المعرفي الاخلاقي للقائد، نزاهة القائد، التطور الاخلاقي المنفعي، و موضع التحكم)، بالإضافة الى انماط القادة (القيادة التحويلية) الموجودة بالمنظمة، و تأثير هذه

¹ Afeef Chouaib, Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. publier par AIMS Asosiation internationale de management stratigique. Hammamet, 30 mai – 01 juin 2016 .p 04.

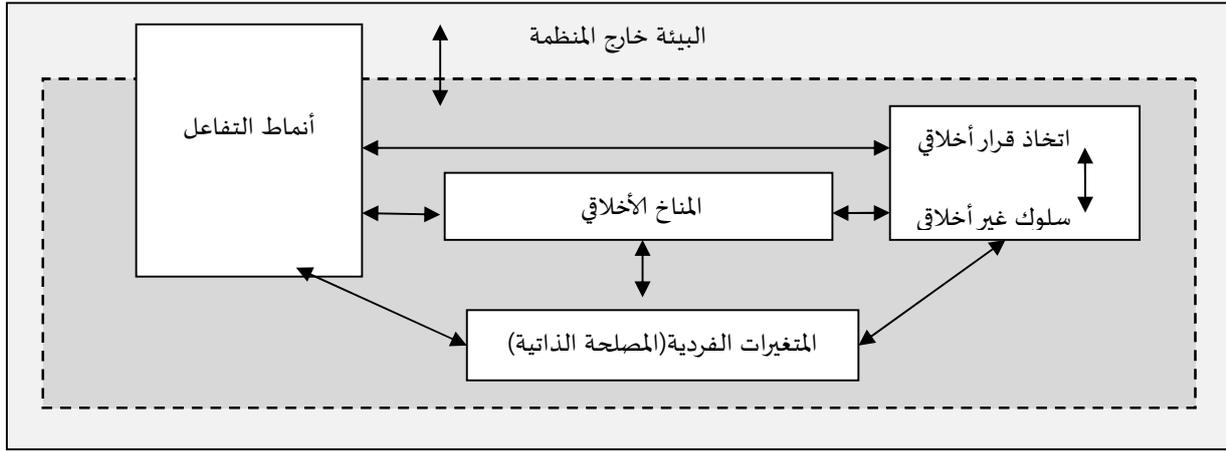
² ANNIK ST-PIERRE, Les types de climats éthique et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Février 2009, pp 53 .54.

الآخيرة الإيجابية على تعزيز المناخ الأخلاقي بالمنظمة وهو ما أكدته دراسة Engleberecht وآخرون سنة 2005¹.

ii. المناخ الأخلاقي التنظيمي: أنماط المناخ الأخلاقي بالمنظمة هي نتاج تفاعلات تنظيمية داخلية وخارجية والتي تتحكم بها العديد من العوامل منها: درجة الحرية الممنوحة للموظفين، التحفيز، الالتزام بالعمل، القواعد والقوانين الأخلاقية الموضوعية داخل المنظمة وخارجها، مرجعيات المنظمة الأخلاقية والمهنية، المصالح الذاتية لأفراد المنظمة، أهداف المنظمة وكفاءتها، كل هذه التفاعلات لها تأثير على القرارات الأخلاقية والسلوكيات غير أخلاقية²، ما ينتج عنه العديد من المناخات الفرعية التي يمكن أن تتواجد وتتعايش داخل المنظمة نفسها.

iii. المناخ الأخلاقي البيئي: وهو مناخ تم من خلاله الربط بين البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل ثقافة المجتمع والقيم الأخلاقية السائدة مع مناخها الأخلاقي التنظيمي الداخلي⁽³⁾.

شكل رقم (1-05): أنماط التفاعل الأخلاقية الداخلية والخارجية بالمنظمة.



Jeroen Masschalck, Towards a public administration theory on public servants' ethics. A comparative study Katholieke Universiteit Leuven LEUVEN, 2004, p10.

المصدر:

2.2.2. نظريات دمج المتغيرات الفردية والجماعية (صنع القرار الأخلاقي):

قرارات المنظمة الإدارية ترتبط دائما بالجانب الأخلاقي خاصة أثناء مواجهة الإداري للمعضلة الأخلاقية، وعليه القرار الأخلاقي يكون نتاج الاختيار بين البدائل، المعايير والقيم التي تتوافق مع ما يحكم الإداري

¹ D.M.Mayer, M.Kuenzi, R.L.Greenbaum, Making ethical climate a mainstream management topic, a review, critique, and prescription for empirical research on ethical climate, psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing, 2009, p 184, 196.

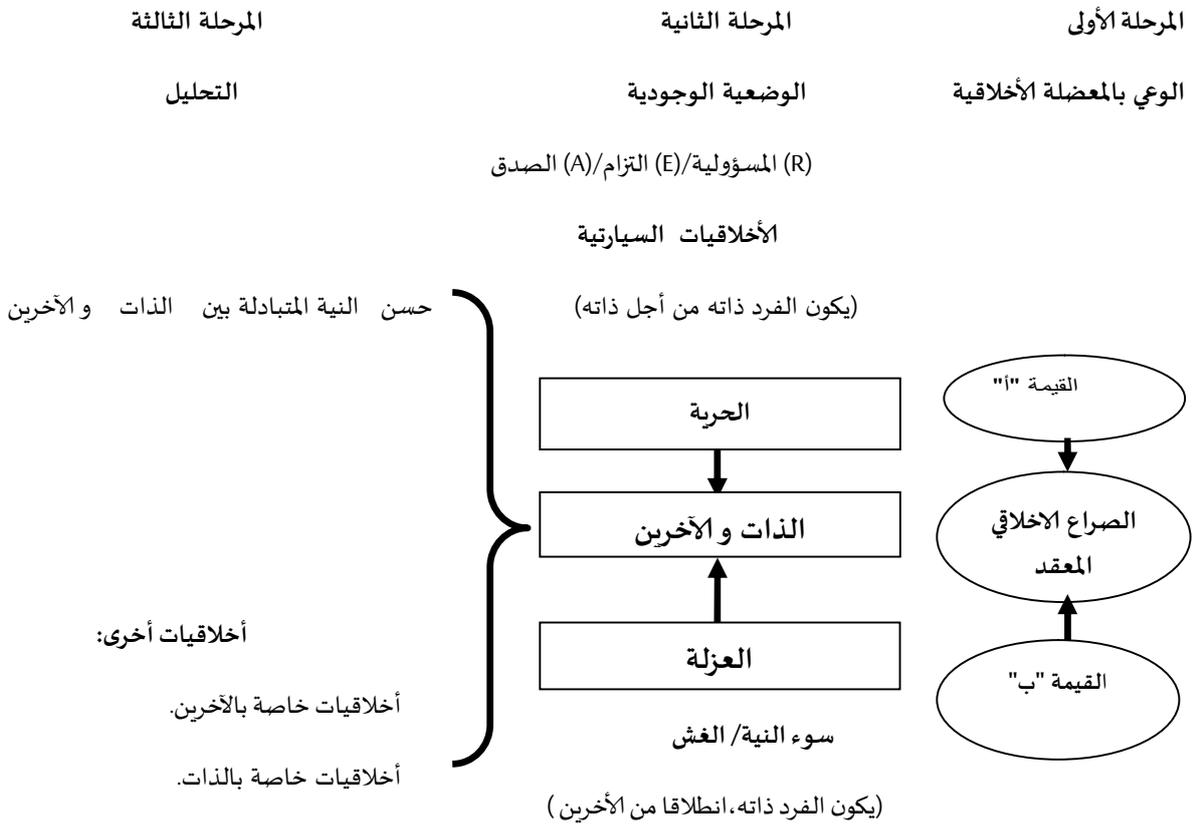
² Jeroen Masschalck, Towards a public administration theory on public servants' ethics. A comparative study. Katholieke Universiteit Leuven LEUVEN, 2004, p10.

³ D.M.Mayer, M.Kuenzi, R.L.Greenbaum: Making ethical climate a mainstream management topic, a review, critique, and prescription for empirical research on ethical climate, psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing, 2009, p 197.

والمنظمة، وفي هذا السياق فئة كبيرة من الباحثين اهتموا بمحاولة دمج النظريات الأخلاقية بنماذج اتخاذ القرار للوصول الى مفهوم عملية صنع القرار الاخلاقي من خلال وضع نماذج أكثر ملائمة للسياق التنظيمي.

نماذج صنع القرار الاخلاقي بالمنظمة عديدة نذكر منها النماذج الأكثر انتشارا : نموذج الوحدات Ferrell & Gresham سنة 1985 الذي نقله Fraederich سنة 1991، النموذج التفاعلي Trevino سنة 1986، نموذج Vitell & Hunt سنة 1986، نموذج Jones سنة 1991، والتي ركزت على نظريات علم النفس و/أو الفلسفة الاخلاقية مع الدمج لبعض المتغيرات الفردية كقوة الأنا، السلطة... والمتغيرات السياقية كثقافة المنظمة وبيئة العمل، ومن بين أهم النماذج المفسرة لعملية صنع القرار الأخلاقي لنموذج Sartre و هو النموذج الذي سنعتمده بهذه المرحلة من الدراسة كتمهيد لفهم القرار الاخلاقي في حين النماذج الاخرى سنتطرق لها من خلال محور الاطار الاخلاقي للقرار الاداري لدى الموظف العمومي .

الشكل رقم (I-06): يوضح نموذج Sartre لصنع القرار الأخلاقي بالمنظمة



المصدر: Benoît Cherré, Prise de décision éthique des affaires : La perspective humaniste de Sartre, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/3 (n°7), p. 19.

المرحلة الأولى: الوعي بالمعضلة الأخلاقية: الوعي بوجود معضلة أخلاقية هو العنصر الأول لصنع القرار الأخلاقي لدى الموظف، و الذي يجب أن يدرك من خلال صنعه للقرار أن له أمران يحكمانه، الأول: أن سلوكه سوف يكون له تأثير على الآخرين من خلال مساعدتهم أو إلحاق الأذى بهم، والثاني: امتلاكه للعديد من البدائل التي يختار بينها، و من خلال هاتين الخاصيتين من المعضلة يمكن أن يدرك الموظف نفسه ككيان معنوي، و الوعي بالمعضلة الأخلاقية ليس مهما فقط بما يربط الموظف بالآخرين، ولكن أيضا فيما يخص علاقته مع ذاته، كل فعل أو عمل قد يمكنه من أن يكون أحسن موظف إذا كان قادرا على اكتشاف الجانب الأخلاقي من كل عمل¹.

الوعي بالمعضلة الأخلاقية هو أمر أساسي للمضي قدما لتحليل الوضع الأخلاقي، و من دون الشعور الواضح لدى الموظف بالتوترات الناجمة عن الوضع لا يمكن أن تبدأ مرحلة التفكير و التحليل، أي بدون هذا الوعي يجد الموظف نفسه مفاجئا و لا يستطيع التصرف، وهو ما يعرف بمرحلة الوعي والإدراك البيئي.

بإدراك الموظف لغموض الموقف، لا بد له من الاختيار بين قيمتين، و السبب الذي يميز المعضلة الأخلاقية هو الحاجة الى الاختيار بين قيمتين بديلتين متعادلين في الجودة، ولكن متعارضتين، كما أن هناك من الموظفين من يعي المعضلة الأخلاقية، و لا يعرف ماذا يفعل، و لا يمكنه أن يقرر لعدم امتلاكه مرجع أو لم يعيش تجربة مماثلة (نقص الخبرة والتدريب)².

المرحلة الثانية: الوضعية الوجودية : في الواقع المعضلة الأخلاقية تسلط الضوء على المواقف الوجودية والقرارات التي يمكن أن يتخذها الموظف الإداري الذي يواجه هذا الوضع، المعضلة الأخلاقية هي اختبار الجدلية بين موقفين وهما: اما أن يتخذ الموظف الإداري حريته أو يلجأ الى سوء النية، و من الملاحظ أن هذا النموذج من صنع القرار الأخلاقي يأخذ ديناميكية جميع العناصر المذكورة سابقا مع أولوية وجود الآخر، ما يعني ضرورة تأكيد الذات في موفق وجودي، أي في أول موقف وجودي للموظف الإداري لابد له من الصدق لكي يكون هو ذاته من أجل ذاته، بحيث يؤكد Sartre أن الصدق هو "العيش بإخلاص لذاته" و"للعالم". الصدق هو خيار لاحترام ما نحن عليه، للانخراط في العالم، لتأكيدنا واحترامه، ولتأكيد العمل لابد من الصدق من خلال الموقف الوجودي للموظف الذي يواجه وضعاً أخلاقياً و هو ما يعرف بـ"الصحة الأخلاقية"، أو السلامة الأخلاقية، وهي جزء من يتمسك بالصدق و يعطى ذلك على أنه واجب على وجه التحديد، و يجب أن يترجمه الى حياة أخلاقية. و الصدق ليس القيمة الأولى، و انما هو الحركة التي من خلالها يمكن للموظف تحقيق جهد ليكون أخلاقياً، كما أن أخلاقيات الموظف الإداري تعتمد في المقام الأول على الإرادة و عمل الموظف نفسه و ليس على الهياكل الإدارية، وهذه الإرادة تتبلور من خلال

¹ Rafael Morales Sánchez, Carmen Cabello Medina, Improving Ethical Decision-Making in Organizations through Ethical Competencies, Universidad Pablo de Olavide, Department of Business Administration, WP BOM 12.02, April 2012, p.9, 10.

² Cherré B, Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires, Université de Montréal - HEC Montréal, Ph.D., (2007), p. 39.

الصدق، أما الموقف الوجودي الثاني هو اختيار العزلة و الذي من خلاله يؤكد الموظف سوء النية ويفضل البعض أن يطلق عليه خيبة الأمل، الاحباط أو خداع الذات، وهذا الموقف من سوء النية، يُمكن الموظف من اختيار ان يكون ذاته من خلال الآخرين، و بالتالي يمكن له أن يحدد أخلاقياته و قيمه بناء على الآخرين، و بهذا يكون الموظف بحالة من التبعية للمعايير المحددة من قبل الآخرين، للتمكن من العيش، وهنا الموظف يتصرف بسوء نية على سبيل المثال في حال قيامه بخطأ، أو سوء اتخاذه لقرار، فإنه ليس من غير المألوف أن نسمع الأعذار "ليس لدي خيار" أو "أنا مضطر"، بالنسبة لـ "Sartre" هذه الاعذار مخادعة ودليل على سوء نية الموظف لأنه يقرر العمل ويوظف القواعد والقوانين المفروضة من قبل الآخرين وليست الخاصة به من أجل تبرير قراراته، و بهذا يجب علينا العلم بأن موقف سوء النية يضمن الحرية لمتبنيه، و لا يحمله المسؤولية، و كثيرا ما وجدت هذه الحالات عند المذنبين و متخذي القرارات السيئة، إذ هم متورطون و مخادعون و في كثير من الأحيان يزعمون انهم ضحايا بيئتهم، لذلك يجب اعادة النظر في اطار حسن النية المتبادلة كغاية¹، و في الاخير النهج الأخلاقي هو الجمع بين وجهة النظر الغائية و التي هدفها البحث عن احترام الانسان، و الرؤية الأخلاقية الكانطية التي أساسها احترام المعايير و أداء الواجب، و من هذا المنطلق يجب الرجوع الى اعتماد أخلاقيات الرعاية المتبادلة في اطار احترام الشكل الأخلاقي الذي يراعي معايير الآخر، وهذا ما يمكن أن يمنع التركيز على جانب واحد، و يصبح موقف مشترك و مختلط على المستوى الأخلاقي، للتكيف أفضل مع تنوع الحالات او العضلات الأخلاقية التي يواجهها الموظف، هذا النموذج يوضح عملية صنع القرار لا كما ينبغي أن يكون، و لكن ما هي عليه حقا. على حد تعبير Sartre بالنسبة لنموذجه الأخلاقي هو عملية تظهر الصورة الحقيقية للواقع الانساني، جيدة كانت أم سيئة .

المرحلة الثالثة: التحليل: خلال هذه المرحلة نضع المنظور الوجودي (السياقي) لعملية اتخاذ القرار في وقت مبكر، و رفض أي توقعات حتمية يراها كانط أو النفعيين أداة في يد الموظف والتي يمكن أن يختبئ وراءها، سواء للدوافع الطبيعية، مثل الأنانية أو المنفعة، أو طاعة قانون أعلى، و بهذا يتخلى الموظفون عن حريتهم. وهذه هي القيم الخارجية، و البعض الآخر تُملئ عليهم اختيارهم. و في هذه المرحلة مفهوم الخير المتبادل لدى Sartre تم اعطاؤه شكل آخر عن طريق رفعه وتنظيره من قبل Salzman سنة 2000²، برفض كل الأخلاق المطلقة وكل الأخلاقيات الاجبارية و المحددة مسبقا ، وهذا الإطار لا يلجأ الى التطبيق العملي الذاتي والفردى، انما هو اطار يتم تفعيله بالعمل المستمر للموظف مع الآخر من رؤوسيه، رؤسائه، عملاء، مستخدمين، و الموردين أو المواطنين . و الإطار التحليلي يطرح مفهوم تواجد

¹ Benoît Cherré, Prise de décision éthique des affaires : La perspective humaniste de Sartre, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/3 (n°7), p. 19-21.

² Loubna Tahssain-Gay et Benoît Cherré, LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE EST-IL MESURABLE ? RÉFLEXION AUTOUR DES DILEMMES, Association de recherches et publications en management | « Gestion 2000 » 2012/5 Volume 29 | pages 24 .ISSN 0773-0543.

الآخرين خلال عملية صنع القرار الأخلاقي منذ بدايات تفعيله ونشاطه مع ادراك الموظف لضرورة قيامه بالعمليات التالية «التسيير، managé،"، "التفاوض، négocié،" أو "الاختلاف، tranché،" مع أفراد آخرين لكي يتم إنجاز العمل، بحيث الوجود المستمر للآخرين هو حقيقة واقعة وشرط لا غنى عنه في إطار العمل، فإذا كان عمل الموظف يعتمد على الطابع الفردي، فهو محكوم عليه بالفشل. لذا يجب عليه أن يدمج آخرين في غائية العمل، ومنه هذا الإطار يجب أن يمر على التطبيق العملي المشترك و الأخذ في الحسبان واقع وجود آخرين لتأسيس صنع القرار. من خلال دمج كل من الذات والآخر كحل مشروع للقرار الأخلاقي، بالدخول في نطاق الاعتماد المتبادل والبحث المشترك عن حلول. هذا الحل هو لصالح كل من الغير كما يخدم مصالح الموظف الخاصة¹.

¹ Boucher Rémi. Quelques aspects moraux de la pensée de Sartre. In: Revue Philosophique de Louvain. Quatrième série, tome 71, n°11, 1973. pp. 42; doi : <https://doi.org/10.3406/phlou.1973.5751> https://www.persee.fr/doc/phlou_0035-3841_1973_num_71_11_5751

خاتمة :

بتلخيصنا لمحتوى الفصل نعود الى أساس التفرقة بين الاخلاق و الاخلاقيات الذي وجدناه محل جدل على مر الازمنة، لنذكر أن الأخلاق أصل ثابت مصدره التعاليم الدينية أو القيم المجتمعية المحددة لمعالم الخير والشر والصواب والخطأ بما يخدم البشرية على اختلاف تركيباتها، والتي تمكن من رسم خطوط التوجيه السلوكي و الاخلاقي النسبي لدى الفرد، و المبني إما على المنفعة العامة، ليحصل منفعته الخاصة ضمناً، بحيث يكون المرجع لهذه الاخيرة اما التزام الفرد بالواجب تفعيلاً لقوى عقله، أو العدالة لتجاوز التفاوت المجتمعي واعطاء كل ذي حق حقه .

الفصل الثاني: الأخلاقيات بالتسيير العمومي.

تمهيد:

لقد أصبح السعي الى البعد الاخلاقي بالتسيير العمومي أحد المطالب الملحة في وقتنا الراهن، وذلك بعد تعدد مظاهر الفساد وانتشارها، وكثرت المعضلات الاخلاقية التي تواجهها الادارة العمومية كتنظيم و يتعرض لها الموظف العمومي على وجه الخصوص و بشكل يومي، كما أن كثرت الفضائح الاخلاقية بهذا الحقل التسييري تجعلنا نفكر بآليات تغيير الحكم الاخلاقي الحالي نحو الافضل معتمدين في ذلك على فكر أن الاخلاق و الأخلاقيات قابلة للتغيير وفق ما أكده سقراط مؤسس هذا العلم بقوله: "العلم هو الفضيلة و الجهل هو الرذيلة"، اي ما عَلِمَ الموظف العمومي بالفضائل و القيم سَيَتَّبِعُ التحلي بها، أما جهله بها سيكون أساس الرذيلة و الوقوع بالتجاوزات الاخلاقية .

و من منطلق ما ذكر اعلاه سنركز بهذا الفصل على ماهية القيم الاخلاقية الواجب اعتمادها بالادارة العمومية لتحصيل تسيير عمومي أخلاقي.

1. التسيير العمومي.

البحث بالابعاد الاخلاقية للتسيير العمومي يستدعي تحديد مفهوم التسيير العمومي، الخدمة العمومية و المرفق العمومي بعد ما قمنا بتحديد مفهوم الأخلاقيات غير أن التساؤلات التي تفرض نفسها بعد تحديد المفاهيم :

- ما هي القيم الاخلاقية الواجب توافرها بتسيير المرفق العمومية؟
- ماهي دواعي الاهتمام بالجانب الأخلاقي لتسيير المرفق العامة ؟.

1. توضيحات حول المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي:

1.1. ماهية التسيير العمومي: عرف التسيير العمومي عدة مصطلحات مرادفة ومنها :

- الإدارة العمومية.
- المناجمنت العمومي .

1.1.1. مفهوم المناجمنت (التسيير) لغة :

المناجمنت هو جملة المعارف التي تخص المنظمة و كيفية إدارتها، و يعود في الاساس الى أصله الإنجليزي و المشتق من الفعل **To manage** بمعنى يدير **Gérer**، يوجه **diriger**، يقود **conduire**، يحفز **motiver**، و البعض يرجعه الى الاصل اللاتيني عن لفظ **(Manus)** أي **(Main)** بالفرنسية و (يد) بالعربية، أي القيام بالعمل يدويا، كما يعني العمل و المراقبة من أجل تحصيل النتائج، على أن يعمل المسير على تحقيقها و تحمل مسؤولية النتائج المحصلة، اي ليس له دوره محدود و يتمحور فقط حول تطبيق التعليمات¹، كما أن المناجمنت يعتبر نقطة تجمع للعديد من العلوم، كالاقتصاد، علم الاجتماع، العلوم الانسانية، و العلوم السياسية².

1.1.2. المناجمنت العمومي اصطلاحا :

يعد "وودرو ولسن" **Woodrow Wilson** من أوئل المهتمين بمفهوم المناجمنت العمومي " معتبرا أن الإدارة العامة هي الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، و حاجاتهم، فعن طريق التسيير العمومي توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"، أما عالم الإدارة الأمريكي **Leonard Dupee White** فقد عرف التسيير العمومي بأنه " هو مجموع العمليات التي تهدف الى تنفيذ السياسة العامة"، كما يري البعض من المفكرين أن المناجمنت (التسيير) العمومي على أنه النشاط الإداري الذي تقوم به الإدارة، و عرفه **Edgard Norman Gladden** التسيير

¹ Owen E. Hughes . Public management and administration. Published by PALGRAVE MACMILLAN. New York. Third edition 2003. PP 04.

² تشيشتات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2015، ص 106.

العمومي يختص بالأنشطة الإدارية الحكومية"، كما عرف **Herbert Simon**: التسيير العمومي كونه يعني النشاط الذي تقوم به الحكومة وإدارتها التنفيذية، والمؤسسات العامة¹، ومن المفكرين من عرف التسيير العمومي بأنه " الوظيفة العامة التي تهتم بأن تصل منظمة ما إلى الأهداف التي وجدت من أجلها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية"

عرف **Mc Namara** التسيير بأنه: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الإجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"، فالتسيير العمومي يقتضي عقلية مبادرة وجريئة، وليس فقط عقلية دفاعية، فهو يقتضي تكامل البُنْيَاتِ الادارية من أجل تلبية رغبات المستفيدين وذلك بأقل تكلفة وفي احترام تام للتنظيمات المعمول بها قانونا و أخذاً بعين الاعتبار المبادئ الأساسية المبني عليها المرفق العام².

2. مفهوم المرفق العام والخدمة العمومية.

المرفق العام ظاهرة ليست بالحديثة بل صاحبت الإنسان في تطوره عبر التاريخ، لانه وجد بمفهومه البدائي على مستوى الأسرة وذلك لقضاء الحاجات اليومية والضرورية، ولكن مع توسع المجتمعات أصبحت الحاجة الاجتماعية أكثر عمومية، والخدمات العمومية التي كانت تقدم من قبل الأسرة، المؤسسات المجتمعية، الدينية، وحتى الاقتصادية صارت بحاجة الى ضبط قانوني وهنا ظهرت ضرورة تحديد البعد القانوني للمرفق العمومي، وبعده الايدولوجي الذي رافق تطور مفهوم الدولة ونطاق تدخلها لتحقيق المصلحة العامة، أما من جانب تطبيقه العملي أخذ المرفق العمومي بعدا مؤسساتي³.

المرفق العام في مدلوله اللغوي باللغة العربية يعني الشيء الذي يُرتَقَقُ به أي يُنْتَفَعُ به⁴، وباللغة الفرنسية المرفق العمومي يقابله "Services publics"، ولكنها تعتبر ترجمة غير دقيقة لأن مصطلح "Service" يعني الخدمة لا المرفق، وعند الانجليز فهو ترجمة لمصطلح "Public services"، في حين يمثل عند الامريكان ترجمة لمصطلح "Services utilities"⁵، أما من جانبه الاصطلاحي للمرفق العمومي مدلولان مختلفان، الأول عضوي (شكلي) ويهتم بالمنظمة أو الهيئة التي تتولى اشباع الحاجات العامة، أي نشاط المرفق العام في شكله يتم وفق شخص معنوي سواء الدولة، مؤسسة عامة، أو الجماعات المحلية⁶، أما مدلوله الثاني فهو يمثل الجانب المادي (الموضوعي) والذي يهتم بطبيعة النشاط أي الخدمة التي تقدم الى الجمهور

¹ عبد اللطيف قطيش، المرجع نفسه، ص 23، 24.

² عبد اللطيف الهلالي، التدبير العمومي قراءة في المفهوم، شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات، جامعة ابن زهر، المغرب، سنة 2011، ص 1.

³ Vaia Demertzis, Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public, Working paper CIRIEC N 08/2016, CRISP (Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques), Bruxelles, Belgique v.demertzis@crisp.be . P06.

⁴ إسماعيل صعصاع البديري، فكرة التخصيصية في المرافق العامة، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 7، ص 66، 67، ص 168.

⁵ تشيشات سلوى، المرجع نفسه، ص 15.

⁶ بوحفص سيدي محمد، مبدأ حياد الإدارة العامة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة

(المواطنين) والتي تشكل اشباع حاجة عامة للأفراد، وأيا يكن المفهوم الذي يعرف به المرفق العمومي مادياً أو عضوياً، فلا بد أن يتوافر على عناصر أساسية لقيامه وهي:

- المرفق العام نشاط منظم أي مشروع.
- المرفق العام أساسه اشباع الحاجات العامة.
- يجب أن يخضع المرفق العام الى هيمنة السلطة العامة¹.

3. أنواع المرافق العامة:

تعددت أشكال المرافق العامة وفقاً للزاوية التي ينظر إليها منها وهي كالآتي :

3.1. المرافق العامة من حيث طبيعة النشاط: تنقسم المرافق العامة من حيث طبيعة نشاطها أو موضوع نشاطها الى ثلاثة أشكال وهي:

3.1.1. المرافق العامة الادارية: وهي المرافق العامة التي تقدم نشاطاً لا يزاوله الأفراد، اما بسبب عزيمتهم عن ذلك أو لقلّة أو انعدام مصلحتهم فيه، كمرافق الدفاع، الامن والقضاء.

3.1.2. المرافق الاقتصادية: وفقاً لتطور دور الدولة وشكل تدخلها في النشاط الاقتصادي، ظهر نوع آخر من المرافق العامة يزاول نشاطاً تجارياً أو صناعياً مماثلاً لنشاط الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، مع عملها في نفس مناخ المشروعات الخاصة، وهذا الشكل من المرافق العامة يهدف الى تحقيق أهداف اقتصادية من أجل اشباع حاجات عامة اقتصادية، بحيث تخضع هذه المرافق الى القانون الاداري وقواعد القانون الخاص مثل (قانون العمل، والقانون التجاري).

3.1.3. المرافق العمومية المهنية: وهي مرافق تقوم لغرض توجيه النشاط المهني ورعاية المصالح بمهنة معينة، كما تدار هذه المرافق بواسطة هيئات أعضائها ممن يمارسونها مثل نقابات المهندسين، المحامين، الأطباء وغيرها من النقابات المهنية، على أن تخضع لنظام قانوني مختلط بين القانون العام والقانون الخاص.

3.2. المرافق العمومية من حيث استقلالها.

3.1.2. المرافق العمومية التي تتمتع بالشخصية العمومية: وهي المرافق العامة التي تعرف عند انشائها اقراراً بشخصيتها المعنوية، وتتمتع بكيان مستقل ادارياً، مالياً، وفنياً في علاقتها مع السلطة المركزية، مع خضوعها للرقابة والوصاية الادارية، وتسمى مؤسسة عامة.

3.2.2. المرافق العمومية التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية: وهي المرافق التي لا تعرف عند انشائها اقراراً بالشخصية المعنوية، ويتم الحاقها بأحد اشخاص القانون العام كالدولة، او الوزارات، مع خضوع هذه المرافق الى الرقابة والتوجيه المباشر للهيئات الملحقه اليها ومن أشكالها الدائرة والمديريات العمومية (مديرية الرياضة، السياحة، الضمان الاجتماعي... الخ).

¹ أبو بكر أحمد عثمان، عقود البوت و متطلبات تطبيقها في العراق، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 10، العدد 38، سنة 2008، ص 381، 382.

3.3. المرافق العمومية من حيث نطاق اشرافها:

3.3.1. المرافق العمومية الوطنية: وهي المرافق التي يشمل نشاطها كل إقليم الدولة، كالدفاع، الأمن، الصحة، بشرط خضوعها لرقابة الادارة المركزية بالدولة من خلال الوزارات و مديرياتها الفرعية بالولايات، من أجل ضمان حسن أداء المرفق العمومي و تحقيقا للمساواة في توزيع الخدمة العامة على كافة اقليم الدولة.

3.3.2. المرافق العمومية المحلية: وهي المرافق التي تنشط و تقدم خدماتها لمنطقة معينة، أو اقليم من أقاليم الدولة، على أن تدار من قبل الوحدات المحلية كمرفق النقل، المياه والكهرباء... وغيرها من المرافق العامة التي تشبع الحاجات المحلية.

3.4. المرافق العامة من حيث مدى الالتزام بإنشائها: وتنقسم من حيث حرية ادارتها الى:

3.4.1. المرافق العمومية الاختيارية: تنشأ الدولة المرافق العامة بشكل اختياري، بحيث تملك سلطة لتقدير في تحديد وقت و مكان انشاء المرفق لعمومي، وكذا نوع الخدمة أو النشاط الذي يمارسه، وطرق ادارته.

3.4.2. المرافق العامة الاجبارية: تملك الدولة ممثلة من خلال ادارتها استثناءات تلزمها بانشاء بعض المرافق العمومية، بحيث تتدخل في اطار وظيفتها الطبيعية، و تتجسد الصفة الالزامية تحت الزام القانون لها أو جهة ادارية أعلى، و من بين هذه المرافق الدفاع، و مرافق العدالة¹.

4. مبادئ المرفق العام: للمرفق العام مبادئ اساسية سنعدددها فيما يلي :

4.1. مبدأ المساواة Egalité: هو المبدأ الاساسي للمرفق العمومي، و يعني ضمنا عدم التمييز بين المستخدمين فيما يتعلق بالحصول على الخدمة العامة، و فيما يتعلق بالخدمة المقدمة نفسها. و يجب أن يكون كل شخص قادر على الاستفادة من خدمات المرفق العام دون أي استثناء سواءً بسبب حالته الاجتماعية أو إعاقته أو محل إقامته أو لأي سبب آخر يتصل بحالته الشخصية أو بموقفه الذي ينتمي إليه، ولكن المساواة في الحقوق لا تعني توحيد شكل الخدمة المقدمة، اي على سبيل المثال مبدأ المساواة في الحصول على العلاج دون تمييز، لا يحول دون التمييز بين الأساليب المختلفة للحصول على العلاج².

4.2. مبدأ الاستمرارية Continuité: استمرارية المرفق العام هو تحقيق لدور الدولة، كما يمكن اعتبارها أيضا نتيجة طبيعية للمساواة، لأن تفكك شكل الخدمة العامة المقدمة و خروجه عن المساواة، من شأنه أن يؤدي إلى التمييز و خلق فرق بين من يستفيدون من خدمات المرفق العام و من يحرمون منها و بالتالي زوال المرفق العام.

¹ مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، سنة 2008، ص 71.

² Fanny Petit, Quels principes pour les services publics ? Egalité, continuité, adaptation, accessibilité, neutralité, transparence, confiance et fiabilité, AITEC (Association internationale de techniciens, experts et chercheurs), Services publics en Europe, 2005, Disponible sur : <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6692.html> .

وتتطلب الاستمرارية دوام الخدمات الأساسية للحياة الاجتماعية مثل الخدمات الأمنية (الشرطة، والحماية المدنية، خدمات الاغاثة ، والخدمات الصحية) كالمستشفيات، (خدمات الاتصالات والبث العام)، وبعض الخدمات التقنية الكهرباء والغاز ، والمياه، والنفايات، وما إلى ذلك، وهو يعني ضمنا أن جميع الخدمات يجب أن تعمل على أساس منتظم، دون انقطاعات وفقا للوائح السارية و وفقا لاحتياجات وتوقعات المستخدمين¹.

4.3. مبدأ التكيف (Adaptabilité (mutabilité):

تكيف المرفق العام ضروري من أجل تعديل شكل الخدمة العامة المقدمة وفقا لتكنولوجيات الحديثة، واحتياجات المواطنين غير الثابتة، المتجددة، والمتغيرة باستمرار، بحيث كلاهما يتطور بسرعة؛ عندما تتغير مطالب المصلحة العامة، يجب أن تتكيف الخدمة مع هذه التغييرات، وحرصا على التكيف من حق الجهات المخول لها ادارة المرفق العام التدخل لتعديل النظم و اللوائح الخاصة التي تحكمه أو تغييرها بما يتلاءم و المستجدات، دون أن يكون لأحد المنتفعين الحق في الاعتراض على ذلك، أو المطالبة باستمرار عمل المرفق العام وفقا لأسلوب أو طريقة معينة².

4.4. مبدأ الحياد Neutralité : الحياد بالمرفق العمومي هو نتاج مبدأ المساواة، بحيث يضمن الحياد حرية وصول الجميع الى المرافق العامة و الحصول على الخدمات العامة دون تمييز، ويرتبط مبدأ المرفق العام المحايد ارتباطا وثيقا بطبيعة الدولة الديمقراطية، ودورها كحارس للقيم الديمقراطية، لذا يجب أن يكون جزءا من الأنشطة اليومية للمرفق العمومي، وينطوي مبدأ الحياد على نزاهة الموظفين العموميين و منع أي تمييز بين طالبي الخدمة العامة على أساس الأصل السياسي، الفلسفي، الديني، النقابي، الإجتماعي، أو الجنس، و حتى المعتقدات الصحية كالاعاقة. ولذلك، يتمتع جميع المستخدمين بنفس الحقوق في المرفق العام، ويجب أن تضمن الإجراءات الحياد³.

الملاحظ ضمن البحوث وجود مفهوم مجانية المرفق العام و الذي لا يمكن اعتباره كمبدأ لأنه لم يصل الى مستوى المبادئ العامة، فهو ليس من المبادئ التي تحكم جميع أشكال المرافق العامة⁴، وذلك لانقسام المرافق العمومية الى صنفين:

¹ Lia CAPONETTI & Barbara SAK , Comment définir le service public à travers ses différentes facettes ,missions et principes ؟ , Working paper CIRIEC N° 06/2016 ,P 14.

² صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:أفاقه و معوقاته، دراسة ميدانية مؤسسات التعليم العالي الشرق الجزائري، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، سنة 2014، ص04.

³ Fanny Petit, Quels principes pour les services publics ? Egalité , continuité , adaptation , accessibilité , neutralité , transparence , confiance et fiabilité, AITEC (Association internationale de techniciens, experts et chercheurs), Services publics en Europe .2005 , Disponible sur : <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6692.html> .

⁴ ماهر صالح علاوي الجبوري، نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العام المبدأ الرابع (الجديد). من المبادئ التي تحكم المرافق العامة، مجلة كلية الحقوق، جامعة النهرين، المجلد 17، العدد 3، سنة 2015، 373.

أ. الصنف الأول: المرافق العامة التي تضم الخدمات غير مسوقة: وهي الخدمات العامة المقدمة والمعروضة على الجميع سواء كانوا مواطنين أو مقيمين، والتي يكون الحصول عليها مجانياً، لأن هذا الصنف من المرافق العامة يمول جانب تسييره و انتاجه بواسطة الأموال العمومية و التي مصدرها الإيرادات العامة للدولة و على وجه الخصوص من الجباية الضريبية.

ب. الصنف الثاني : المرافق العامة التي تضم الخدمات العمومية المسوقة : وهي الخدمات العامة المقدمة إلى جمهور المستخدمين بشكل اختياري، حيث أن الحصول عليها يكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل: خدمات الكهرباء والغاز والماء، كما قد تكون مدعمة جزئياً من قبل الخزينة العمومية، كخدمات النقل العمومي، وبعض السلع والخدمات الاستهلاكية... الخ.

مفهوم الخدمة العامة المقدمة بالمرافق العمومي تختلف رؤيته بين الاقتصاديين، القانونيين، و جمهور المواطنين ولذا سنعرض الوجهات الثلاثة فيما يلي:

i. بالنسبة للمستخدمين (جمهور المواطنين): فإن مفهوم الخدمة العامة واسع نوعاً ما، لا سيما في البلدان ذات التقاليد القوية للخدمة العامة، مثل فرنسا وبلجيكا. ويبدو أن الخدمة العامة تتألف من جميع الخدمات الأساسية اللازمة لحياة المواطنين، ولذلك فهي رؤية عامة وخدمات عامة غامضة.

ii. بالنسبة للاقتصاديين: فإن المفهوم يأخذ معنى أكثر تقييداً و مصطلحات أخرى: لا سيما "المصلحة العامة" أو "الصالح العام المشترك" (وتسمى أيضاً "المشاعات" في الأدب الأنجلو ساكسوني) التي تدل بالنظرية الاقتصادية إلى السلعة غير القابل للتجزئة وغير الاقصائية أو التمييزية أي كل جمهور المواطنين له الحق في الاستفادة منها، ثم يقترب هذا المفهوم كثيراً من الخدمة غير السوقية، أي الخدمة الممولة من المساهمات الإلزامية كالضرائب، وبالتالي من قبل المجتمع المحلي. وهو المحتوى الذي يحدد الخدمة العامة.

iii. بالنسبة للفقهاء القانونيين: فإن الخدمة العامة بالمرافق العامة هي بالأحرى خدمة تنظمها السلطات العامة، تخضع كلياً أو جزئياً لنظام قانوني عام. على عكس وجهة نظر الاقتصاديين، يمكن أن تكون الخدمة تجارية أم لا¹.

وفقاً لـ J. Chevallier الخدمة العمومية بالمرافق العام تُكون و في آن واحد الأساس و الحدود لسلطة الحكومات و التي تكون مبررة من خلال ضرورة تلبية الاحتياجات الجماعية لجمهور العامة، و لكن دون تجاوز الاعتراف و المطالبة بالضمير الاجتماعي².

¹ Vaia Demertzis , Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public , Working paper CIRIEC N 08/2016 , CRISP (Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques), Bruxelles, Belgique v.demertzis@crisp.be . P09 .

² Vaia Demertzis , Ibid. P07 .

II. دواعي الاهتمام بأخلاقيات التسيير العمومي

الواقع أن العلاقة بين الأخلاقيات و التسيير العمومي أو السياسة العامة ليست قضية جديدة في حد ذاتها، ولكن الضغط الواقع على الادارة العمومية أصبح في الوقت الراهن كبيرا و خاصة بما يتعلق بالتجاوزات الأخلاقية التي تحدث ضمنها،بالإضافة الى جملة من الاسباب نذكر منها :

1. الفساد الاداري : corruption

1.1. تحديد مفهوم الفساد الاداري،

ارتبط مفهوم الفساد بمعنى الشر و النواحي السلبية في الاجمال ، و تعني كلمة الفساد في المعاجم اللغوية الفرنسية و الانجليزية ، و استنادا الى اصل الكلمة اللاتيني فهو "ضد الصالح " أي "البطلان" فيقال فسد الشيء اي بطل و اضمحل، قبح، تلف تدريجيا، و تدهور، أما في اللغة العربية و في المنجد الجديد للغة العربية المعاصرة ورد الفساد تحت مادة "فسد فسادا:تفسخ أنتن ، و اصبح غير صالح، و كذلك "جاوز الصواب و الحكمة و انحطت أخلاقه " و الفساد هو الذي لا صلاح فيه مخالف للناموس الادبي ميال الى الشريفة عن معرفة و تعمد أو يحرض عليه"¹.

أما قاموس وبستر (Webster) عرف الفساد على أنه: "إضعافٌ أو افسادٌ للإستقامة و الفضيلة أو المبادئ الخُلُقية"، كما عرفه أيضا على أنه: "القصور القيمي لدى الافراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة"².

كما أن هناك العديد من التعريفات التي أعطيت للفساد الإداري، و التي تختلف حسب فلسفتها، طابعها و نظرتها، فالبعض يربطه بالبعد الحضاري و ما يحتويه من قيم ، عادات ، تقاليد ، نظم سياسية و بيئية، و منها ما هو أحادي النظرة، و يرى الفساد أنه نتاج التسيب و الفوضى بالادارة العمومية .

لقد حاول البنك الدولي BM تعريف الفساد، من خلال وضع تعريف للأنشطة التي تندرج تحت هذا المفهوم، على النحو الآتي: "الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص". فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول رشوة أو طلبها، أو ابتزاز رشوة، لتسهيل عقد، أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصّة بتقديم رشواى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة، للتغلب على المنافسين، و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية"، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق

¹ داود خير الله و آخرون، الفساد و اعاققة التغيير و التطور في العالم العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى بيروت ، سنة 2015، بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد يومي 10/09 ماي 2014، ص 50.

² منقذ محمد داغر، علاقة الفساد الاداري بالخصائص الفردية و التنظيمية لموظفي الحكومة و منظماتها. حالة دراسية من دول عربية، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى ، سنة 2001، ص 10.

استغلال الوظيفة العامة، دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين المقربين، أو سرقة أموال الدولة بطرق مباشرة أو استخدام الاملاك العامة لشأن الخاص¹.

تعرف منظمة الشفافية العالمية للفساد الاداري على انه: "سوء استغلال للسلطة العامة من اجل تحقيق مكاسب خاصة".

بينما يعرفه صندوق النقد الدولي FMI في تقريره لسنة 1996: "هو سوء استعمال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة يتحقق حينما يقبل الموظف الرسمي رشوة أو يظلمها أو يستجديها ويبتزها"².
و عرف Osterfeld الفساد الاداري على أنه :

— الاعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي، و تعود بالفائدة على الموظف العمومي من خلال إغرائه على أن يسمح لهم بما يلي :

- التهرب من السياسات و القوانين المعول بها على مستوى الحكومة و أجهزتها الادارية العامة.
- اجراء تغيير في السياسات و القوانين ،سواءا بإلغاء قوانين قائمة و معمول بها أو استحداث قوانين جديدة تمكّهم من تحقيق مكاسب مباشرة و فورية.

— الأعمال التي يقوم بها الموظفين العموميين بهدف الحصول على مكاسب لهم ،لعائلاتهم و أصدقائهم، من خلال استغلال مناصبهم و هي :

- طلب و قبول منافع من مستخدم المرفق العمومي مقابل تقديم خدمات مباشرة و فورية.
 - استحداث أو الغاء سياسات و قوانين تعود عليهم بمكاسب مباشرة و فورية³.
- ويذهب بعضهم في تعريفهم للفساد الاداري على أنه: "صورة لا أخلاقية و عمل غير قانوني يقوم به الشخص الذي يمارسه، بقصد الحصول على منفعة شخصية، و ترجع ممارسة الفساد إلى عدم استقامة ذاتية لمثل هذا الشخص، وبالتالي فهو انتهاك لقيم الفرد، وقيم المجتمع الذي يمارس ضده هذا السلوك".

2.1 . مستويات الفساد الاداري :

يتميز المختصون في الإدارة بين مستويات الفساد الاداري على النحو التالي:

1.2.1 . الفساد الكبير الشامل: Grand corruption (destruction)

الفساد الكبير هو ما يقوم به كبار الموظفين المسؤولين عن منح التراخيص أو الامتيازات أو الأذونات أو أشخاص لهم علاقة بالمشتريات العامة ،وعادة يشغلون مناصب نافذة أو من الوزراء أو رؤساء الدول أو المحيطون بهم، كما يكون لهم تأثير في تخصيص الأموال العامة للاستخدام الخاص، واختلاس الأموال،

¹ عبير مصباح، و آخرون، النزاهة و الشفافية و المساءلة في مواجهة الفساد، النشر من قبل الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة، فلسطين، الطبعة الثالثة 2013، ص 16.

² محمد نجم علي الطالباني ،الفساد، أنواعه، و مظاهره، أسبابه ، و آثاره، و طرق وعالجته"، اقليم كردستان السلمانية، اطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في ادارة الأعمال ،سنة 2010، ص33.

³ فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، سنة 2010، ص61.

وتلقي الرشاوى لمنح الامتيازات العامة لجهة محددة . ويرتبط الفساد الكبير بالقدرة على تأثير اتخاذ القرارات، مثل قرارات إنشاء المشروعات الاقتصادية وإرساء المناقصات العامة¹.

1 . 2 . 2 . الفساد الصغير (العرضي): (Small corruption)

يحدث هذا النمط من الفساد على مستوى قاعدة الهرم الحكومي ، وهو فساد صغار الموظفين العموميين بمختلف القطاعات، والذي يكون أساسه هو الحاجة المادية، او نتاج الانحراف السلوكي للموظف العمومي نفسه، ويعبر عنه في الغالب على أنه سلوك فردي أكثر منه تعبيراً عن سلوك نظام عام، ويكون في شكل طلب رشوة أو ابتزاز لتسهيل عقد، او طرح مناقصة عامة، اختلاس على نطاق محدود، او بتعيين أقارب أي المحابة².

عملية الفساد الاداري تقتضى وجود طرفين و هما البائع و المشتري ، بحيث هاتين الجهتين تكون معروفة الهوية في الفساد الصغير ، أما الفساد الكبير هوية البائع و المشتري غير معروفة و غير مرئية ، وهو ما يعرف بالفساد المؤسسي، و بعبارة أخرى لا يتم تحديد الفساد الكبير من قبل الافراد ، بل الادارة العمومية هي نفسها فاسدة أي "الفساد المنتظم" و هو ما يعني ادارة العمل برمته من قبل شبكة للفساد يفيد من خلالها كل عنصر الاخر و يعتمد عليه ، مثل شبكة المدراء العاميين ، المدراء التنفيذيين ، مدراء المالية ... الخ ، و بهذا الشكل من الانظمة يضطر حتى الافراد الفاضلين (الأخلاقيين) ليكونوا فاسدين من أجل البقاء في النظام، والا يتعرضون للرفض، كما أن الوكالة السويدية للتعاون الدولي من أجل التنمية (Sida) تصف ثلاث مستويات للفساد و هي : (1) الفساد الصغير و هو الفساد البيروقراطي، (2) الفساد الكبير و هو الفساد السياسي، (3) الاستيلاء على الحكومة و هو الفساد الذي يتحكم في جهاز سير الدولة ككل³.

¹ عبير مصلح، وآخرون، المرجع نفسه، ص 15.

² محمد نجم علي الطالباني "المرجع نفسه"، ص 45.

³ Behzad Mashali, Analyse de la corrélation entre grande corruption perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur l'Iran, Revue Internationale des Sciences Administratives 2012/4 (Vol. 78), p. 829.

الجدول رقم (II-01): تصنيفات الفساد الاداري

انواع قياس الفساد	الفساد الكبير	الفساد الصغير
الاعتماد على شركاء من القطاع العام أو القطاع الخاص	عمومي /سياسي	خاص /تقني
الفساد المعتمد على التخطيط.	منظم.	غير منظم.
الفساد المعتمد على القانون.	استحداث و اعداد القوانين.	تطبيق القوانين.
الفساد المعتمد على الافراد.	رجال الحكومة (اعضاء الحكومة).	المواطنين
الفساد المعتمد على المستوى التنظيمي.	الاطارات الاداريين (قمة الهرم الاداري العمومي).	الموظفين (قاعدة الهرم التنظيم العمومي).
الفساد المعتمد على المال.	واسع الانتشار	انتشار متوسط قابل للإنخفاض
الفساد المعتمد على الدافع.	سلوك اعتيادي (عادة).	لاشباع الحاجات الفيزيولوجية .
الفساد المعتمد على النتيجة.	تحقيق النتائج لمصلحة الكثير أو جل الأطراف المشاركة فيه.	تحقيق النتائج من أجل البعض (محدود)
الفساد المعتمد على الهدف.	يشمل جوانب وطنية أو دولية.	يشمل جوانب جهوية أو محلية.
الفساد المعتمد على القدرة أو عدم القدرة على المنافسة	غياب القدرة على التنافس.	وجود القدرة على التنافس.

المصدر: Behzad Mashali, Analyse de la corrélation entre grande corruption perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur l'Iran, Revue Internationale des Sciences Administratives 2012/4 (Vol. 78), p. 831.

3.1. أشكال الفساد الاداري :

الافعال اللامشروعة بالادارة العمومية تتعدد بشكل كبير تعدد المجالات و قدرة مسؤوليها على ايجاد أساليب و ادوات الوصول الى الكسب الشخصي غير مشروع ، و فيما يلي نعرض بعض النماذج لممارسات الفساد الاداري:

1.3.1. الرشوة Bribery:

اصلمها اللغوي من الرشاء، وهو الحبل الذي يستعان به لاجراج الماء من البئر، وتطلق مجازا عن اللقمة التي توضع في فم المتكلم لمنعه من النطق، والاشتقاقان السابقان يؤكدان أن الرشوة هي وسيلة لتحقيق المآرب الشخصية، كما يعرفها ابن كثير: ما يعطيه الشخص للحاكم، أو غيره ليحكم له، أو يحمله على ما يريد¹.

اصطلاحا الرشوة هي ميزة مادية ذات طابع نقدي أو عيني يقدمها الراشي الذي يحمل الصفة الطبيعية أو المعنوية (فرد أو منظمة) الى الموظف المرتشي بغية الحصول على ميزة مقابلة، وقد تكون هذه الميزة التي يقدمها الموظف العمومي مشروعة كتسريع المعاملات لملف مشروع مستوفي الشروط القانونية، غير أنه قانونا اعطاء الرشوة غير مشروع ، كما أن الميزة المتحققة من هذا الفعل تعتبر غير مشروعة من الناحية الاخلاقية لاعتمادها على المحاباة، التحيز، وعدم المساواة في المعاملة مع الاخرين غير مانحين للرشوة².

¹ محمد نجم علي الطالباي، المرجع نفسه، ص80.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص

و يؤكد المشرع الجزائري منع طلب الرشوة، وذلك من خلال الامر 06.03 المتعلق بالقانون الاساسي للتوظيف العمومي و في مادته 54: يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه¹.

1. 2. 3. Clientélisme : المحسوبية :

المحسوبية هي الشكل العام لجملة ممارسات غير أخلاقية و منها المحاباة (Nepotism) والتحيز (Favoritisme)، والتي تعد صورة من صور تضارب المصالح، وهي الوضع الذي يقوم فيه سواء المسؤول المنتخب أو الموظف العمومي باستخدام سلطته العمومية للحصول على ميزة لأحد أفراد أسرته، أو جماعته العرقية، الدينية، حزبه السياسي، اصدقائه، أو المصالح التي لديه التزام اتجاهها. تعد المحسوبية الغاء لمفهوم الجدارة وذلك بتقريب المعارف و لو كانوا ضعفاء و استبعاد غيرهم و لو كانوا أقوياء، وهذا الفعل غير أخلاقي يمكن التغلب عليه باعتماد الحياد و النزاهة في تعاملات الادارة العمومية².

و بهذا الصدد يضمن الدستور الجزائري و من خلال مادته 25 أن: عدم تحيز الادارة يضمنه القانون، فضلا عن المادة 32 كل المواطنين سواسية أمام القانون و لا يمكن أن يتدرج بأي تمييز يعود سببه الى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي شرط ظرف شخصي أو آخر اجتماعي، كما أن المادة 34 تنص على أن: تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين و المواطنات في الحقوق و الواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الانسان و تحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية، و الاقتصادية، الاجتماعية، و الثقافية³.

المادة 41 من الامر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الاساسي للتوظيف العمومي الجزائري: يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز⁴.

1. 2. 3. الهدايا والإكراميات:

يجب أن تكون هناك قواعد وأنظمة واضحة حول ما يحق للموظف العمومي تلقيه في سياق عمله، وكيف يمكن لهذه الهدايا أن تسجل في السياق الخاص، والهدايا في العادة ليست طلب من قبل الموظف العمومي، و تهدف في الاغلب الى نقل شعور، مثل الامتنان و شكر من قبل مانحها، دون خلق اي شعور من

¹ الامر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن لقانون الاساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص 07.

² Inge Amundsen, Vicente Pinto de Andrade, Ibid, pp33.

³ القانون رقم 01.16 الموافق ل 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14، ص 09، 10.

⁴ الامر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن لقانون الاساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص 06.

الالتزام المستقبلي بسدادها. كما أن الموظف العمومي و بشكل صحيح تلقيه للهدية أو الاكرامية هو جريمة جنائية بجميع البلدان.

إذن كيف يميز الموظف العمومي بين الهدية و الرشوة؟ الهدية تقدم إما بحسن نية أو بدافع محاولة التأثير على الموظف العمومي، لذا قد يكون لدى المانح عدة دوافع ، بدءاً من الصداقة، الضيافة، الامتنان وصولاً إلى الرشوة والابتزاز.

مستخدمي المصلحة العامة من جمهور المواطنين، المتعاملين و الموردين... الخ، هم من يُحوّلوا الموظفين العموميين الى فاسدين، لأن ما يقدمونه في الغالب ما يبدأ مع إغراءات صغيرة و التي لا تظهر أن وراءها دافع غير لائق، والطريقة الوحيدة التي يستطيع بها الموظف العمومي أن لا يشارك في الفساد هي ترشيد قبوله للهدايا أو الاكراميات.

كثيراً ما يصوغ لهذا الفعل غير الأخلاقي بالمبررات التالية: بأن الجميع يفعل ذلك، أو أن الدافع من الواهب للهدية هو محض كرم و لطف أو صداقة، كما ان تبادل الهدايا و المنافع لا يضر أحداً، أو مبرر الهدايا و المنافع تعزز تطوير العلاقات و التي بدورها تشجع الكفاءة الإدارية عن طريق تخفيض الروتين الاداري، و غيرها من الحجج كهديا و الاكراميات ليست سوى جزء من طقوس أو ممارسات ثقافية (وبالتالي، رفضها قد يؤدي جريمة)¹.

المبررات المذكورة سابقاً تتجاهل مفهوم الواجب العام، لان الموظف العمومي ملزم بضمان أن يتم تنفيذ العمل الحكومي مع الحياد و النزاهة، و إذا كانوا يقبلون الهدايا و المزايا الممنوحة لهم أثناء عملهم، فإنهم قد يشعرون بنوع من التزام تجاه الشخص المقدم للهدية أو الاكرامية. و هذا ما يكون لديه مشاعر الالتزام و بالتالي تقويض النزاهة مما يدعو الى تقويض ثقة المستخدمين في الخدمة العامة.

1.3.3. الاختلاس: Embezzlement :

اصل الاختلاس لغة من خلس الشيء خلساً، إذ استلبه من نهره أو مختله، و يعني سلب الشيء بسرية و سرعة².

الاختلاس اصطلاحاً هو خيانة الموظف العمومي للامانة المادية بصورتها النقدية او العينية و التي تكون بعهدته، و الاختلاس يختلف عن السرقة حيث هذه الاخيرة تعني استحواذ الموظف العمومي اللامشروع

¹Inge Amundsen, Vicente Pinto de Andrade, Ibid, pp34.

² محمد نجم علي الطالباني، المرجع نفسه، ص71.

على اشياء و ممتلكات في عهدة الآخرين، و يخضع مرتكب كلا الفعلين الى عقوبات ادارية بالاضافة الى عقوبات جنائية¹.

1.3.4. افشاء أسرار العمل :

تتمتع كل ادارة عمومية بنوع من الخصوصية و الموظف العمومي مطالب بالحفاظ على الاسرار المهنية، و من اسرار العمل ما يجب الحفاظ عليه اثناء فترة الخدمة و بعدها ،سواء بالتوقف الاختياري أو بالتقاعد، و ياتي التاكيد على ضرورة الحفاظ على الاسرار المهنية من خلال الامر 06.03 المتعلق بالقانون الاساسي للتوظيف العمومي في مادته 48 : يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني و يمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، و لا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة².

1.3.5. اساءة معاملة الجمهور :

تنشأ المرافق العمومية بهدف تقديم منفعة عامة للجمهور، أي المورد الرئيسي و سبب بقاء المرفق العمومي هو الجمهور الطالب على الخدمة العمومية، و بالتالي الموظف العمومي مطالب بحسن التعامل مع هذا المورد، الا انه و في كثير من الاحيان تصدر عن الموظف العمومي تصرفات غير أخلاقية اتجاه الجمهور نتيجة الضغط التنظيمي (الرؤساء و الاوامر)، أو لسبب كثرة المراجعين للمرفق العمومي مما يزيد من الاحتكاك بين الموظف العمومي و الجمهور، و في بعض الاحيان تكون طبيعة معاملة الموظف العمومي للجمهور الحسنة أو السيئة مرتبطة بعوامل خارج نطاق العمل أو مرتبطة بشخصية الموظف في ذاته³. ينص القانون الاساسي للتوظيف العمومي تحت الامر رقم 06.03 و في بابه الثاني المتضمن لضمانات، حقوق الموظف و واجباته و بالمادة 53 على: يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة و دون مماطلة⁴.

1.3.6. اساءة استخدام السلطة: Abuse of Power:

الموظف العمومي مهما كان موقعه من السلم الاداري، فان التوصيف الوظيفي يحدد له صلاحيات العمل، الا ان البعض من الموظفين يسيئ استخدام هذه الصلاحيات المخولة له، اما بتوجيهها لأغراض شخصية، أو يتعسف في استخدام سلطته للإضرار بالآخرين ، و حتى بالوظائف الادارية الاخرى ما يعرف

¹ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 356.

² الامر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن لقانون الاساسي للتوظيف العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46، ص 06.

³ عبد العزيز بن سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة و دورها في الحد من الفساد الإداري و مكافحته، اطروحة دكتوراه تخصص فلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 80.

⁴ الامر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن لقانون الاساسي للتوظيف العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46، ص 07.

بتخطي الموظف لحدود وظيفته، أو الوقوع في الازدواجية، و في الغالب تخضع جملة هذه الافعال غير الاخلاقية (التعسف و الاساءة في استخدام السلطة) للعقوبات الادارية و التي يحددها بالادارة العمومية القانون الاساسي للتوظيف العمومي.

1. 3. 7. الابتزاز: Extortion:

و هو الميزة التي يقوم الموظف العمومي بطليها سواء من الافراد (الجمهور) أو الشركات المتعاملة مع الادارة العمومية تحت تهديد التأثير بالضرر، و في أغلب الاحيان المبادر بالابتزاز هو الموظف العمومي، و في أحيان اخرى توقع الضرر من قبل الاخرين يجعلهم يبادرون لتقديم الميزة، و لذا الابتزاز يمكن أن يكون صريحا و يظهر ذلك بطلب الموظف العمومي للميزة، أو ضمنا من خلال مؤشرات الاعاقفة أو التأخير مما يدفع الأخرين الى المبادرة بتقديم الميزة في شكل رشوة و ان كانت في حقيقتها مدفوعة بابتزاز¹.

بتعدد اشكال الفساد الاداري تتعدد المخاطر الناتجة عنه و التي ندرجها ضمن الجدول التالي :

الجدول رقم (II - 02) : أشكال و أخطار الفساد الاداري.

أشكال الفساد الاداري	اخطار الفساد الاداري من الجانب الاخلاقي
الرشوة	اهمال التعامل بروح الإنسانية.
الطلب و الأخذ و القبول	افساد السلوك الاخلاقي لباقي المواطنين.
الهدية و الوعد بها	احداث خلل في القيم الاجتماعية.
الاختلاس و السرقة	فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة.
الابتزاز	اهدار القوانين و اللوائح.
المحاباة	استغلال المنصب العام و التبديد في المال.
الوساطة و المحسوبية	اللامبالاة و عدم الرغبة في الاعتدال.

المصدر: بوهلالة سعاد، أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لمقر ولاية بشار، رسالة دكتوراه تخصص اقتصاد، جامعة تلمسان، سنة 2015، ص 126.

1. 4. اسباب الفساد الاداري .

لقد تعددت و تباينت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في تحديد الأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري و ممارسته من قبل الموظفين العموميين، سواء كان ذلك لأسباب جماعية أو فردية، فقد أكد منظري و باحثي علم الادارة و السلوك التنظيمي وجود عدة أسباب و نعدد منها الاتي :

1. 4. 1 . العوامل الشخصية: اشارت الكثير من الدراسات الى العلاقة التي تجمع بين خصائص

الشخصية للموظف العمومي و ممارساته الادارية غير قانونية و الأخلاقية و يمكن حصرها فيما يلي:

" السن: تتعدد حاجات الموظف العمومية الشاب و موارده القليلة، بالإضافة الى تعيينه الحديث قد تكون سببا وراء ممارساته الادارية الفاسدة.

" مدة العمل: تمكن قدامى الموظفين العموميين من أساليب إخفاء الممارسات الادارية الفاسدة جراء خدمتهم الادارية لمدة طويلة يساعدهم على ارتكاب هذه الافعال غير أخلاقية، كما يمكن للموظف العمومي حديث الخدمة أن يتأثر سريعا بزملائه في العمل غير نزيهين.

¹ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 356.

المستوى التعليمي: تختلف علاقة التحصيل العلمي بالفساد الإداري باختلاف المجتمعات، فالمجتمعات التي يسهل فيها على الفرد الحصول على الشهادات العليا والوظائف بطرق غير مشروعة وغير عادلة يكون أفرادها أكثر ميلا إلى ممارسات الفساد الإداري، على خلاف المجتمعات التي يكون نظامها التعليمي يتمتع بالكفاءة، ومنه الأداء الإداري العمومي بها يتمتع بالدقة لأن التوظيف يعتمد على الجدارة، الأمر الذي يؤدي إلى نقص ممارسات الفساد الإداري.

الجنس: يميل الجنس الذكوري من الموظفين العموميين أكثر من الجانب الأنثوي إلى الأفعال غير مشروعة قانونيا وأخلاقيا، بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بالمحيط بهم من موظفين¹.

1. 2. 4. العوامل التنظيمية:

القيم التقليدية السلبية: بالرغم أن عولمة الإدارة العمومية أتت بتكنولوجيا حديثة إلا أن قيم وقواعد العمل مازالت تتأثر بالقيم التقليدية والعلاقات العشائرية، الولاءات الضيقة، المحسوبية، محاباة الأقارب والاصدقاء ضمن مفهوم تضارب المصالح... الخ، والتي تكون في أغلب الأحيان المصدر الأساسي للممارسات غير مشروعة واللااخلاقية.

عدم الاستقرار الوظيفي: سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الشعور بالأمان لدى الموظف العمومي، وخاصة موظف الإدارة العليا الذي يرى من منصبه فرصة يجب أن يستغلها لفترة محددة، وهذا ما يجعل منه أكثر ميل للأعمال غير قانونية ولا أخلاقية بغرض الثراء وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب سمعة الإدارة العمومية.

ضعف النظام الرقابي: غياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية لدى الموظف العمومي .

كبر حجم الإدارة العمومية بالإضافة إلى شيوع البطالة المقنعة الأمر الذي يؤدي إلى تفشي السلوكيات غير قانونية والتي لا يمكن السيطرة عليها².

ضعف الاهتمام بحسن استقطاب الموظفين العموميين وانتقاء المدراء: هذه النقطة هي الأساس في العديد من حالات الفساد الإداري، لأن التأكيد على عنصر الكفاءة وحده ليس كاف في اختيار الموظفين العموميين، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية، العائلية والعشائرية التي لا تمثل معيارا أخلاقيا في انتقاء الموظفين العموميين، وهذا ما يخلق منظومة إدارية فاسدة يستدعي علاجها مراعاة المعايير الأخلاقية في عملية الاستقطاب إلى جانب الكفاءة.

ضعف المام الموظف العمومي بالقاعدة القانونية: يرجع الانحراف الإداري في بعض الأحيان إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وهو الأمر الذي يمنح للموظف العمومي فرصة التهرب من تنفيذ المادة القانونية، أو الذهاب إلى تفسيرها بطريقته الخاصة والتي قد تتعارض مع مصالح الجمهور.

¹ عز الدين بن تربي، منصف شرقي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته . إشارة إلى تجارب بعض الدول، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخر مالية، بنوك وإدارة أعمال، مداخلة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06.07 ماي 2012، ص 07.

² فارس بن علوش بن عبد الله السبيعي، المرجع نفسه، ص 64.

" ضعف الرواتب و الاجور:عدم كفاية نظم الحوافز المادية و المعنوية المعمول بها بالادارة العمومية، لان عديد الدول تعاني من عجز الموازين العامة ، الناجم عن سوء توزيع المداخيل و الثروات، مما يعني عدم قدرة الموظف بالادارة العمومية على تلبية المتطلبات المعيشية، و الذي يجعل منه مضطرا لقبول الهدايا و الاكراميات من المواطنين ، ليسد النقص الناجم عن ضعف الراتب، ومحاولة اصلاح نظام الرواتب و الأجر في القطاع العام لتكون قادرة على المنافسة مع الأجر بالقطاع الخاص، من أجل جذب الموظفين ذوي المهارات العالية ، لزيادة كفاءة رأس المال البشري بالقطاع العام و الذي يمكن أن يحدث امتثال أفضل لمدونات قواعد السلوك الأخلاقي.

1.4.3. العوامل البيئية:

أ. العامل السياسي:

" عدم الاستقرار و كثرة الانقلابات و خاصة بالدول النامية عامل أساسي في ظهور الانحرافات القانونية و الاخلاقية بالادارة العمومية.

" المغالاة في مركزية الادارة العمومية :اي التركيز الاداري يؤدي الى ضعف ولاء الموظف الحكومي للدولة لان ولاءه سيكون للأفراد المسيطرين على السلطة المركزية.

ب. العامل الاقتصادي:

" سوء توزيع الثروات و المداخيل بين افراد المجتمع ينجم عنه ظهور طبقية بالمجتمع، مستغلة بذلك الطبقة الغنية اصحاب الدخل المحدود و منهم الموظفين العموميين لتحقيق ارباحها و مضاعفتها من خلال تشجيعهم على السلوكيات اللااخلاقية و التي تمس أجهزة الدولة و المجتمع ككل.

" ضعف الموازين العامة لعدد الدول و زيادة أعباء الادارة العمومية ، يجعل منها عاجزة عن دفع الرواتب و الاجور، مما يشجع الموظف العمومي نحو اهمال الوظيفة و مسؤولياته و استغلالها في سلوكيات فاسدة تمس بالادارة العمومية.

" التحول من نظام اشتراكي الى رأسمالي في ظل العولمة الاقتصادية ، انتشار فكر الخصخصة ، اقتصاد السوق، و حرية التجارة ، يخلق تغير في سلوكيات الموظف العمومي و توجهه الى تعظيم منفعته على حساب المصلحة العامة .

ت. العامل القانوني و التشريعي : صلاح السلطة القانونية و انفصالها عن باقي السلطات (التشريعية و التنفيذية) عامل بيئي أساسي للحد من مظاهر الفساد الاداري ، ومن اهم سباب فساد البيئة القانونية التغير المستمر بها ، ثنائية تفسير القوانين، ضعف الجهاز القضائي.

2. دواعي الاهتمام بأخلاقيات التسيير العمومي المحايدة للفساد الاداري.

انتشار مظاهر الفساد يعد من أحد دواعي الاهتمام بالبعد الاخلاقي للتسيير العمومي اذ نعدد أسباب أخرى فيما يلي:

• حاجة المجتمع لوضع قواعد أخلاقية لتسيير الإدارة العمومية، والتي و ان لم تقم بوضعها بشكل طوعي، فإن الإدارة العمومية ستواجه ضغطا من الرأي العام والتنظيمات الحكومية، الأمر الذي سيجعلها مقياسا للأداء المرتبط بأخلاقيات الوظيفة العمومية.

• سلوك المسيرين و موظفي القطاع العام لا يمكن ضبطه من خلال التشريعات القانونية فقط، لذلك تكون هناك حاجة لمعايير أخلاقية تحدد النمط السلوكي للموظفين، و بما يتفق مع القيم الاجتماعية السائدة، الأمر الذي يشكل مسؤولية على الإدارة العمومية بحيث يكون أساسها مسؤولية أخلاقية أكثر منه مسؤولية قانونية¹.

الإصلاحات الإدارية المتعاقبة في العقود الأخيرة كمفهوم للتسيير العمومي الحديث، الحكم الراشد، والعودة، و ما لها من تأثير على تسيير الإدارة العامة، تقتضي أيضا تساؤلات جوهرية حول مكانة الشخص والقيم الأخلاقية بالتسيير العمومي²، و نفسرها كالآتي :

2.1. تسيير عمومي موجه نحو التحديث والعودة:

« إدراج ادوات تسيير المؤسسات الخاصة بالمنظمات العمومية، ربما يكون لمسة سياسة كبيرة خاصة بعصرنا.(Drucker 1986).³»

التسيير العمومي الجديد هو وسيلة لشرح الظواهر الموجودة بالفعل من خلال الممارسة العملية بالإدارة العامة، والتي تتماشى مع ما أطلق عليه فيما بعد "الإدارة العامة الجديدة"، ظهر بالولايات المتحدة في 1980 و ذلك قبل فترة طويلة من التطورات النظرية التي تسعى الى تفسيره، و الكامنة وراء تطويره، كما ظهر بشكل مستقل عن النظرية الأكاديمية: لأنه نتاج التجارب الريادية ضمن البيروقراطيات الإدارية القائمة⁴، و اتسم NPM بالولايات المتحدة بإصلاح القطاع العام القائم على التخفيضات الجادة بالإنفاق العام، كما اعتمد من قبل المملكة المتحدة و تميز بتطبيق إدارة القطاع الخاص و استراتيجياته بالإدارة العامة، و سرعان ما اعتمد أيضا من قبل أستراليا، نيوزيلندا، هولندا والسويد، وفي هذه الأثناء انتشرت اليات NPM بجميع أنحاء العالم و خصوصا بعد الأزمة النفطية و المالية لسنة 1986 التي انجر عنها عجز

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر، الطبعة الاولى ، سنة 2007، ص 147.

² Annie Bartoli et al., Vers un management public éthique et performant, Revue française d'administration publique 2011/4 (n° 140), p. 629-639. DOI 10.3917/rfap.140.0629

³ Norbert Thom & Adrian Ritz, traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, Management Public Concepts Innovants dans le secteur public, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, version française, première édition 2013.

⁴ Thomas Catlaw & Jeffrey Chapman, A Comment on Stephen Page's "What's New about the New Public Management, Public Administration Review, (2007), Vol. 67, No. 2, pp. 341.

كبير في الموازين العامة، مصحوبا بديون مرتفعة للحكومات بعدد دول العالم ، واستمر في التوسع ليتم تصديره منذ عام 1999 من قبل الاتحاد الأوروبي خارج أوروبا، وخاصة لأمريكا اللاتينية¹.

وفقا لما سبق ندرك أن التسيير العمومي الجديد هو اتجاه دولي معاصر بالإدارة العامة قام بعد التجارب الاصلاحية الميدانية بالخدمة العامة بعدد دول العالم، لتفعيل القطاع العام بعيدا عن الادارة الفيدرالية Weberian، و عرف بعدد المسميات منها: التسيير العمومي الجديد Hood سنة 1991، نموذج ما بعد البيروقراطية Barzelay سنة 1992، الادارة العمومية بناء على نظام السوق Lan & Rosenbloom سنة 1992، اعادة اختراع الحكومة Osborne & Gaebler سنة 1992².

يُعتبر Hood اول من اعطى مسمى التسيير العمومي الجديد للحراك الاصلاحى الحديث بالإدارة العامة و عرفه بأنه "عقيدة ادارية تدل على الافكار التي تبحث عما يحب علينا القيام به بالإدارة"³، كما عرف A. Bartoli، التسيير العمومي الجديد على أنه: "جملة العمليات الرامية لتحقيق الاهداف، التنظيم، التسيير و الرقابة بالمنظمات العامة، من خلال تطوير أدائها العام و توجيهه مع احترام مهامها"، و بهذا يكون التسيير العمومي الجديد متأصل و مرتبط بمفهوم PPBS نظام، تخطيط، برمجة، و ميزانية، و الذي يعني بالفرنسية RCB ترشيد خيارات الميزانيات، مع الاخذ بالحسبان النظم التسييرية القائمة على أسس التسيير الخاص لتحل محل الادارة البيروقراطية التقليدية⁴.

يضع المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية تعريفه NPM على أنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العامة يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير بالقطاع الخاص بهدف تحسين و معالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي و التي من بينها البيروقراطية، و محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية الى مستوى الكفاءة و الفعالية"⁵.

تعرف لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، التسيير العمومي الجديد و التي كان لها تأثير كبير في نشره بأنه: "براديجم أو نموذج جديد يهدف إلى نشر ثقافة الأداء بالقطاع العام لجعله أقل مركزية. ويتميز بما يلي:

• التركيز على النتائج، و التي ينظر فيها من حيث الكفاءة و الفعالية و الاقتصاد (E.E.E)، و جودة الخدمة.

¹ Chris Lorenz, If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management, The University of Chicago Press, (Spring 2012), Vol. 38, No. 3, pp 606. OnLine : www.jstor.org/stable/10.1086/664553.

² علي عبد الله، بوطويل رقية،، إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الابداع، سنة 2017، المجلد 7، العدد 8، الجزائر، جامعة البلدة 2، ص 264. على الخط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31680>.

³ بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الالكتروني:مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، سنة 2016، العدد 37، الجزائر، جامعة أحمد درارية أدرار، ص 388. على الخط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23988>.

⁴ Yvon Pesqueu, Le nouveau management public"(ou New Public Management), France (2006), p01. OnLine : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>.

⁵ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية و ادارية، سنة 2013، العدد 14، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 190. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54108>.

• استبدال الهياكل التقليدية المعتمدة على المركزية والتسلسل الهرمي بنظم تسييره غير مركزية، للخروج بالتسيير العمومي الى " ما بعد البيروقراطية" (post-bureaucratique)، بحيث تكون الخيارات المالية و الادارية المرتبطة بالخدمات المقدمة أقرب ما يكون للمستفيدين،الذين يترك لهم مع باقي أصحاب المصلحة حق ابداء الرأي،التدقيق و الرقابة،تفعيلا لمبدأ الشفافية ، و التحول من الخدمة العامة نحو خدمة للعامة .

• منح المسيرين العموميين حرية النظر بالبدائل المباشرة لتسيير المرافق العامة،لتحقيق الفعالية و تقليل التكاليف من خلال السياسات التي يعتمدها، زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة بالقطاع العام،من خلال تبني الاليات و الاهداف الانتاجية التي تضع المنظمات العامة في وضع تنافسي.

• تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية من أجل توجيه تطور الدولة،و ذلك بما يكفل لها الاستجابة بشكل آلي،سريع وبأقل تكلفة للتغيرات الخارجية ومختلف القضايا¹.

• تسعى الدول و من خلال اعتمادها على اليات التسيير العمومي الجديد كمنهج إصلاحى ادري الى تحقيق الاداء،وهذا ما أكده الباحث Greffe سنة 1999 و الذي يرى ان"تطبيق مفهوم التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة لا يخلو من اخذ الاداء في الحسبان"²،والاداء هو"مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة و تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي و المعايير الموضوعية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"،أي هو العملية المستمرة التي تمكن من تحديد كفاءة و فعالية المنظمة وفقا للمعايير المحددة و اتخاذ القرارات المناسبة"³.

• تأسيس نظام اخلاقي بالقطاع العام يعتمد على النزاهة،الأمانة،الصدق من أجل بناء إدارة عمومية أخلاقية.

¹ Marcel GUENOUN , Le Management De La Performance Publique Local Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion,UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE II,(2009)I, France ,p61.

² Yves Emery,La gestion par les résultats dans les organisations publiques de l'idée aux défis de la réalisation, Revue d'analyse comparée en administration publique,(2005), vol-12(N° 03),France.p01.

³ الشيخ ساوس،العربي تيقاوي،تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغار،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،سنة 2013،العدد 02،الجزائر،جامعة قاصدي مرياح ورقلة 101.على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10039>

الجدول رقم (II-03):مقارنة بين نمط الادارة البيروقراطي ونمط الادارة المعتمد على اليات التسيير

العمومي الجديد¹:

الاهداف	الإدارة الفبيرة	التسيير العمومي الجديد
الأهداف	احترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج ورضا العملاء
التنظيم	المركزية(هيراركية وظيفية،بنية هرمية)	اللامركزية تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)
تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم، التجزئ، والتخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الاقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء.
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء.
نموذج الميزانية	التركيز على الوسائل	تركز على الأهداف

المصدر: Norbert Thom & Adrian Ritz, traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, Management Public Concepts Innovants dans le secteur public, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes ,version française, première édition 2013, p 21 .

و مما سبق ذكره ندرك ان اليات التسيير العمومي الجديد تحمل في طياتها مبادئ الاصلاح الاخلاقي للادارة العمومية و التي من بينها :

- احترام الوقت من خلال البحث عن تحقيق الاهداف العامة و في أقل وقت ممكن ما يدعو كل من الادارة العامة و موظفيها الى تحري الالتزام بالمواعيد .
- تقليل تكلفة النفقة العامة مفاده ترشيد الانفاق العام و قيام المبدأ الرقابي للنفقة العامة من قبل دافعي الضرائب و المصالح الرقابية الوصية .
- التوظيف و الترقية بالتسيير العمومي الجديد يقوم على أساس الجدارة ما يلغي فكرة المحاباة و المحسوبية.
- الادارة التشاركية بالادارة العامة تخلق قنوات اتصال رسمية و غير رسمية فعالة تمكن من وصول المعلومة الى كل المستويات بنسبة قليلة من التشوه.
- اليات التسيير العمومي الجديد تمكن من تكييف المدونات الاخلاقية بادارة الاعمال مع التسيير العمومي بما يناسب أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين بالادارة العامة.
- التسيير العمومي الجديد يدعم التوجه نحو اللامركزية باعطاء الموظفين هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية قراراتهم الادارية القانونية و الاخلاقية.

¹ Norbert Thom & Adrian Ritz, traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, Management Public Concepts Innovants dans le secteur public, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes ,version française, première édition 2013, p 21 .

2.2. تسيير عمومي موجه نحو الحكم الراشد:

بعد العديد من الفضائح الاخلاقية التي عانت منها الادارات العمومية عبر كل دول العالم ،ظهر مفهوم الحوكمة بمفهومها الواسع و الذي ياخذ من جانبيين الاول :الحوكمة تتعلق بكل من القطاع الخاص والقطاع العام، والثاني الحوكمة يمكن أن ينظر إليها على أنها نتيجة أو عملية (processus)، إلا أنه ولحد كبير شاع استخدام، مفهوم الحكم الراشد لإعتماده على المفاهيم الثقافية والأخلاقية التي تختلف، تبعاً للظروف السياقية للبلدان المعنية، ويتوقف أيضاً على مختلف المجالات ويحتوي على عدة خيارات للاستخدام، بحيث "الحوكمة"، "الحاكمية"، "الحكمانية"، أو "الحوكمة الادارية"، كلها مصطلحات لترجمة كلمة "Governance"، و التي ترمز الى معنى واحد ، و هو الطرق و الاساليب التي تدار بها الشؤون العامة للحكومة، كما أنها تتشابه مع حوكمة الشركات " Corporate Governance " في الدعوة الى الشفافية و الافصاح، غير أن الحوكمة الادارية تشمل ايضاً منهج عمل الحكومة في ادارة الشؤون العامة للدولة، بالاضافة الى الجهات المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات ،التنفيذ و الرقابة¹، و من بين التعاريف المتقدمة للحكم الراشد نستدل أولاً بتعريف منظمة الأمم المتحدة (ONU)، التي تعرفه على أنه "جملة الطرق المختلفة التي يعتمدها الأفراد والمؤسسات العامة أو الخاصة، في ادارة شؤونهم المشتركة، و هو عملية مستمرة من التعاون والتوافق بين مختلف المصالح و مختلف الصراعات ... " كما عرفه أيضاً على أنه "الحكم القائم على المشاركة، الشفافية، المساءلة و دعم سيادة القانون ، بحيث يضمن هذا الحكم الاولويات الساسية، الاجتماعية، و الاقتصادية بما يتناسب و احتياجات الاغلبية المطلقة بالمجتمع، ما يضمن التعبير عن كل فئات المجتمع خصوصاً الاكثر ضعفاً و فقراً عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد الموجهة لعملية التنمية"²، أما بالنسبة للبنك الدولي (BM) الحكم الراشد هو : « هو الطريقة التي تمارس من خلالها السلطة في ادارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية لبلد ما من أجل تحقيق التنمية»³، أما بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE فالحكم الراشد هو :«استخدام السلطة السياسية و ممارسة الرقابة فيما يتعلق بادارة موارد المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية». يعرف الاتحاد الاوروبي الحكم الراشد بأن: «التنمية الحقيقية التي لا يمكن أن تتحقق و على نحو فعال و دائم الا اذا كانت قائمة على المبادئ العامة للحكم الراشد، سياسات سليمة بشأن الخطط الاقتصادية و الاجتماعية، الشفافية، المساءلة، احترام القانون و حق الانسان، و حرية الصحافة و التعبير....». أما الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI) فتري الحكم الراشد من منظور قيمي و تعرفه على أن: "الحكم الراشد

¹ بسام عبد الله بسام، الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 68/67، صيف 2014، ص 176.

² تيميزار كمال، الاصلاحات السياسية و الدستورية و بناء الحكم الراشد في الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، حنشلة، الجزائر، العدد الرابع، جوان 2015، ص 126. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10183>.

³ طحكوش صبرينة، فضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 10.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68490>

يتضمن القيم و القواعد و المؤسسات و العمليات التي يحاول من خلالها الافراد و المنظمات الوصول الى أهداف مشتركة و اتخاذ القرارات و بسط السلطة و المشروعية و ممارسة السلطات¹.

وبناءً على التعاريف أعلاه نستخلص أن القطاع العام و بما فيه الادارة العامة المبنية على أسس الحكم الرشيد تفترض وجود واحترام المبادئ الأساسية التالية:

• بسط سيادة القانون عبر مؤسسات الدولة من خلال اعتماد مبدأ دولة القانون واحترام حقوق الإنسان .

• الشفافية والانفتاح بما في ذلك المسؤولية، المساءلة والتدفق الحر للمعلومات.

• مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار بالادارة العامة لتحقيق الاداء و الفعالية.

• الأخلاقيات، النزاهة والاستقامة.

كما أن الحكم الرشيد لا يقتصر فقط على دور الحكومة و الادارات العمومية التي تحت وصايتها، وانما ينطوي على تحديات و تدخلات اطراف اخرى و التي تلعب دورا حاسما في تسيير الشؤون العامة، أي القطاع الخاص، المجتمع المدني ووسائل الإعلام.

و من الركنين السابقين (التسيير العمومي الجديد و الحكم الرشيد) لدواعي الاهتمام باخلاقيات التسيير العمومي نستخلص أن بناء نظام قيمي و أخلاقي بهذا الاخير يعتمد في الاساس على اربع ديناميكيات متقاربة و متكاملة و هي :

1. التحرر الذي يجب ان يعرفه المجال الاقتصادي و السياسي.

2. تحديث القطاع العام بما فيه الادارة العامة.

3. اعتماد مبادئ الحكم الرشيد بالتسيير العمومي .

4. أخلقة القطاع العمومي، أي ادراج نهج ادارة عمومية أخلاقية و مسؤولة اجتماعيا باليات التسيير العمومي.

2. 3. تسيير عمومي موجه نحو الاخلاقيات:

أهمية الأخلاقيات بالإدارة العامة هي محور انشغال كل من المتخصصين، المنظمات الدولية، الحكومات والجهات المانحة، بحيث أصبحت مسألة ضرورية و تخص كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية و التي تمر بمرحلة انتقالية، وذلك للاعتبارات الرئيسية التالية:

• الاعتماد على سمعة ونجاح الحكومة و رأس المال الاجتماعي المتاحة لها، لا سيما على المستوى الدولي، و إلى حد كبير سلوك شاغلي الوظائف العامة، و نظام الأخلاقيات، النزاهة والاستقامة المعتمد في تسيير الادارة العمومية و زيادة على هذا ما يعتقده مستخدميها (الجمهور) اتجاه سلوك المسؤولين والقادة.

• تقيد الخدمة العمومية بالأخلاقيات و هو عنصر أساسي من عناصر الحكم الرشيد.

¹ بلية الحبيب، نحو تفعيل دور المجتمع المدني في ارساء الحكم الرشيد في الجزائر في ضوء الاصلاحات السياسية 2011 – 2016، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، سنة 2018، ص 122 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71893.122>

- الأخلاقيات تنطوي على القضايا الاقتصادية والثقافية التي تتطور في السياق الظرفي.
- الاخلاقيات هي جزء من التسيير الحديث للموارد البشرية.
- الاحترام هو مرساة الأخلاقيات بالتسيير العمومي و الذي أصبح شكلا من الاشكال المشروطة بالمنظمات الدولية،الجهات المانحة و المستثمرين الأجانب،بل ان هناك علاقة سببية بين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر و وجود حوكمة بكل أبعادها بما في ذلك بعدها الاخلاقي و جودة تطبيقها بالادارة العمومية و الشركات الاقتصادية العامة و الخاصة.
- توقيع الدول لمواثيق التزامية تَحْتُ على مكافحة الرشوة.
- أصبحت مسألة الأخلاقيات أكثر انشار اعلاميا،مما كانت عليه في الماضي،و لا سيما من حيث المجتمع المدني و وسائل الإعلام،على الرغم من الجهود المبذولة في جميع أنحاء العالم، لا يزال الفساد يأخذ أحجاما مقلقة،و أصبح يشكل تهديدا خطيرا للديمقراطية ويُقَوِّضُ الاقتصاديات¹.
- مواكبة للالتزام الادارة العمومية بالتحديث،العولمة و مراعات الاخلاقيات بمكافحة الفساد شَرَعَت الحكومة الجزائرية العديد من النصوص منها القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20/02/2006،و الذي تمّ تعديله و تميمه مرتين : بالأمر رقم 05.10 الصادر في 16 رمضان 1431 الموافق 26 أوت 2010 والقانون رقم 15.11 الصادر في 2 رمضان 1432 الموافق 02 أوت 2011، و الذي ينص على الوقاية من الفساد و مكافحته على المستوى التشريعي،المؤسساتي،القضائي و الهادف الى تسهيل و اخلقنة الحياة العمومية و اضعاف الشفافية علي كيفية تسيير الشؤون العامة ،و وفقاً لنفس نص القانون و ببابه الثالث بالمادة 17 و دعما للمؤسسة القانونية تم تنصيب الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته ONPL،و التي تتمتع بصلاحيات واسعة من أجل اقتراح سياسة شاملة و توجيهية للوقاية من الفساد و مكافحته،مع التقييم الدوري للأليات القانونية و الاجراءات الادارية لمؤسسات الدولة ،كما تعمل على وضع برامج تسمح بتوعية المواطنين و تحسيسهم بأشكال الفساد،فضلا الى أنها تستغل المعلومات المقدمة لها بما يكفله القانون مع ضمان السرية المهنية،و هي هيئة يوفر لها نص نفس القانون قنوات الاتصال و أشكاله بالهيئات الامنية و القانونية².
- تعزيزا للاجراءات الداخلية و في ظل توجه الجزائر نحو العولمة و تحديث الادارة العمومية و تطهيرها من الفساد صادقت الجزائر على القرار رقم 4/58 المؤرخ في 31/10/2003 لإتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد،لكي يتم دمجها بالمنظومة التشريعية الوطنية³.

¹ Najat ZARROUK, L'Ethique, la Transparence, la Responsabilisation, le Professionnalisme et l'Intégrité dans le Service Public, colloque , Cotonou, République du Bénin, du 12 au 16 avril 2010, pp15.

² لمزيد من المعلومات راجع موقع الهيئة: <http://www.onplc.org.dz>

³ بوشلاغم حنان، دور الأخلاقيات في مكافحة الفساد الاداري في المؤسسة الاقتصادية،مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية،العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص09.

نلخص في الأخير أسباب الاهتمام بالأخلاقيات على مستوى الحكومات وتسيير منظماتها العمومية بالنقاط الأربعة والتي عددها كل من McPherson & Hosman وهي كالتالي:

- ارساء الاخلاقيات والاهتمام بها يقود الى تصحيح وتطوير اقتصاد الدول وتحقيق الرفاهية .
- الاخلاق عامل مؤثر على الاراء الخاصة بالموظف العمومي و سلوكياته و الذي بدوره يؤثر على أخلاق و سلوك الآخرين بالمنظمة، ما ينعكس على نتائج الادارة العمومية و مستوى أدائها.
- الالتزام بالأخلاقيات على مستوى الادارة العمومية يمكنها من وضع استراتيجية للأداء المتوازن و الالتزام بها.

• فهم الاخلاقيات و العمل بمبادئها على مستوى المنظمات الحكومية بكل أشكالها يساعد على بناء اقتصاد ايجابي¹.

III. اخلاقيات التسيير العمومي :

1. القيم الاخلاقية الواجب توافرها بالتسيير العمومي.

التسيير العمومي يقصد به الادارة العامة للمؤسسات الحكومية الرسمية أو شبه رسمية، بحيث يطلق على العاملين بها وصف الموظف، ولأن الحكومة تتدخل في العديد من أنشطة المجتمع فان للتسيير العمومي أهمية خاصة يبرز اثرها على مختلف فئات المجتمع ، و المؤسسات الحكومية تعمل في كل مجال، على غرار سيطرتها على باقي القطاعات ، لما لها من قدرة على الالتزام و تحويل القواعد الاخلاقية الى قواعد قانونية عند الحاجة².

يوجد العديد من التعاريف حول أخلاقيات التسيير العمومي، لأن العديد من الدارسين حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح و منها:

عرف "Loyed Fleiy" أخلاقيات التسيير العمومي بأنها "مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة ، و هي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته"³، كما يعرفها "ياغي" بأنها مجموع القواعد والأسس التي يجب على الموظف التمسك بها و العمل بمقتضاها ، ليكون ناجحاً في تعامله مع المستخدمين، نجاحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة المستخدمين و المتعاملين معه من رؤساء و مرؤوسين"، أما "اللوزي" فيرى بأنها: "التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على المسير أن يسلكها في سبيل أدائه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاءة العمليات الإدارية ، على أن يشمل ذلك الإخلاص في العمل ، الولاء للسلطات

¹ عبد الرزاق الشخيلي، أخلاقيات الوظيفة العامة و أثرها على الأداء الاستراتيجي . دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير العدد الثامن، ص 333.

² بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين و أخلاقيات الأعمال و الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 350.

³ جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الاداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس، العراق، سنة 2011، ص 60.

و القوانين، احترام كل ما هو خير، حق و عدل في تنظيم أمور العمل"، في حين يرى "Thompson" أن أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيات أو لا أخلاقيا¹، ليتبعه في ذلك كل من "Evans JS" و آخرون و يروا بأن "أخلاقيات التسيير تمثل خطوطا توجمية للمديرين والمسيرين في صنع القرار و أن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المسير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المسير"، أما "Van Valock" فيعرف أخلاقيات التسيير العمومي بأنها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"، فالممارسة الأخلاقية لا بد أن تتشكل بما لا يقل عن ثلاثة عوامل، متمثلة في: (1) الامتثال للإطار القانوني، (2) تحديد ما يعتقد أنه حق، (3) القدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير لسلوك الأخلاقي².

يعرف P.F.Drucker اخلاقيات الادارة بأنها: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية الى تحقيق الأهداف"³، كما يرى ان المدير الأخلاقي لا يعد مستخدميه بصنع الخير، و انما محاولة ذلك بالوعد أنه لن يقوم بالضرر عن قصد و علم، أي الولاء للوظيفة العامة و شرفها يعني قبل كل شيء عدم تعمد الإضرار.

وفقا لـ Kinchin أخلاقيات التسيير العمومي يجب ان تكون مبنية على أساس الفضائل الخمس الأساسية وهي: العدالة، الشفافية، المسؤولية، الكفاءة، وعدم تضارب المصالح⁴.

من خلاق ما سبق من تعاريف مختلفة لأخلاقيات التسيير العمومي يمكننا تقديم تعريف إجرائي لهذه الاخير "أخلاقيات التسيير العمومي هي جملة الأعمال التي يقوم بها موظفي الادارة العمومية تماشيا مع القواعد القانونية و الاخلاقية محققين بذلك المنفعة العامة للجميع باعتبار أن أخلاقيات التسيير العمومي تمس مستويين: الأول و هو المستوى الكلي و المتمثل في الحكومة و الادارة العامة، اما الثاني فهو المستوى الجزئي الفردي الذي يشمل كل من الموظف العمومي من جهة و المواطن من جهة أخرى".

التعريف الاجرائي السابق ل اخلاقيات التسيير العمومي يجعلنا نميز بين مفهومين متميزين ل اخلاقيات التسيير العمومي، من ناحية نجد اخلاقيات الادارة نفسها، ما يصطلح على تسميته ب"الاخلاقيات المؤسسية" و التي توجه عمل الادارة العمومية ككل، و من ناحية اخرى الاخلاقيات الموجودة ضمن الادارة العمومية، أي "الأخلاق الشخصية" التي توجه عمل الموظف العمومي، و الذي يمكن أن يدخل في صراع مع القيم التنظيمية، و التي تحكمها و توجهها أخلاقيات الادارة، و هذا الموضوع اهتم به العديد من

¹ معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى سنة 2016، ص 15.

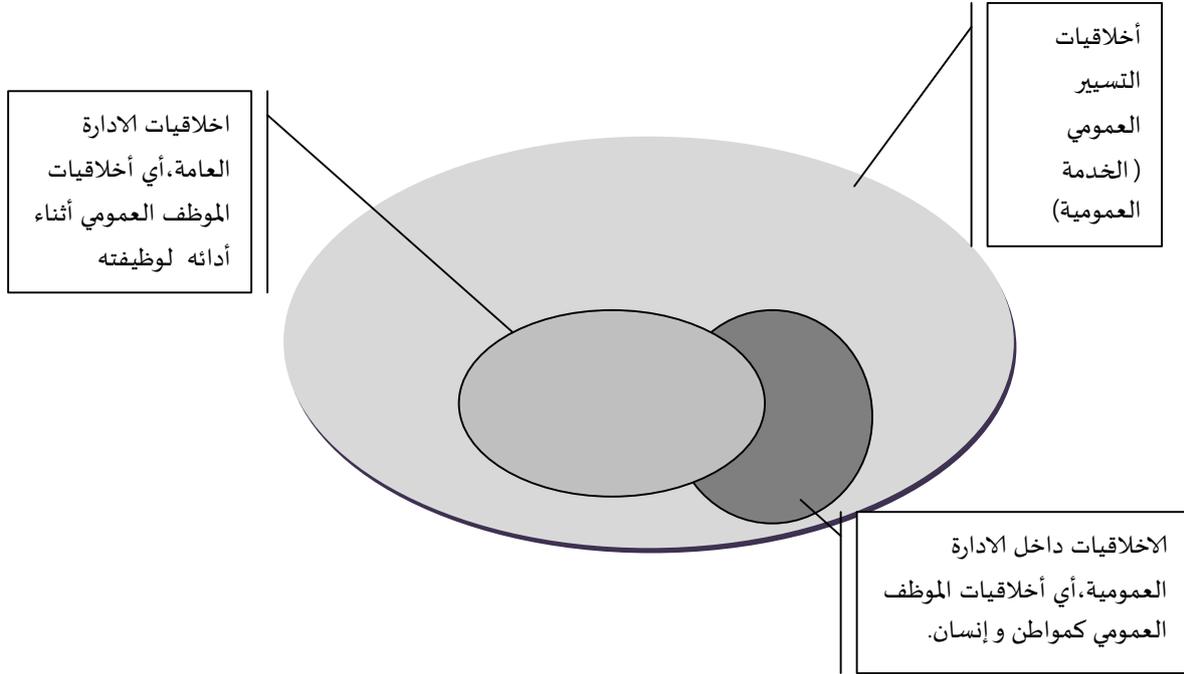
² عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، فيفري 2012، ص 3.

³ عبود نجم عبود، المرجع نفسه، ص 23.

⁴ Inge Amundsen, Vicente Pinto de Andrade, Ibid, pp34.

المفكرين امثال Rohr (1978)، Denhardt (1988)، كما تمت دراسته من قبل كل من Bowman (1988) و معه Elliston (1991)، اضافة الى اهم الاعمال الي قدمها Cooper (1990، 1991).¹

الشكل رقم (II- 01): مختلف الاخلاقيات بالتسيير العمومي.



المصدر: AUDRIA, Raphaël. New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel.

Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2004, no. SES 567.P268 . <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:274>

تختلف الأراء فيما يخص المنفعة التي تعود على الادارة العمومية في حال اعتمادها على اخلاقيات التسيير العمومي و علاقتها بسير و تشغيل المرفق العمومي، حيث لا يوجد أي رأي يقول انه لا ضرورة، و لا حاجة لادخال مثل هذا الفكر و السلوك بمجال التسيير العمومي، و ان كان موجودا فعلا فهو مجرد تصور آلي للإدارة العمومية يمكن ان يصحبه مثل هذا الاستنتاج، و هذا ما يجعلنا نؤيد التصور المعاكس لهذه المغالطة (السوفيستائية)، إذ هناك العديد من التفسيرات الداعمة لموقفنا هذا:

ومن الجدير بالذكر أن نؤكد على أهمية اخلاقيات التسيير العمومي ،بمعنى أنه في نهاية المطاف الأخلاقيات هي التي ستكون أداة لعمل اداري مثالي من خلال السعي لتحقيق الصالح العام، و بعبارة أخرى و بطريقة أكثر براغماتية و واقعية، يكمن فهم أخلاقيات التسيير العمومي بوصفها "مجموعة المبادئ التي تحدد معايير الحد الأدنى للسلوك الاخلاقي الداخلي بالادارة العمومية، مما يؤدي خلق عمل "عادل" للحكومة"، ولذا يجب التاكيد على العوامل الناعمة او اللينة للاداري العمومي من قيم و مبادئ للسلوك قبل التاكيد على العوامل الصلبة التي تمثلها النظم، الهياكل و العقوبات، و هذا الطرح اكد عليه

¹ Robert P. Goss , A Distinct Public Administration Ethics? . Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 6, No. 4(Oct., 1996), pp. 578 <http://www.jstor.org/stable/1181906>

H.Mintzberg في نماذجه الخمسة للحكومة: نموذج الحكومة كالألة، النموذج الشبكي، نموذج رقابة الأداء، نموذج الحكومة الافتراضية، و أخيرا الحكومة المعيارية و هو النموذج الذي يراه ضروري، رغم التعايش مع النماذج الأخرى، لأنه يؤكد على أساس التحول الكبير نحو البعد الانساني (الاخلاقي) خاصة في ظل الفوارق و المقايضات الصعبة بين المصالح المتضاربة، لان ادارة عمومية بدون التزام انساني (اخلاقي) اشبه بالفرد الخالي من الروح قادر على تلقي وتنفيذ الاوامر ولكن بدون قوة الحياة، لذا الحكومة و ادارتها العمومية بحاجة الى عوامل الروح: وهي الالتزام بالقيم، المبادئ و الاتجاهات الاخلاقية من اجل مواجهة الفساد (الرشوة، المحاباة، المحسوبية، تضارب المصالح، سوء استغلال السلطة... الخ)¹.

أخلاقيات الإدارة ليست، كما يعتقد البعض من دعاة المانجريالية (التسييرية) "مطلبا باليا لثقافة مهنية عتيقة تعيق الموظفين من خلال حذرهم، ورفضهم لأيّة تغييرات لا تتناسب و التقليد الإداري"، بل على العكس الاخلاقيات كانت لها دائما مكانة كبيرة في سير الادارة العمومية، و الامر الذي عزز مكانتها بالادارة العمومية الاصلاحات التي عرفتها هذه الاخيرة و خاصة في السنوات الاخيرة، في ظل تطبيق اليات التسيير العمومي الحديث NMP و هو الاساس الذي ستصبح من خلاله مطلبا أساسيا في تشغيل دور الادارة العمومية².

النظرة العملية للتسيير العمومي تؤكد على ضرورة الاعتماد على الاخلاقيات، و ذلك من خلال اعطاء الموظف العمومي هامش من الحرية ليكون هو ذاته بالادارة، و متخذا للقرارات من خلال ممارسته لسلطاته التقديرية وفقا للنصوص القانونية.

هيمنة أخلاقيات التسيير العمومي تم تسجيله عن طريق وضعها كأساس جوهري للديمقراطية في العقد الاجتماعي بين المواطنين والدولة وعلى افتراض أن الإدارة العامة ليست إدارة مثل الإدارات الأخرى، و بواقع الامر هناك علاقة ثقة بين الدولة والمواطنين، وخصوصا بين الموظفين والمواطن، لان الموظف و من خلال منصبه، يأخذ بانتظام قرارات من شأنها أن تؤثر و بقرب على حياة المواطنين. لذا هو مطالب باستخدام ومعرفة المعلومات الداخلية و الخارجية المحيطة ببيئة الادارة العمومية، على أن يمنح في المقابل راتب شهري، مقابل تقديمه لهذه للخدمات العمومية، و حتى أكثر من ذلك الموظف العمومي يقوم بالتعامل مع المال العام، و الذي لا يخص الموظف العمومي و لا يمتلكه، بل هو ملك للادارة العمومية التي في يديها تحقيق الصالح العام و هذا الامر هو بحاجة مهمة لوجود مستمر للاخلاقيات الملازمة للتسيير العمومي³، من أجل عدم فقدان هذه الاخيرة للثقة و الشرعية، أكد Frederickson على ضرورة رفع المستوى الاخلاقي للموظف العمومي، على أن تكون أول خطوة في هذه العملية هي التركيز على القانون لانه المغذي الاساسي

¹ عبود نجم عبود، المرجع نفسه، ص 370.

² Florence Ganglo , LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp. 04

³ YVES BOISVER, Les infrastructures actuelles de l'éthique gouvernementale et la sanction des agents publics au Canada. La régulation éthique dans les administrations publiques - Volume II. 16/2 | 2008 :.p 09. <https://pyramides.revues.org/208>

للسلوك الأخلاقي بالإضافة الى القواعد الانظمة و القوانين... الخ ،ثانيا السلوك الاخلاقي ضروري للحفاظ على ثقة المواطنين نحو الحكومة، على أن يحافظ الموظف العمومي على ديمومة المرفق العمومي وتقديم الخدمة العمومية على أساس المساواة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة سيترجم الى شرعية أكبر، وهي المحرك الاساسي لعمل الحكومة. كما ان التفكير الاخلاقي مطلوب لتحقيق التوازن و خاصة في ظل ادارة عمومية بيئتها محكومة بتضارب القيم و المعايير الاخلاقية، الامر الذي يجعل الموظفين العموميين غالبا ما يتخذون قرارات صعبة على أساس معلومات ناقصة، وهنا القيم الاخلاقية هي العامل المساعد للموظف العمومي خلال اتخاذه للقرار. و في الاخير يؤكد **Frederickson** ان الاخلاقيات عامل رئيسي في الجدل القائم منذ أمد بعيد حول المسؤولية الادارية، و استجابة التسيير العمومي للمتغيرات البيئية، و المسألة¹. مما سبق نستخلص أن الأخلاقيات تلعب دورا هاما باعتبارها الوصية على الثقة بين المواطنين والدولة، و بما ان الادارة العمومية تعاني من أزمة غير مسبوقة للشرعية وأن الثقة اخذت في الانهيار، فإحياء الأخلاقيات يأتي ويثير آمالا كبيرة في قدرته على استعادة قوة الرابط بين الادارة العمومية و المواطن بصفة خاصة واصحاب المصلحة الخارجيين بصفة عامة.

العودة الى محرك الاخلاقيات بالتسيير العمومي و هو الموظف العمومي، والذي اكد **Denhardt** ان دور هذا الاخير بالادارة العمومية من القرن الماضي الى يومنا هذا عرف تغيرا على نحو ثلاثة أشكال مهمة، و اولها أن الاداري أصبح مقررا، أي أعطي هامشا من الحرية في اتخاذ القرار من خلال مبدا اللامركزية في التسيير و تفويض المهام، ثانيا المواطن فرض على الموظف العمومي التفاعل و الاستجابة السريعة لطلباته و هو الامر الذي زاد من مسؤولية الاداري بالخدمة العمومية، و الشكل الثالث للتغير ان البيروقراطية اصبحت مهنية (مهنة الموظف العمومي)، و على اثر هذا حدد **Thompson** أن امكانية قيام اخلاقيات ادارية يتوقف على طرح ما يسمى " اخلاقيات الحياد و اخلاقيات الهيكل"، لصالح موظف عمومي قادر على تمثيل و تطبيق القرار السياسي (السلطة التشريعية)، و موظف اخلاقي قادر على التميز بين الصواب و الخطأ بأخذ أحكام عقلانية، و على أن يلعب و بنفس الوقت دور المحامي في مواجهة المعضلة الأخلاقية². الأخلاقيات تطرح التساؤل حول السلوك الجيد، و هو ما اتى به **Van Wart** سنة 1998 "اخلاقيات هي القيام بالفعل الصحيح، أي التصرف بناء على القيم الصحيحة"، و ليس التصرف وفقا للقيم السيئة، و تطبيق هذا التعريف على الحياة العملية لسير الخدمة العمومية يعني في العادة حسن السير و السلوك³، كما ان المراجع الادبية للتسيير العمومي خلال النصف الاخير من القرن الماضي تشير الى

¹ Brewer, Gene A.. The Possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference. Bloomington, Indiana. June(2009). p9.

² Robert P. Goss , A Distinct Public Administration Ethics? . Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 6, No. 4(Oct., 1996), pp. 578 <http://www.jstor.org/stable/1181906>

³ J.I.Gow. A Practical Basis for Public Service Ethics. Paper prepared for the annual conference of the Canadian Political Science Association Western University, London Ontario June 2005 . p 03.

تقليدين سائدين من النماذج الاخلاقية، وهما الاخلاقيات البيروقراطية و الاخلاقيات الديمقراطية، والنموذج الاخلاقي البيروقراطي له وجود كبير بالادبيات مقارنة بالعدد الكبير للكاتبين حول هذا النهج الاخلاقي، والمؤيدين له، كما قام Denhardt سنة 1989 بوصف المثل الاخلاقية البيروقراطية والديمقراطية معتمدا في ذلك على التقسيم السابق الذي أتت به Lilla سنة 1981، كما أن هذا التقسيم بين النهجين له جذور اعمق مما اعلن عنه هؤلاء المؤلفين، وهذا ما ركز عليه Pugh (1991) ان الاخلاقيات البيروقراطية تعتمد على خمسة مبادئ أساسية وهي الكفاءة، الفعالية، الخبرة، الولاء، والمسؤولية، والتي برزت من خلال ما جاء به Weber و نموذجه البيروقراطي، أما ما Wilson على مفهوم الادارة السياسية وأخذت مبادئها بالاساس عن ما عمل به Taylor بنموذجه الادارة العلمية، و ايضا اعمال كل من Willoughby & Goodnow الذين وجدا الاخلاقيات المتوافقة مع دراسة الادارة النسبية و تطبيق العقلانية.

النهج الديمقراطي ل اخلاقيات التسيير العمومي من جانبه يركز على المفاهيم الاساسية للنظام القيمي كما وصفه Rohr (1978)، و المواطنة كما و صفها كل من Hart & Frederickson (1985) و Cooper (1987، 1991)، و مفهوم المصلحة العامة كما تحدث عنه Lippmann (1955)، و مفهوم العدالة الاجتماعية الذي أكد عليه Rawls (1971) و مؤيدي فكر الادارة العمومية الحديثة NPM، كما أن أغلبية المؤلفين حول أخلاقيات الادارة العمومية كانوا منجذبين الى النهج الاخلاقي البيروقراطي حيث كان هناك العديد من الجهود لدعم هذا الاطار الاخلاقي، لان الاطار الديمقراطي في الاصل يحتاج الى انغماس عميق بالتاريخ، الفلسفة، و السياسة¹.

سعيا من Frederickson (1994) لتحديد الاطار المفاهيمي ل اخلاقيات التسيير العمومي لاحظ الهوة بين انشغالات الباحثين العلميين (الاكاديميين) حول أخلاقيات التسيير العمومي، و الممارسين له من موظفين بالادارة العمومية، اذ رأى الاكاديميين يميلون الى العدالة الاجتماعية من خلال التفكير الأخلاقي، في حين أن موظفي الادارة العمومية و بشكل طبيعي أكثر انتباها الى المسائل العملية للتفكير الاخلاقي، مؤكدا ايضا على اعتقاده بان أخلاقيات التسيير العمومي تعاني من عدم وجود مواطن (مستخدم) مهتم بالجانب الاخلاقي لها و يدعمه، و في نفس السياق يميز Van Wart (1998) بين أخلاقيات التسيير العمومي كفن على النحو الذي يمارسه الموظفين العموميين، و علم كما تمارس من قبل الأكاديميين².

من أجل تأكيد ملاحظة Frederickson الدراسات الاكاديمية الحديثة تعمل على مواضيع أخلاقية أشمل، و يرى ان الامر الاستعجالي الحالي و الاخلاقي بالادارة العمومية هو وجوب مراعاة قدرتها على محاربة الرشوة و الفساد، و في الوقت نفس تأتي منظمة التعاون و التنمية OCDE مؤكدة أن الاخلاقيات هي الأداة التي يمكن أن تمنع الفساد الاداري، و من جانب آخر هذه الاخلاقيات المقدمة من قبل OCDE أصبحت

¹ Robert P. Goss. Ibid, pp. 579 . <http://www.jstor.org/stable/1181906>

² J.I.Gow. Ibid , p 05.

أداة مراقبة ادارية ضمن اليات التسيير العمومي الجديد NPM، وبهذا اصبحت اخلاقيات التسيير العمومي أمرا واقعا و« قانونا غير ملزم » ملئ الثغرات الناتجة عن الغاء القواعد التي تعتبر جامدة ومقاومة لمنطق الكفاءة¹، إلا أن Van Wart يرى أن الرشوة ليست المشكلة الاخلاقية الاساسية بالادارة العمومية معززا بذلك طرح Terry Cooper (2004) حول أخلاقيات التسيير العمومي، من خلال وضعه لأربعة أسئلة أساسية وهي:

اولا: ما هي الاسس المعيارية لأخلاقيات التسيير العمومي ؟(قيم الادارة العمومية).

ثانيا: كيف تنسجم المعايير الاخلاقية لتسيير الادارة العمومية المحلية مع السياق العالمي؟.

ثالثا: كيف يمكن تصميم ادارة عمومية داعمة للسلوك الأخلاقي؟.

رابعا: كيف ينبغي أن يعامل الناس بمساواة وعدالة الى حد ما ؟².

و من خلال بحثنا هذا سنعمل للإجابة أولا عن ماهي القيم الاخلاقية الواجب توفرها من خلال التسيير العمومي ؟

للإجابة عن هذا التساؤل الذي زاد الاهتمام به في السنوات الاخير، حول القيم والمعايير الاخلاقية الواجب توفرها بالعملية التسييرية للادارة العمومية، أولا يجب علينا تحديد مفهوم القيم والتي لها العديد من التعاريف، ومنها أن: "القيم هي المعتقدات الأساسية التي تؤثر على الخيارات التي نتخذها مقابل الاهداف والوسائل التي تم اقتراحها علينا"، مع ادراك ان كل القيم ليست أخلاقية، وهذا يعني أن جميع القيم لا تستخدم لتمييز بين الاخلاقي و غير الأخلاقي، و الجيد من السيئ، والحق من الباطل، الا ان القيم تشكل أساس المبادئ العامة للقانون الإداري، و تصبح بهذه الطريقة مصدرا للقانون الإداري.

و من جانب آخر كل من Posner & Munson يعرفان القيم الأخلاقية: "بانها تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه"، و عرفها أيضا غوشة زكي راتب على أنها: "مجموع القيم، الأعراف و التقاليد التي يتفق أو يتعارض عليها أفراد المجتمع"³، كما عرفها Alexandre Piraux على أنها: " المعتقدات الأساسية التي تؤثر على الخيارات التي نتخذها مقابل الاهداف والوسائل التي تم اقتراحها علينا"⁴، و كتعريف عام اخترنا تعريف مقدم عبد الحفيظ للقيم الأخلاقية التنظيمية بانها: "القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك".

القيم الاخلاقية بالتسيير العمومي يجب أن تتمتع بالخصائص التالية لقابلية قبولها و تطبيقها من قبل الموظفين العموميين:

¹ AUDRIA, Raphaël. Ibid.P272. <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:274>

² J.I.Gow. Ibid .p 05

³ خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنائير العدد 05، ص 110.

⁴ Alexandre Piraux: L'éthique administrative à l'épreuve de ses usages , Pyramides [En ligne], 16/1 | 2008, mis en ligne le 07 septembre 2011, p05. URL : <http://pyramides.revues.org/197>.

• قيم أخلاقية تتمتع بصفة الإقناع بحيث يتبناها و يلتزم بها الموظفون العموميين و على كافة المستويات الإدارية.

• قيم أخلاقية تتميز بالمواءمة الفكرية و تناسق السلوك مع قيم الموظفين العموميين.

• قيم أخلاقية واضحة الأهداف، و ذات عدد محدود لكي يتمكن الموظفون العموميين من ادراكها و تطبيقها.

• قيم أخلاقية تتمتع بالثبات، اين يسهل تطبيقها و ترجمتها الى واقع عملي من قبل الموظفين العموميين، لأن القيم الصعبة التحقيق هي قيم مثالية.

• قيم أخلاقية موثقة بشكل مدونات أخلاقية و واضحة ، لكي تكتسب الصفة الالزامية لدى الموظفين العموميين.

• قيم أخلاقية ترفع مستوى الأداء و تحقق مصلحة الادارة العمومية و الموظفين بها في آن واحد¹.

القيم الأخلاقية بالتسيير العمومي ليست وليدة الحداثة بالادارة العمومية ، فهذه الاخيرة و منذ فترة طويلة تعمل وفق مبادئ اخلاقية توجهها القيم، فبالولايات المتحدة الامريكية ما قبل سنة 1880 و القيم كمفهوم رئيسي للكتب في مجال الادارة العامة، و من بين القيم التي نصت عليها الخبرة الكفاءة، الفعالية، و الديمقراطية²، و بحلول القرن العشرين العديد من المفكرين الاخلاقيين اشاروا الى قيم الادارة العمومية و منهم **Bailey** (1965) الذي اشار الى قيم التفاؤل، الشجاعة و الانصاف، و بسنة **Rohr** (1978) اشار الى نظام قيمي لتسيير عمومي أخلاقي و الذي يمثل جملة من القيم الضمنية بالقانون الاساسي للادارة العمومية أو المعلنة من قبل المحكمة العليا مثل الملكية، العدالة، أما **Payne & Fleishman** (1980) فيحثان على الايثار كمحفز أساسي لتحقيق الصالح العام ، و يليه عمل **MacIntyre** سنة (1981) حول الفضائل، كما حدد كل من **Grumet & Worthley** (1983) قيم سيادة القانون، المسؤولية، الفعالية، الموضوعية، الكفاءة، التفاعلية، و النزاهة كقيم أساسية بالادارة العمومية، كما اقترح **Willbern** سنة (1984) ستة مستويات أخلاقية و هي : المصدقية، العمل وفقا للقانون، عدم تضارب المصالح، توجيه الخدمات و النزاهة الاجرائية، أخلاقيات المسؤولية الديمقراطية، أخلاقيات تحديد السياسات العمومية و اخلاقيات التسوية و الاندماج الاجتماعي، و الحرية ، و بسنة (1985) قدم كل من **Frederickson** و **Hart &** مذكرة وطنية تهدف للفهم و الايمان بنظام قيمي امريكي يحمل الاحسان سواء على مستوى الادارة العمومية أو المواطنين، أما **P.G. Brown** (1986) فقد افترض القيم التالية: و هي الصدق، التسامح، الاخلاص للقانون ، و لياقة الموظف العمومي و قدرته على تطبيق اخلاقيات التسيير العمومي، كما أن **Huddleston** و في اعماله يركز على قيمتين أساسيتين و هما: الصدق، و حس المسؤولية، كما نص كل

¹ حامد تركي الدليبي و آخرون، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، سنة 2014، ص 08.

² Alexandre Piraux, Ibid, p05. URL : <http://pyramides.revues.org/197>

من **Wolf & Callahan & Jennings** سنة (1987) على المنفعة المشتركة و الصالح العام وليس المصلحة الخاصة او مصالح الذين يستفيدون من تضحيات الاخرين و هو الامر الذي يستدعي الالتزام بالمسؤولية من قبل المسيرين العموميين، و بذات السنة أكد **Dwivedi** على ضرورة قبول الادارة العامة كمهنة تقوم على الدعوة لتلبية ورعاية مصالح المواطنين، مع قبول الالتزام الاخلاقي بالخدمة العمومية كضرورة اساسية، أما **Dobel** (1988) حدد فضيلة التعقل بمعنى احتكام الموظف العمومي الى العقل أكثر منه الى العاطفة، في حين اقترح **Goodsell** (1989) جملة من القيم منها: المساواة، العدالة، الصدق، النزاهة، و حماية الحقوق الفردية للموظف العمومي، و **Cooper** تطرق للقيم التالية: التطوع، الشجاعة، العقلانية، الحكمة، احترام القانون، النزاهة، الانضباط الذاتي للموظف العمومي، ادب التعامل (اللياقة)، الثقة، و احترام الزملاء، المسؤولية عن الممارسات و الافعال، و الاستقلالية سنة (1987)، و يقول في وقت لاحق أن المسؤولية هي السمة الاساسية التي يجب أن تتمتع بها الادارة العمومية (1990)، و بسنة (1991) ركز على فضيلة المواطنة كركيزة اساسية للادارة العمومية، و يضيف **Cooper** الروح العامة، الفطنة، الحكمة و العقلانية كفضائل جوهرية و متلازمة، أما بعض الاخلاقيين أمثال **Hart** سنة (1974)، **Henry** سنة (1975)، **Pops** سنة (1991) يرون أن العدالة هي القيمة الجوهرية التي يجب أن يعتمد عليها التسيير العمومي، أما **Sullivan** سنة (1986) حدد العدالة، الشرف، التعاضد، و التكافل الاجتماعي كعناصر أساسية لقيم الخدمة المدنية، أما **Frederickson** سنة (1989) يسمي الكفاءة، انتماء الفرصة، الاقتصاد، القدرة على التنبؤ، كقيم تقليدية للادارة العمومية، و يعدد **Guy** سنة (1991) القيم الاخلاقية التالية للادارة العمومية : الصدق، المسؤولية ، الوفاء بالوعد، السعي لتحقيق التميز، الولاء، الانصاف، النزاهة، احترام الاخرين، و المواطنة المسؤولة، و يرجع **Denhardt** و يشير سنة (1991) الى أن الأساس الأخلاقي للإدارة العامة يتكون من ثلاثة عناصر هي: الشرف، الإحسان، و العدالة¹.

و يشير الساعدي يوسف سنة (2001) الى واحد و عشرون قيمة أخلاقية و التي تتمثل في: النزاهة، الأمانة، الوفاء، الالتزام بالقوانين، الصبر، الصدق، القناعة، الحكمة، العدالة، الخوف من الله، التواضع، المودة، النصيح و المشورة، الثبات، المدح طاعة المدراء، الرجاء، العفو، رحابة الصدر، الاعتدال و التعاون، كما ركز غوشة سنة (1984) على قيمة اخلاقية واحدة و هي العدالة، في حين ركز صالح عبد الصاحب سنة (2000) على ثلاث قيم أخلاقية و هي: العدالة، التواضع، و الاعتدال².

حرك **Carol Lewis** برعاية الجمعية الامريكية للادارة العامة (ASPA)، تسأؤلا آخر حول القيم التسييرية العمومية المطبقة من قبل الموظفين العموميين ، و الذي كان على النحو التالي: هل البيروقراطيين يمتلكون معايير، قيم، و أخلاقيات مختلفة عن تلك يعتمدها المواطنين ؟، مشيرا بهذا ان هناك اختلاف بين الاخلاق

¹ Robert P. Goss, Ibid, pp 580.579.,581 , www.jstor.org/stable/1181906.

² خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، المرجع نفسه، ص. 112.

العامة والأخلاق الشخصية¹، و لبحث الاجابة عن هذا الاستفهام قام بتحقيق اجتماعي عام و الذي امتد من سنة 1982 الى 1988،مقارن بين المواقف السياسية،الاجتماعية ،و الشخصية للمواطنين ،و مواقف الموظفين العموميين،و من هذه الدراسة خلص Lewis الى ان المسيرين العموميين و المهنيين يختلفون كثيرا عن الافراد العاديين(المواطنين) و ذلك بمعدل 35 سؤالا على 65 سؤالا مطروحا،على الرغم من أن معظم الاختلافات ضعيفة نسبيا،و دعمت نتيجة هذه المقارنة بعد التصريح الذي قام به Goodsell، أن البيروقراطيين هم في الواقع مجرد مجموعة من الناس العاديين².

العديد من الأخلاقيين بالفكري التسييري للادارة العمومية ،أمثال Kenneth Kernaghan و John Tait طوروا انظمة هرمية للقيم،تتمتع باستجابة أفضل للتقلبات التي شهدتها الادارة العمومية تحت مفهوم الاصلاحات و التعديلات،متكيفة بذلك مع التغييرات البيئة الداخلية و الخارجية لها،و على هذا الاساس فرق المفكرين بين نوعين من القيم:القيم التقليدية لتسيير الادارة العمومية ،و القيم الحديثة التي ظهرت مع اصلاحات التسيير العمومي الحديث NPM،عدا أن VAN VART لم يميز بين القيم التقليدية و القيم الحديثة للادارة العمومية،بل قدم نظاما بسيطا يتكون من خمسة فئات للقيم :القيم الفردية،المهنية،تنظيمية ،قانونية ،و تلك المتعلقة بالمصلحة العامة.

أثناء بحث الجهات المختلفة لموضوع اخلاقيات التسيير العمومي،تتجه الباحثة الى تقارير لجان اخلاقية لدول عديدة من أجل تحديد القيم المتعارف عليها مع امكانية تعميمها،مراعية في ذلك خصوصية كل بلد و مميزات ادارته العمومية،اضافة الى الديانة ،الثقافة و تنظيمه القانوني،و هو الامر الذي يمكن كل بلد من خلق معايير أخلاقية خاصة به ،محددا بذلك الاولويات الاخلاقية التي تتماشى و متطلبات بيئته.

سعيًا لتحديد القيم الاخلاقية للتسيير العمومي أعدت العديد من المنظمات التقارير، و من بينها عمل معهد الاخلاقيات التطبيقية لكيبك (كندا) IQEA سنة 2003 معتمدا على فكر الذي يرى أن القوانين و اللوائح في حد ذاتها تحمل العديد من القيم الاخلاقية،محللين بذلك قانون الوظيفة العمومية و الادارة العمومية لكيبك،و الذي سمح بإيجاد العديد من القيم و المعايير التي يمكن تلخيصها ضمن اربعة قيم حقيقة و هي :العدالة ،الصدق،الاحترام،و الثقة،فضلا عن ذلك تقرير لجنة TAIT حول قيم و اخلاقيات التسيير العمومي (1997)،الذي يرى انه بالإمكان تصنيف القيم المختلفة للادارة العمومية وفق اربعة أبعاد و هي:القيم الديمقراطية،القيم المهنية،القيم المرتبطة بالاخلاقيات التنظيمية،و القيم المتعلقة بالفرد،كما أنه ليس بالضرورة لهذه القيم أن يستبعد بعضها البعض ،و في الوقت ذاته يمكنها أن تتكرر و تتداخل.

¹ Steven Cohen & William B. Eimicke. , Ethics and the Public Administrator.The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 537, Ethics in American Public Service (Jan., 1995), pp. 99. <http://www.jstor.org/stable/1047757/>.

² Robert P. Goss, Ibid, pp. 580,581 <http://www.jstor.org/stable/1181906>

الجدول رقم (II-04): يوضح القيم الأخلاقية للتسيير العمومي المحددة عن تقرير TAIT

القيم الديمقراطية	القيم المهنية	القيم المرتبطة بالأخلاقيات التنظيمية	القيم المرتبطة بالفرد
<ul style="list-style-type: none"> • حكومة مسؤولة. • سيادة القانون. • دعم الديمقراطية. • الولاء. • احترام السلطات المَعَيَّنة من قبل المكلفين العموميين المنتخبين. • الحياد/العدالة السياسية. • المسؤولية. • التزام التطبيق الدائم للقانون. • الصالح العام/المنفعة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • القيم التقليدية: • الحياد. • الجدارة. • التَمَيُّز. • الكفاءة. • الاقتصاد. • تقديم النصيحة بموضوعية. • قول الحقيقة للمُنْتَخِبِينَ. • موازنة التعقيدات. • الحفاظ على الثقة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • النزاهة. • الصدق. • الأمانة. • الحذر. • الحياد. • العدالة. • عدم التحيز. • السرية. • ثقة المواطنين. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاحترام. • التعاطف/الرأفة. • أدب/لياقة التعامل. • التسامح. • فكر متفتح. • التضامن/المشاركة. • الاخلاص. • الاعتدال الفكري(الانزان). • الكياسة وحسن التعامل. • الادراك. • الانسانية. • الشجاعة.

المصدر: AUDRIA, Raphaël. New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2004, no. SES 567.P274.

قامت منظمة التعاون والتنمية OCDE بتحديد القيم الاخلاقية حسب خصوصية كل بلد عضو في جدول مميزة بين اربعة انماط لأخلاقيات بالتسيير العمومي و هي :

1. القيم السياسية(الديمقراطية)المرتبطة بالمصلحة العامة: وهي الولاء، احترام القانون ، والمسؤولية.
2. القيم المهنية: والتي تشمل التميز، الكفاءة، الفعالية، والنزاهة.
3. القيم التي تغطي الخدمة العمومية (التنظيمية): التمسك بالثقة العمومية، المصلحة العمومية وتفادي تضارب المصالح.
4. القيم الفردية: احترام الكرامة الانسانية، العدالة، لياقة التعامل، الانفتاح و احترام اختلاف الاخر الذي يخلق التنوع المستحق¹.

تميزت قائمة القيم المعدة من قبل OCDE بتكرار ضمني لبعض القيم كالنزاهة و الشرعية (من 22 الى 24 مرة على التوالي)، المساواة، المسؤولية، العدالة ذكرت من 10 الى 11 مرة، و بهذا تكون OCDE قد اقترحت ثمانية قيم أساسية لتسيير عمومي أخلاقي و هي الانصاف، الشرعية، النزاهة، الشفافية، الكفاءة، المساواة، المسؤولية والعدالة².

اضافة الى القيم المحددة بمدونة أخلاقية من قبل الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) سنة 2006 و من أهمها سبعة معايير اخلاقية هي: (1) خدمة المصلحة العامة، (2) احترام المنظمة و القانون، (3) اظهار

¹ J.I.Gow. Ibid .p 09

² AUDRIA, Raphaël. Ibid.P273. <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:274>

النزاهة الذاتية،(4) تشجيع المبادئ الأخلاقية،(5) رفع الجودة المهنية،(6) تعزيز مبادئ الجدارة التي تحمي ضد الإجراءات التعسفية المتقلبة،(7) و تعزيز المساءلة التنظيمية من خلال الإجراءات المناسبة¹.
نقدم ادناه القيم المشتركة للتسيير العمومي،و التي مصدرها تقرير لجنة TAIT الذي يلخص القيم الأساسية للتسيير العمومي،و الى جانب تلك المقترحة من قبل OCDE، مع العلم أن الجدول أدناه يشمل التذكير بالعلاقة بين القيم المختلفة والمذاهب المختلفة التي عرفتها الاخلاقيات:

جدول رقم (II-05) : قيم التسيير العمومي .

جدول قيم التسيير العمومي		
القيم الشخصية	القيم المهنية	القيم الديمقراطية
تستند على المبادئ الارسطية.	تستند على مبادئ الارسطي و الكانطي،فضلا عن العقلانية التطبيقية لريكور.	تستند على مبادئ التقليد الارسطي و الكانطي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاحترام. ▪ الشجاعة. ▪ الانسانية. ▪ لياقة (ادب) التعامل ▪ الدقة. ▪ انفتاح الفكر . ▪ الشفافية. 	<ul style="list-style-type: none"> قيم تقليدية: الحياد.النزاهة.المساواة.الولاء.العدالة.الدقة. الكفاءة. الجودة. الشجاعة.مسؤولية الموظف العمومي. قيم التسيير العمومي الجديدNMP: الفعالية.الاقتصاد. المرونة. الابتكار.الخدمة للمستخدمين(المواطنين). الشفافية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسؤولية الحكومة. ▪ سيادة القانون. ▪ العدالة. ▪ دعم الديمقراطية. ▪ احترام المؤسسات الديمقراطية. ▪ المصلحة العامة/المنفعة المشتركة. ▪ الشفافية.

المصدر: AUDRIA, Raphaël. New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2004, no. SES 567.P277 .

انتقد Langford القيم الاخلاقية المحدد حول موضوع القيم الاخلاقية بالادارة العمومية . و يرى أن بعض الدراسات كانت عفوية كتقرير Tait، و القيم الموضوعية بعضها قابل للتحقيق العملي و الفعلي بالادارة العمومية و البعض الاخر مجرد شعارات و كلام تحمله المدونات الاخلاقية ، و اضاف في انتقاده أن العديد من القيم الاخلاقية هي عبارة عن كفاءات يجب أن يتمتع بها الموظف العمومي كالمهنية و التميز و ليست معايير أخلاقية.

الاساس السابق يجعلنا نرجع الى الادبيات من أجل العثور على القيم الأساسية لبناء ادارة عمومية أخلاقية و التي سيجمعهما الجدول أناه:

¹ Brewer, Gene A.. The Possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference. Bloomington, Indiana. June(2009) . p9.

جدول رقم (II-06): القيم الاخلاقية للادارة العمومية المتعارف عليها في المراجع الادبية

المؤلف	القيمة الاخلاقية
B. Cooper, Stewart, Sprinthall	العدالة (justice)
G. Frederickson	الانصاف الاجتماعي و العدالة (social equity and justice)
Aucoin	سيادة القانون (the rule of law).
Van Wart	حقوق الفرد (individual rights).
Rohr	نظام القيم الدستورية (regime constitutional values).
Tait, Kernaghan	الولاء (loyalty).
Aucoin, Dunsire	الإشراف (stewardship).
C. Stivers	المواطنة (citizenship).

المصدر: J.I.Gow. A Practical Basis for Public Service Ethics. Paper prepared for the annual conference of the Canadian Political Science Association Western University, London Ontario. June 2005. p 11.

2. مصادر أخلاقيات التسيير العمومي

تتعدّد المصادر التي تستمد منها القواعد الاخلاقية، وبشكل عام فإن هذه المصادر تتركز فيما يلي :

2. 1. الذات : وهي أول مصادر الأخلاقيات فالفرد لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفا خاصاً عنده وعليه فإن العمل الأخلاقي لا بد وان يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه، وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص، وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها¹.

2. 2. الدين: تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل بين المسؤول وأفراد المجتمع ، ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم يقفون أمام القانون المستمد من الشريعة السماوية سواء ، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على أخلاقيات أي موظف في مجال عمله وإخلاصه فيه واستقامته مع أفراد مجتمعه ، وتعتبر الأديان السماوية أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة².

3. 3. المجتمع: يمتاز كل مجتمع بثقافته الخاصة وهي المحدد لقيمه ومعتقداته، علاقاته وولاءه، وأهم ما يكون ثقافة المجتمع من الناحية الاجتماعية هي جملة القيم والسلوكيات التي يترعرع فيها الفرد فهي تحمل الكثير من الأخلاقيات التي يتعرف اليها الفرد ويكتسبها ، متعلقاً بها عن طريق التقليد والممارسة الدائمة والاعتقاد فتستقر في وجدانه، ولذا أهم ما يرثه الفرد عن مجتمعه هو القيم، العادات والتقاليد المختلفة، فعلى الصعيد الاجتماعي تكون من خلال السلوكيات المتبعة في علاقات الفرد الاجتماعية سواء العميقة أو السطحية بمن يحيطون به، أما على المستوى الاقتصادي فتعتبر الظروف الاقتصادية التي يعيشها الفرد لها

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أخلاقيات الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الرابعة ، سنة 2006، ص 12.

² رزاق مخور العراوي، أخلاقيات العمل في الاسلام، كتابات في الميزان المصدر موقع <http://www.kitabat.info>

اثر كبير و مباشر عليه ، و على سلوكياته، كتجاهل المصلحة العامة و البحث عن تحقيق المنفعة الخاصة و هو ما يعرف بتضارب المصالح ، البحث عن الغنى السريع ، و السعي للسلطة و السيطرة ، أما على الصعيد السياسي، فالظروف السياسية كالأمن، الديمقراطية، حرية التعبير... الخ، ذات أهمية عظمى في توجيه سلوك الفرد و الجماعة.

2. 4 . التشريعات القانونية : و هي القوانين ، الأنظمة، التعليمات ، و كل القواعد القانونية التي تهدف الى تنظيم العلاقات و تعتبر الوجه الثاني للأخلاقيات غير أنها تنظم العلاقات التي لها علاقة مباشرة بالأوضاع القانونية للفرد¹، و تعمل على رزع الالتزام، احترام الوقت و التقيد به، الابتعاد عن المحسوبية، تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية ، عدم افشاء أسرار العمل ، و عدم قبول الرشوة و هي القواعد الأساسية للقاعدة الأخلاقية و القانونية في تنظيم الفرد و عمله.

2. 5 . الأسرة: باعتبارها الخلية الأولى في المجتمع ، و أول بيئة محيطة بالفرد منذ النشأة فلها بالغ الأثر على سلوك الفرد و خاصة من حيث التزامه الأخلاقي الذي يعكس صورة الأسرة حُسنها و سوءها².

3. الاطار الاخلاقي للقرار الاداري لدى الموظف العمومي :

الموظف العمومي هو يد الدولة المنفذة لسياستها، و الذي من خلاله تسعى الى تحقيق أهدافها، و يختلف مفهوم الموظف العمومي حسب فلسفة الدولة الاقتصادية و الإجتماعية. و باتساع نشاطها و الذي لم يعد مقتصرًا على الحماية و الامن الداخلي و الخارجي، و حل النزاعات بين الافراد، بل تعدته من خلال قيمها ببعض الأشغال العمومية، و التدخل بالحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و هو ما ادي لزيادة اهتمام الدولة بتنظيم جهازها الاداري، نظرا لارتفاع عدد موظفيها، و الوقوف على ماهية الاطار الاخلاقي للقرار الاداري لدى الموظف العمومي يستلزم تحديد مفهوم الموظف العمومي ، بحيث يعرف على انه الشخص الطبيعي الذي يشغل احدي الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء و نظام القضاء... و غيرها بالشروط و المؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف³ ، كما يعرف القانون الجزائري الموظف العمومي من خلال نص المادة الأولى من المرسوم 133/66، و المتضمن لقانون الوظيفة العمومية على أنه : "يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية⁴ ، التابعة للدولة ، و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارة المركزية، و في الجماعات المحلية، و كذلك في المؤسسات و الهيآت العامة حسب كفاءات تحدد

¹ عبد القادر الشخيلي، المرجع نفسه، ص 20.

² بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، المرجع نفسه، ص 342، 341.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، سنة 2013، ص 27.

⁴ David Jousset, Chapitre 6. Kairos. Le moment de la décision en éthique médicale, Journal International de Bioéthique 2014/2 (Vol. 25), p. 115.

بمرسوم¹، كما أن المشرع الجزائري حدد حقوق و واجبات الموظف العمومي و ضوابط العمل الاداري العمومي من خلال القانون الاساسي للتوظيف العمومي و الذي يندرج تحت الامر رقم 03.06 الموافق لـ 15 جويلية 2006، و رغم توفر هذا الاطار القانوني الذي يحكم العمل الا أن هناك العديد من المواقف و القرارات يواجهها يوميا الموظف العمومي، و التي تحتاج الى تطوير اطار صحيح للعمل، ليتم الحكم من خلاله على كون السياسات الموضوعة و القرارات المتخذة تتماشى مع القانون، الاعراف و الاخلاق الصحيحة، و التي بدورها تحقق المنفعة العامة للمنظمة، الموظف العمومي، و مستخدمي الادارة العمومية، و بهذا السياق طور العديد من الباحثين نماذج توضح العوامل المؤثرة على السلوك الفردي و الجماعي لاعطاء القرار المتخذ من قبل الموظف العمومي الطابع الاخلاقي و القيمي الصحيح، و في بحثنا هذا سنقوم اولا بالاجابة على الاسئلة التالية لكي يتسنى لنا فهم نماذج العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي.

• ما هو المقصود بالقرار؟

• ما هو الفرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار؟

القرار و عملية اتخاذه بالادارة العمومية ترتبط مباشرة بجميع وظائف الادارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، و بهذا تكون عملية تمس جميع المستويات التنظيمية و تخص كل الموظفين العموميين بجميع مستوياتهم الادارية، و البعض من الكتاب عرف الادارة بانها عملية اتخاذ للقرارات، لكون عملية اتخاذ القرار تتصف بالشمول، و في هذا السياق يعرف "Herbert Simon" عملية اتخاذ القرارات كالتالي: "اتخاذ القرارات هو قلب الادارة، و ان مفاهيم نظرية الادارة، يجب ان تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الانساني".

تعد كلمة قرار (decaedo) كلمة لاتينية وتعني القطع أو الفصل وفقا للتضحية المأساوية التي قدمها Agamemnon، و التي تبرز فصل رأس الضحية عن جسدها و هي مقدمة كقربان ، و على أساس هذه الصورة القرار هو تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار هو نوع من أنواع السلوك، يتم اختياره وفق خطوات معينة تقطع عملية التفكير وتنهي النظر في البدائل الأخرى ، و يراه انصار العقلانية كارسطو فعل قائم على أساس منطقي و علمي و ليس مجرد معرفة تبعا للنظرة العقلانية للقرار، إذ يعرف "الصيرفي محمد" اتخاذ القرار على أنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"²، اما Robert Albanese فيعرف القرار بأنه: "الاختيار بين مجموعة من البدائل، و تتضمن عملية اتخاذ القرارات الادارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، بحيث يقوم بها هؤلاء المسؤولون عن الانشطة المكونة لوظائف الاطراف المشاركة في العمل"³، و بهذا تنطلق عملية صنع القرار لدى الموظف العمومي من البحث في بيئته المحيطة عن الظروف و الحالات التي تستدعي

¹ محمد الأحسن، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2016، ص 18.

² الصيرفي محمد عبدالفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن، ص 98.

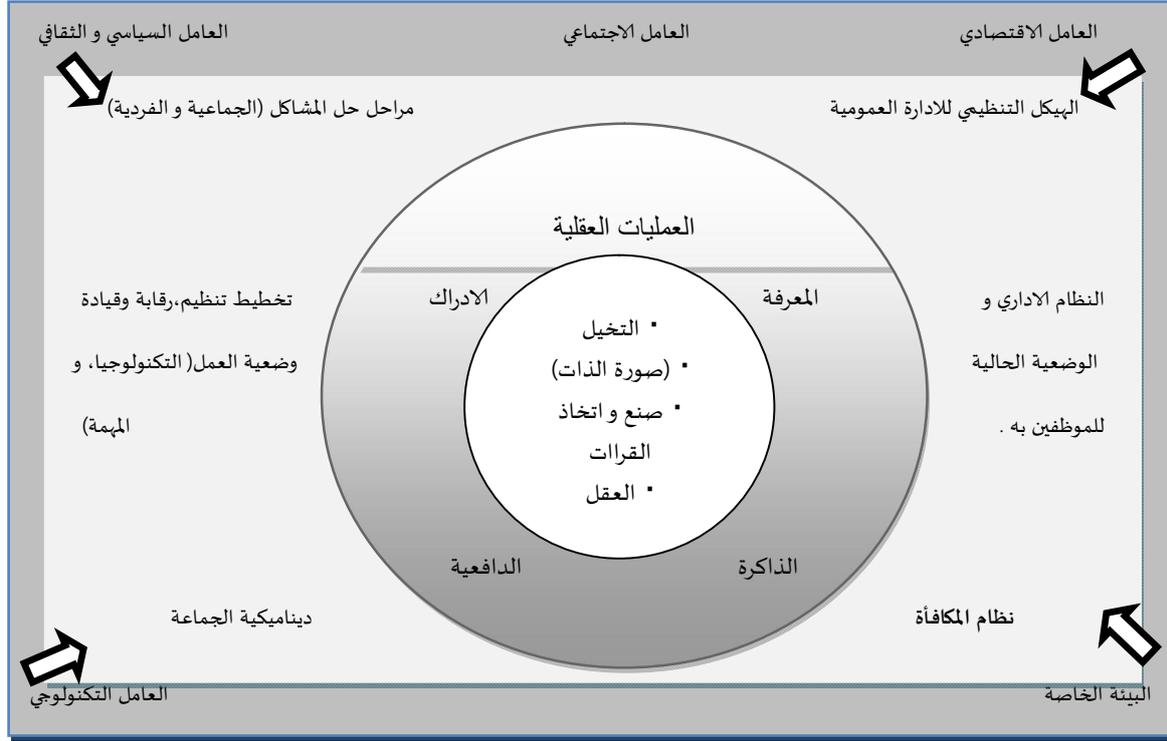
³ علي الشرقاوي، العملية الادارية و وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثالثة، 2002، الاسكندرية، مصر، ص 129.

اتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة قصد تحقيق أهداف الإدارة العمومية وغاياتها، والوصول لهذا الهدف يتوقف على عوامل ومؤثرات كثيرة، منها ما يشكل قيودا موضوعية على القرار ومنها ما يؤثر سلبا أو إيجابا عليه ومن هذه المتغيرات والعوامل يمكن ذكر القيم والمعتقدات، المؤثرات الشخصية، العوامل النفسية والذاتية.

عملية صنع القرار لدى **Herbert Simon** تتضمن 3 عناصر أساسية وهي الاختيار، البدائل والأهداف. المتخذ القرار والمنظمة، وحسبه الرجل الإداري يقوم باختياره تبعا لشعوره واحساسه، وموقعه التنظيمي ونمط تصرفه، لانه وفي أغلب الأحيان لا يختار الحل الأمثل بل يتجه الى اختيار الحل الأكثر ارضاء للنفس "الحل المرضي" في حياته اليومية، لان الرجل الإداري يميل الى تبسيط معطيات المشكلة محل القرار بهدف التقليل من هامش الشك بالمستقبل، ولذا يكون الرجل الإداري عاجز عن الحصول على المنفعة القصوى من قراراته المتخذة وتكون بدورها عرضة لاحتمالية الشك في مدى صحتها من عدمه، وذلك لتأثير العوامل المحيطة بجوانب المشكلة كالمعطيات الناقصة، وقدرة الإداري على معالجة المعطيات، ضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل، الاختيارات، الصراعات النفسية، ومع اعضاء التنظيم الاخرين، هذا بالنسبة لأهداف الإدارة العمومية، وعلى هذا الاساس خياراته تكون بعيدة عن الاستقرار¹.

¹ بن غدفة شريفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية- دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس المعرفي، جامعة سطيف 2، الجزائر، سنة 2013. 2014، ص 45.

الشكل رقم (II-02):العوامل الشخصية و البيئية المؤثرة على صنع القرار واتخاذ لدى الموظف العمومي.



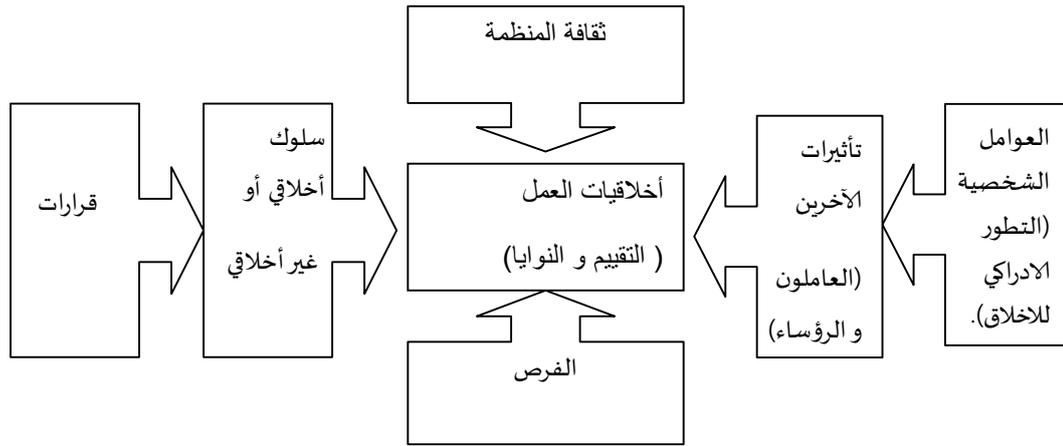
المصدر:صادق راشد الشمري،باسل حسن محمد العزاوي،أحمد عبد القادر اسماعيل المشهاني،اثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع القرار و اتخاذ القرارات الرشيدة،دراسة ميدانية لعينة من الوزارات العراقية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد 34،سنة 2013،ص74.

مما سبق ندرك أن مفهوم صنع القرار لدى الموظف العمومي لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، تنظيمية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، كما يجب التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار لأن الأخير يعد مرحلة من مراحل صنع القرار، لكون مفهوم القرار ليس قصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشترك كذلك لتلك الأنشطة التي تؤدي لذلك الاختيار¹.

وبعد التطرق الى اهمية القرار يجدر بنا تحليل الاطار الاخلاقي للقرار لدى الموظف العمومي تعمقا أكثر للفهم و تنمية لنموذج Sartre السالف الذكر، لذا سنتبع النموذج الموضح بالشكل رقم (09)، لكي نتمكن من فهم العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الاخلاقي أو غير الاخلاقي و الذي يعد قاعدة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.

¹ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص 156.

الشكل رقم (II-03): العوامل المؤثرة في السلوك



المصدر: طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)، دار وائل للنشر، الطبع الأولى، 2005، ص 154.

أ.العوامل الشخصية: (التطور الادراكي للاخلاق).

يتخذ الموظفون العموميون قرارات مختلفة في مواقف أخلاقية متشابهة، لكونهم بمراحل مختلفة من تطور مستوياتهم الإدراكية و الأخلاقية، وحسب المستويات الثلاث التي حددها Kohlberg للنمو الأخلاقي فالموظفين العموميين يمرون بستة مراحل لإدراك السلوك الأخلاقي، و السالف ذكرها بالفصل الأول من خلال تطور الأخلاقيات بإدارة الموارد البشرية و التي سنعيد إيجازها فيما يلي:

أ. مرحلة الطاعة لتجنب العقاب: و تتميز هذه المرحلة باستعداد الموظف العمومي لتجنب العقاب واحترام قواعد خوفاً من العقوبات، بحيث كل موظف عمومي في هذه المرحلة يكون أناني و لا يأخذ أبداً في الاعتبار مصالح الآخرين في اتخاذ قراره.

ب. مرحلة البحث عن تحصيل المنفعة الخاصة: بهذه المرحلة يبحث الموظف العمومي عن تحصيل أكثر من المكافآت بدافع تحصيل أكبر لمنفعته الخاصة متجاوزاً بذلك الخوف من العقاب.

ت. مرحلة السعي لإرضاء محيطه (البيئة التنظيمية): بهذه المرحلة من السلوك الأخلاقي يفكر الموظف العمومي بدمج قواعد مجموعته التنظيمية من مسؤولين و رفقاء بالمنظمة، و كذلك مستخدمي الإدارة العمومي لمحاولة كسب ثقتهم و الظهور أمامهم بالمظهر الإيجابي من خلال طرحه الدائم للتساؤل: بماذا يفكرون حيالي؟¹.

¹ Henri Lehalle, Caroline Aris, Sofia Buelga et Gonzalo Musitu, Développement socio-cognitif et jugement moral : de Kohlberg à la recherche des déterminants de la différenciation du développement moral, L'orientation scolaire et professionnelle [En ligne], 33/2 | 2004, mis en ligne le 15 décembre 2009, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://osp.revues.org/2163> ; DOI : 10.4000/osp.2163.p290.

ث. مرحلة الاستجابة للقواعد الاجتماعية: وهي المرحلة التي يدرك بها الموظف العمومي بسلوكه الاخلاقي ضرورة الالتزام بالقانون و النظام بحثا عن المنفعة العامة متخطيا بذلك مرحلة السعي لتحقيق المصلحة الذاتية .

ج. مرحلة مبادئ العقد الاجتماعي والحقوق في الحياة والحرية : و هي المرحلة التي يتوجه بها سلوك الموظف العمومي الاخلاقي نحو المجتمع، و يكون التزامه بالعقد الاجتماعي من خلال احترام الحقوق الفردية للآخرين. ويكون هذا الشعور بالالتزام اتجاه القانون الذي هو أساس العقد الاجتماعي لرفاه الجميع مع احترام حقوق جميع أفراد المجتمع. الموظف العمومي يتبع القواعد لأنه جزء من العقد الاجتماعي¹.

ح. مرحلة المبادئ الاخلاقية العالمية و العدالة لكل الانسانية :و هي مرحلة السلوك الاخلاقي للموظف العمومي القائم على المبادئ الاخلاقية المتعارف عليها على الصعيد العالمي كالحرية، الكرامة الانسانية، و حقوق الانسان و بهذا ينتقل الموظف العمومي من الاخلاقيات المحلية (للادارة العمومية المحلية) الى الاخلاقيات العالمية².

بالاضافة الى الطرح السابق لمراحل نمو الفكر الاخلاقي لدى الموظف العمومي، نجد جانب اخر يعتمد عليه خلال المراحل الستة و هو الحدس الاخلاقي للحصول على القرار الاخلاقي، و لتعريف الحدس في مجال التسيير يرجع جل الباحثين الى التعريف الذي قدماه كل من Pratt & Dane: "الحدس هو العملية اللاوعية التي تنطوي عليها القرارات الصادرة، و التي يتم أخذها بسرعة و ينتج عنها احكام مكلفة"³، و لذا الموظف العمومي باعتماده على حدسه في قراراته يمكن أن يعرف جيدا، ما اذا كانت قراراته ضمن الأخلاقيات و أقرب من منطقتها أو ضمن اللاخلاقيات أو اقرب منها، و البعض يختبر القرب من منطقة الأخلاقيات من خلال ما يعرف "اختبار النوم" (sleep test)، و يعبر عنه بمفهوم بسيط و هو اذا قام الموظف العمومي بعمل أو اتخذ قرارا هل يستطيع النوم بعد ذلك؟، كما يسمى أيضا "باختبار المرأة" أي هل يستطيع الاداري أن يرى نفسه في المرأة بعد ذلك؟⁴.

الحدس شعور لا واعي، غير انه يقوم بالاساس على الخبرة التي هي نتاج مكتسبات واعية، و عملية انعكاسية Feed Back عن الممارسات الخاصة للاداري، بحيث هذه التجارب و الممارسات تسمح بتراكم

¹ صدام محمد محمود، على ابراهيم حسين، محمد حامد أحمد، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية دراسة حالة عينة من المحاسبين في مدينة تكريت، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، سنة 2011، المجلد 4 العدد 7، ص 408، 409.

² Christian Prat Dit Hauret . PRESENTATION DE LA THEORIE DU DEVELOPPEMENT MORAL COGNITIF ET DE SES APPORTS POSSIBLES DANS LES ETUDES SUR L'AUDIT. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France. pp.5.

³ Jean-Michel Heitz, La décision : ses fondements et ses manifestations, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/1 (n°5), p. 115. DOI 10.3917/rimhe.005.0106

⁴ عبيد نجم عبيد، اخلاقيات الادارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الطبعة الاولى. سنة 2005. ص 201.

المعلومات لديه في مجموعة متنوعة من الحالات التي واجهته وتساعد على تحسين أدائه¹، وهو ما يحمل عادة الموظف العمومي قدرا من اليقين الشخصي، لهذا يعتبر معيارا جيدا للاداري نفسه الذي لا يمكن إلا أن يجد من حدسه مثل هذا المعيار، وإلا فإن الادري يحاول أن يخدع نفسه عندما يكذب حدسه .

الا أن المشكلة الأساسية التي تواجه المقياس الحدسي الأخلاقي لا تكمن في مدى ثقة الموظف العمومي بحدسه، وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة (المصلحة الذاتية أو المصلحة التنظيمية أو كلاهما) بمقابل الحدس الأخلاقي .

لذا يصبح هذا المقياس بمثابة معيار المبادلة بلا أسف، وهو أحد المعايير الأساسية في نظرية القرارات وأساسه أن مقدار الأسف يكون ذا قيمة أكبر من الصفر بمقدار الفرق بين القرار المتخذ (الأفضل من حيث الأخلاقيات) والقرار المتوقع (الأفضل من حيث الكفاءة)، و سياق المبادلة بلا أسف تعني أن تقبل الموظف العمومي الحدس الأخلاقي على حساب القرار الذي تفرضه حسابات الكفاءة المجردة، والواقع أن اعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي للأخلاقيات بالادارية العمومية يعتمد على المناخ الأخلاقي السائد بها، فكلما كان المناخ غنيا بالقيم، المبادئ والمواقف الأخلاقية كلما كان الحدس دالا دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح².

ب. تأثيرات الآخرين (الرؤساء والعاملون):

السلوك الاخلاقي للموظف العمومي بإطار عمله يتأثر بعدة شرائح كرئيسه المشرف، الادارة العليا، زملائه بالعمل، عن طريق الاتصال المباشر أو غير المباشر من تبادل للأراء و أخذٍ للاستشارات، والنصائح بصفة رسمية أو غير رسمية، لذا أخلاقياته ليست حالة فردية تخصه بذاته، بل غالبا ما يكون مجموع الادارة العمومية مسؤول عنها، أي أن المناخ التنظيمي بالادارة العمومية هو المسؤول عن قرارات الموظفين الاخلاقية والالاخلاقية .

مما سبق نستنتج أن السياق التنظيمي له تأثير على السلوكيات الاخلاقية للموظف العمومي، كما ان مستوى التفكير الاخلاقي لديه قد يختلف تبعا للسياق، مما يدل على ان الموظف العمومي لا يفكر دائما وفق مستوى التطور الأخلاقي الذي وصل اليه من الناحية النظرية (عند وضعه لمواجهة ظرف افتراضي)، ولكن قد يستخدم مستوى أدنى من التفكير الاخلاقي عندما يتعرض لظرف واقعي ملموس، خاضعا لطبيعة العضلات الأخلاقية المختلفة، ويبدو أن الموظف العمومي كثيرا ما يستخدم مستوى تفكير أخلاقي اقل أثناء مواجهته للظروف الملزمة لعمله من تلك التي يواجهها خارج السياق التنظيمي³.

¹ Émilie Canet et al., De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux, Management & Avenir 2011/9 (N° 49), p. 157. DOI 10.3917/mav.049.0150

² عبود نجم عبود، المرجع نفسه، ص 204.

³ Thomas M. Jones, Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991), pp. 375, <https://www.jstor.org/stable/258867>

يتبنى الموظف العمومي قيم و معايير مختلفة تتوافق مع الدور الذي يجب أن يقوم به بالادارة العمومية. لذا عوامل تنظيمية مختلفة يمكنها الحد من تعبيره الحقيقي عن مستوى تفكيره الاخلاقي، والتي نعدد منها الفلسفة التسييرية (الثقافة التنظيمية) للادارة العمومية ، نظام المكافآت، ضغط الزملاء، و اخلاقيات مسؤوله الاعلى و مدى طاعته له و الخضوع لسلطاته¹.

نستخلص مما سبق ان الموظف العمومي اثناء مواجهته للمعضلة الاخلاقية باحثا عن قرار اخلاقي يتأثر بالأخلاقيات الرسمية للادارة العمومية (المعايير الاجتماعية و البيئية، النقابات، المدونة الاخلاقية، و قواعد الامتثال)، الى جانب الاخلاقيات غير الرسمية و التي تمثل الفجوة بين القيم المعروضة من قبل الادارة العليا (الخطاب الاخلاقي) و ممارساتهم الملموسة التي تعكس القيم الحقيقية الموجهة ل الاخلاقيات الادارة العمومية².

ت. ثقافة المنظمة:

الثقافة في اللغة العربية مشتقة من الفعل (ثقف الشيء ثقفا، وثقافة و ثقوفة)، أي حذقه و فهمه بسرعة³، أما بالمراجع الرومانية يعرف مصطلح الثقافة بأنه "مجموع القيم والرموز والطقوس والاحتفالات والأساطير والمواقف والسلوكيات المهيمنة التي تنتقل إلى الأجيال التالية لأنها تمثل الطريقة الطبيعية للتفكير والشعور والعمل، ولها تأثير محدد على النتائج وتطورها"⁴، كما عرفت موسوعة المعارف البريطانية الثقافة بأنها ذلك الكل المعقد من الفنون، الأخلاق، القوانين، التقاليد وكل القدرات و المهارات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع.

اما مفهوم الثقافة التنظيمية **Concept of Organizational Culture** فهو مصطلح انتروبولوجي **Anthropology**⁵ أي أنه مصطلح مستعار من علم الانسان أستخدم بنظريات الادارة و التنظيم، وله العديد من التعاريف منها ما جا به **Schein** "الثقافة التنظيمية نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت و اكتشفت و طورت بواسطة مجموعة معينة للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي و التكامل الداخلي، و التي أثبتت صلاحيتها للعمل، و كذلك لتلقيها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك

¹ Diane Girard , Les dimensions psychologiques de l'éthique, revue Interactions, Vol. 8, no 1, printemps 2004 ,p90 .

² Loréa Hirèche, L'INFLUENCE DE L'ÉTHIQUE DES MANAGERS SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : ESQUISSE D'UN MODÈLE CONCEPTUEL, Université Paris-Dauphine, France. Wp ,p2458 .

³ بشرة عباس حمزة، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في كليات جامعة القادسية. مجلة كلية العلوم الاقتصادية، ص236.

⁴ Cezar Militaru, Adriana Zanzfir, The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Volume 2, Special Issue 1 (2012), pp. 28.

⁵ Marian NĂSTASE, Ilinca HOTĂRAN, Fostering the Organizational Leadership within the Knowledge Based Economy, Review of International Comparative Management Volume 12, Issue 4, October 2011.p661.

و التفكير و الشعور فيما يخص تلك المشاكل¹، وعرفها الصرايرة "هي الانماط الادارية أو الطريقة التي يقوم بها الأفراد و المنظمات بإنجاز أعمالهم و قد تعرف بالايديولوجيات السائدة بالمنظمة"²، اذن الثقافة التنظيمية و كما حدد مفهومها G. Hofstede هي "برمجة جماعية للتفكير"³، بحيث يؤثر هذا النمط من التفكير الجماعي على سلوكيات الفرد (الموظف العمومي) و قراراته الاخلاقية اثناء العمل، من خلال تبني الادارة العمومية نظاما قيما خاضع للقوانين و المدونات الاخلاقية و الاهتمام بمستخدمي المرفق العمومي و طالبي الخدمة العمومية، من اجل تحسين الاداء و تحسين صورة الادارة العمومية⁴.

لذا تعتبر الثقافة التنظيمية الاطار المفسر لسلوك الموظف العمومي و المتحكم في شكل قراراته الاخلاقية بالادارة العمومية، من خلال جملة القيم، الاعراف و المعايير التنظيمية التي يشترك فيها مجموع الادارة العمومية، و تؤثر على سلوكهم و مستوى أدائهم للعمل، و بالتالي هي المحدد للنظام القيمي و الاخلاقي للادارة العمومية⁵.

ث. الفرصة (المعضلة الاخلاقية):

سعى الموظف العمومي الى اتخاذ قرار أخلاقي يجعله يواجه العديد من الفرص التي تحدد سلوكه الاخلاقي أو غير الاخلاقي، و هو الامر الذي يخلق المعضلة الاخلاقية، و التي تعتبر حالة أو فرصة بيد الموظف العمومي تتطلب منه الاختيار بين عدة حلول سيئة أو قرارات غير أخلاقية، و يعرف Williams (1994) المعضلة الاخلاقية على أنها الامكانية أو الخيار الصعب بين احتمالين أخلاقيين متكافئين، كما قام Kidder (1995) بتعريف المعضلة الاخلاقية بأنها "الصراع بين قيمتين أو أكثر و الذي يشمل الصراع بين الصحيح و الواجب"، اذ يذكر Kidder أربع معضلات شائعة تظهر الفرص للاختيار بين قرارين عقلانيين أخلاقيا، هي الحقيقة مقابل الولاء، و المصلحة الفردية (الذاتية) مقابل مصلحة المجتمع، اثر القرار الاخلاقي على المدى القصير مقابل المدى الطويل، و العدالة مقابل الشفقة (الرحمة)⁶.

¹ رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 79، سنة 2014، ص 82.

² نجوى يوسف جمال الدين، و اخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الاول، سنة 2014، ص 508.

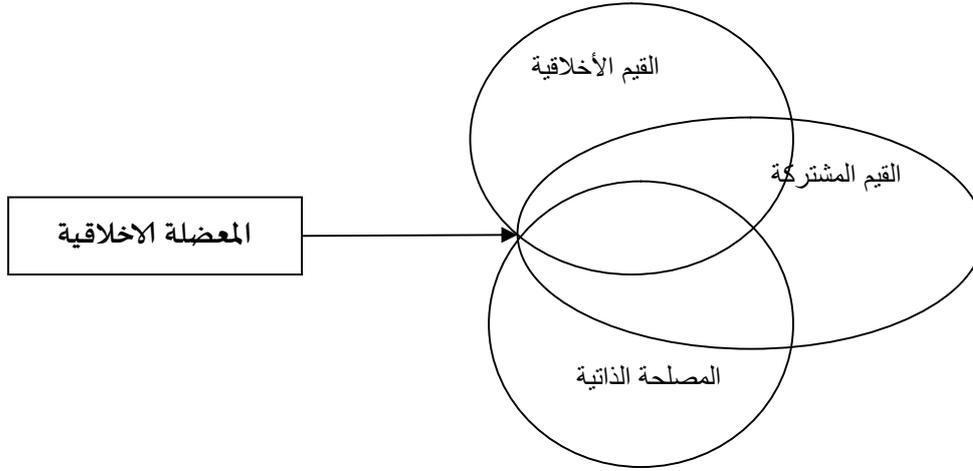
³ Cezar Militaru, Adriana Zanfir, The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses», International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Volume 2, Special Issue 1 (2012), pp. 27.

⁴ سمية حومر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، الاردن، العدد 13، جوان 2014، ص 224.

⁵ نجوى يوسف جمال الدين، و اخرون، المرجع نفسه، ص 509.

⁶ Pamela A. Gibson, Evaluative Criteria to Create and Assess Case Studies for Use in Ethical Decision-Making Analysis, Journal of Public Affairs Education, Vol. 14, No. 3 (Fall, 2008), pp. 300.301.

الشكل رقم (II-04): مجال وقوع المعضلة الأخلاقية



Inge C. Kerssens-van Drongelen & Olaf A. M. Fisscher, Ethical Dilemmas in Performance Measurement, Journal of Business Ethics, Vol. 45, No. 1/2, 15th Annual Eben Conference: "Sustaining Humanity Beyond Humanism" (Jun., 2003),

تعتبر المعضلات الأخلاقية متعددة ومتنوعة من حيث طبيعتها، لأنها ترتبط جوهريا بالسياق الذي تحدث فيه وخصائص الموظفين العموميين الذين يعيشونها و المتمثلة في العمر، الجنس، سنوات الخبرة بالادارة العمومية، علما أن الاخلاقيين عملوا على تعداد المعضلات الأخلاقية التي يمكن أن يواجهها الموظف العمومي كالتمييز، المحسوبية، المحاباة، تضارب المصالح، المحافظة على السرية في العمل اتجاه المواطن والتحرش الجنسي،... الخ، الا انهم لم يتمكنوا من حصرها كلها، لان الموظف العمومي يواجه يوميا اثناء اداء عمله العديد من المواقف الغامضة المؤثرة على قراراته، و التي تشكل معضلة أخلاقية لانها تمثل حالة محيرة للموظف الذي يعيشها لانطوائها في الغالب على خيار صعب، غير أن كل معضلة أخلاقية قابلة للحل «solubles» اذا ما حدثت بسياق تنظيمي يعتمد على الادارة العقلانية، والاخلاقية بكافة مستوياتها الادارية (المدونات الأخلاقية، المسؤول كقدوة أخلاقية حسنة)، بالاضافة الى التدريب الأخلاقي للموظف العمومي على مواجهة المعضلة الأخلاقية لتمكينه من تحمل المسؤولية اتجاه القرارات الأخلاقية التي يأخذها، مع ترك هامش من الحرية له يعتمد فيه على أخلاقياته الخاصة (الدين، الاسرة، التربية...)¹.

ج. أخلاقيات العمل (التقييم و النوايا):

تتناول أخلاقيات العمل بمجملها عملية تقييم ما إذا كانت الممارسات التي يقوم بها الموظفون، المدراء والمنظمات ككل الخاصة والعامة مقبولة أخلاقيا، و الظاهر من هذا المنظور أن تقييم السلوك الأخلاقي الموجود بها غير مقبول أكثر من أي وقت مضى، ما يعني أن الممارسات الادارية تحتاج إلى تغيير، و الذي تحقيقه لن يكون سهلا، لأننا بحاجة إلى زيادة فهم لاسباب مساهمة الموظفين و خاصة العموميين

¹ Loubna Tahssain-Gay, Benoît Cherré, Le comportement éthique est-il mesurable ? Réflexion autour des dilemmes, Gestion 2000 2012/5 (Volume 29), p. 19.20.

داخل الادارة العمومية بالسلوكيات غير أخلاقية وصنع القرارات غير الأخلاقية، وتعقيد هذه المهمة هو التقييم للسلوكيات غير أخلاقية لعدم وجود نماذج او اليات قياس جاهزة يتم قياس السلوك عليها، اذ الواقع أن العديد من الموظفين العموميين يبدو أنهم يقومون بأعمال غير أخلاقية بطرق لا يدركونها، وكثير منهم بعد أن تصرفوا أخلاقيا، يذكرون أنهم غير أخلاقيين، لذا السؤال المطروح كيف يؤسس الموظف العمومي لقرار أخلاقي ذو نتيجة أخلاقية؟

للإجابة على هذا السؤال يجب الادراك أولا، أن عملية اتخاذ القرار لدى الموظف العمومي تتأثر بالعوامل الفردية لديه و هي المعرفة، القيم، المواقف، والنوايا، بالإضافة الى العوامل البيئية، الاجتماعية، الثقافية، والتنظيمية، وعلى هذا الاساس وضع **James R. Rest** (1986) نموذجا مكونا من أربعة عناصر لصنع القرار والسلوك الأخلاقي الفردي، اذ من خلاله يتعين على الموظف العمومي الأخلاقي مايلي :

- a. **العنصر (A) :** مرحلة الادراك الاخلاقي : Recognizing a moral dilemma : يجب على الموظف العمومي أن يعترف بالمعضلة الأخلاقية حتى ولو لم تتبادر الى ذهنه قاعدة اخلاقية يعتمد عليها في ظل التضارب بين أخلاقياته الخاصة وما تفرضه عليه البيئة الخارجية من قوانين و قيم .
- b. **العنصر (B) :** مرحلة الحكم الاخلاقي : Making a moral judgment : يجب أن يصدر الموظف العمومي حكما أخلاقيا على البدائل ان كانت اخلاقية أي صحيحة أو خاطئة، وما يدل على مستوى نمو تفكيره الاخلاقي .
- c. **العنصر (C) :** مرحلة النية الاخلاقية : Forming moral intentions : يجب أن يضع الموظف العمومي العزم على وضع المخاوف الأخلاقية قبل المخاوف الاخرى، أي إنشاء النية الأخلاقية التي تعد المحرك الرئيسي للسلوك الاخلاقي لدى الفرد (الموظف العمومي)¹.
- d. **العنصر (D) :** مرحلة السلوك الاخلاقي : Implementing moral behavior : يجب على الموظف العمومي العمل على الشؤون الأخلاقية و تطبيقها.²

كما شرح **Rest** أن كل مكون بالعملية متميز من الناحية المفاهيمية، وأن نجاح الموظف العمومي في مرحلة ما لا يعني بالضرورة نجاحه في أي مرحلة أخرى. على سبيل المثال، اذا كان الموظف العمومي شخص ذو حس متطور من التفكير الأخلاقي (العنصر b) ، لن يكون بالضرورة عازما كبيرا على التصرف أخلاقيا (العنصر c)، كما أن تشكيل النوايا الأخلاقية (العنصر c) هو الدافع الأخلاقي الأساسي للموظف العمومي، وذلك بإعطائه الأولوية للقيم الأخلاقية بالمقارنة مع القيم الأخرى، ويطور الموظف العمومي نواياه السلوكية فيما يتعلق بالمعضلة الأخلاقية من خلال الإجراءات التي يتخذها و التي هي حق أخلاقي

¹ أحمد العبيدي، أثر شدة الموقف الاخلاقي في عملية صنع القرار الاخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية و السياسية، كلية الاقتصاد و التجارة زليتن، جامعة المرقب، العدد الاول، سنة 2013، ص 303. <https://www.docdroid.net/MQXiK6m>

² Diane Girard, Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management), HEC MONTRÉAL, Canada, Décembre 2013, p 51 .

و مبرر، أي تمكن الموظف العمومي من الحكم على تصرفه الاخلاقية إذا ما كانت تحمل قيمة أخلاقية سليمة بنفس القدر من الأهمية مثل التصرف للحفاظ على وظيفته كقيمة مفيدة¹.

العنصر (d) من نموذج Rest ينطوي على ضرورة العمل بالنوايا الأخلاقية للموظف العمومي وتنفيذها ، أي الانخراط في السلوك الأخلاقي، لذا يقول Rest: "تنفيذ وانجاز خطة العمل ينطوي على العمل حول العوائق والصعوبات غير المتوقعة، والتغلب على التعب والإحباط، ومقاومة الانحرافات بمراعاة الهدف الأصلي"، أي أن إنشاء وتشكيل النية الأخلاقية لدى الموظف العمومي لوحده ليس كافيا بل يجب أن يتبعه بالتنفيذ، وهو ما يلخصه المثل العامي القائل، "الطريق إلى الجحيم مهدت بنوايا حسنة".² "The

.road to Hell is paved with good intentions

ح.السلوك الاخلاقي و غير اخلاقي: السلوك الاخلاقي للموظف العمومي يتأثر بعدة مؤثرات ايجابية و سلبية،داخلية و خارجية.و لذا يجب ان يتمتع الموظف بسلوك حازم يعبر من خلاله عن ارائه و احتياجاته بصدق و أمانة ، و بطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين³، و هو ما يعرف بالسلوك الايجابي،الذي يؤثر على قراراته، و على الإدارة العمومية بدورها ، و لتحصيل قرار أخلاقي من قبل الموظف العمومي يجب عليه اتباع الخطوات الموضحة بالشكل أدناه ، أولها تقيمه لقراره من وجهة نظره الاخلاقية مع ضرورة الالتزام بالقاعدة القانونية،بالاضافة الى تحديد المتأثرين بقراره، و منهم الادارة العمومية و سمعتها،المستخدمين،والمجتمع المدني...الخ،مع احترام حقوقهم.لتلها الخطوة الثانية التي تدعوا الى احترام المدونات الاخلاقية للإدارة العمومية،مع ضروره تفعيل الموظف لحدسه الاخلاقي ، و الخطوة الشاملة ان يدير كل عمله وفق منهج سلوكي يبدأ من اعتماده على أخلاقياته الشخصية، و تفعيل الاخلاقيات الادارية العمومية و التي أساسها المنفعة العامة، و التي لا تتحقق الا بأناية الموظف العمومي بمعنى "الأناية تؤدي الى المنفعة العامة"⁴، و بالتالي مراعاة البعد الاخلاقي ككل⁵.

¹ Thomas M. Jones, Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991), pp. 387.

² Virginia K. Bratton, Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process, THE FLORIDA STATE UNIVERSITY, COLLEGE OF BUSINESS, A dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, May 19, 2004. pp 08. lib-ir@fsu.edu

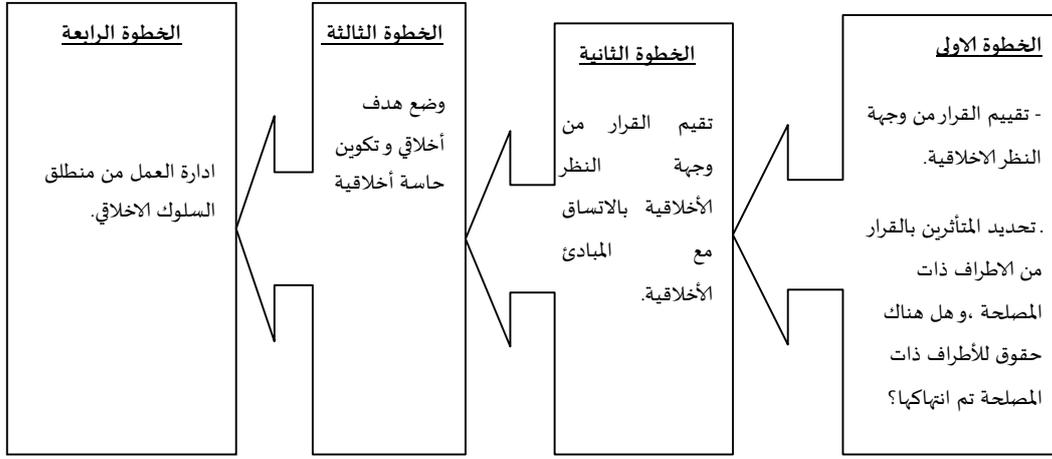
³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، سنة 2013، ص 37.

⁴ هامبتون للدراسات و التدريب، ترجمة رشا أكرم العميرة، أخلاقيات الأعمال الإدارية و التجارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 172.

⁵ شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر و

التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص 117

الشكل رقم (II-05): نموذج اتخاذ القرار بشكل أخلاقي.



المصدر: شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص 117.

4. اليات و محاور بناء تسيير عمومي أخلاقي .

4.1 . اليات بناء تسيير عمومي أخلاقي:

وضع بنية تحتية للأخلاقيات بالتسيير العمومي يتطلب أولاً الكشف عن الاستراتيجيات التي تحقق إدارة فعالة وحديثة باحترام قيم وثقافة كل مجتمع، وهذا ما يعرف بالشروط المسبقة قبل أي خطوة عملية، لأن وضع الأخلاقيات في سياق الإدارة العامة، سيؤدي الى تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة و أولئك الذين يعملون بداخلها، مع الزام وجود الرغبة من قبلهم لاعتماد هذه الليات و احترام تطبيقها.

تتكون الأساليب والأدوات المستخدمة في التسيير العمومي الاخلاقي في الاساس من معايير اجبارية ورسمية و أخرى غير رسمية، بحيث تمنح للموظف العمومي المبادرة بالفعل الاخلاقي، وهي معايير مهمة لأنها محددة لطبيعة الإدارة الأخلاقية باعتبارها وسيلة للرد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القضايا الأخلاقية التي تنشأ بالادارة العمومية ، والتي تكون في شكل مجموعة من التدابير والممارسات والبرامج .

بغية تحديد الرؤية لإدارة عمومية أخلاقية توجد عدة طرق ، بحيث عرف "Wicks" هذه الرؤية على أنها تمر بالعديد من المراحل، والتي تتخذ نقطة انطلاقها من المدونة الاخلاقية (و التي تحدد معايير السلوك)، ثم تتطور وفقاً للأخلاقيات الفضيلة (من خلال السلوك الفردي والجماعي بما يتماشى مع قيم الخدمة العمومية النزهة)، مع التركيز على أهداف الإدارة العمومية نفسها المبنية على تحليل العلاقة مع الجمهور (المواطنين) وقوى الضغط (المجتمع المدني)، غير أن هناك العديد من التعاريف الأخرى التي ترى أن الرؤية الأخلاقية للإدارة العمومية يمكن أن تكون ملموسة من خلال جدولة جملة من التدابير الرامية إلى تحقيق

الأهداف الأخلاقية، وللاعتبارات السابقة وضع كل من **matten** و **crane** سنة 2007 تصنيفا مفيدا، معتمدين في ذلك على أعمال **Trevino**، مميزين بين أربعة طرق للنظر في إدارة عمومية أخلاقية :

أ. التوجه بالامتثال: في هذا الإطار من التوجه الاخلاقي للتسيير العمومي يتم التركيز على القواعد والمعايير الراسخة و الضابطة للجهاز الاداري والتي من المفترض الموظفين والمديرين يرجعون إليها اثناء اتخاذ أي قرار، الفكرة التي تهيمن هنا هو التأكيد على القانون، و بالتالي إقامة نظام اداري متماسك للوقاية، و لاكتشاف المعضلة الاخلاقية، و معايير توبيخ الموظف اثناء وقوعه في الخطأ الاخلاقي من اجل تحقيق هدف تسيير عمومي أخلاقي¹.

ب. التوجيه بالقيم: في هذه الحالة تكون القواعد أقل رسمية، وتستوحى هذه القيم من النظام القيمي الذي وضعته المنظمة، ويبرز التوجه بالقيم في حال غياب أي قاعدة قانونية تستجيب لخصوصية الوضعية المعطاة، و في هذه الوضعية من المفروض النظام القيمي للإدارة العمومي يرافق الموظف العمومي أثناء اتخاذه للقرار.

ت. التوجيه الخارجي: بما أن التوجيه الاخلاقي هو خارجي، المنظمة ستعطي الاولوية للأهداف من أجل تلبية المتطلبات الأخلاقية للمستخدمين (المواطنين)، المجتمع المدني، والموردين، الخ، و عندما يكون المستخدمين راضيين، عندئذ الهدف الاخلاقي للتسيير العمومي يمكن اعتباره أنه تم التوصل اليه.

ث. التوجيه الداخلي: إذا كان التسيير العمومي الاخلاقي موجه نحو الداخل، فإنه يسعى عموما لحماية توجه المسيرين من مدراء ورؤساء للمصالح ضد الانتهاكات المحتملة للقانون أو اللوائح، التوجيه الداخلي يهدف عموما لحماية الادارة العمومية ضد أي جريمة و من أي طبيعة كانت، و التي يمكن أن تحدث داخليا، من قبل الأعضاء في المنظمة.

من خلال هذا التصنيف يمكننا أن نستخلص جانبين، وهما: الجانب الأول يظهر أن التسيير العمومي الأخلاقي لا يقتصر على الموظفين و المقاربة التي تبحث عن ارضائهم، بل يهتم بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية، و المجتمع المدني و يركز على مستخدمي الادارة العمومية، و من جانب آخر، فهو ينص على أن وجهتين للنظر تتعارض فيما يخص التسيير العمومي الأخلاقي: واحدة تهتم بما هو (جيد القيام به) اي الفعل الجيد الذي يجب ان يقوم عليه العمل الاداري العمومي، بالاعتماد على مقارنة المعايير و القوانين (التوجيه الأخلاقي الرسمي)، أما الجانب الاخر يبحث في أمر ما هو (صحيح لفعله)، بالاعتماد على مقارنة القيم (التوجيه الأخلاقي غير الرسمي)، و كل هذا التمييز بين المقاربات من أجل التوجيه العام لوضع نظام صارم للرقابة الاخلاقية بالادارة العمومية.

¹ فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، الجزائر، سنة 2014، ص 97.

ما يعني أن البحث في النظرة الاخلاقية للتسيير العمومي خاضع لادوات تسيير رسمية، تتضمن مجموعة من العقوبات المحتملة للتجاوزات الأخلاقية، و اخرى غير رسمية و الفضل في هذا يعود الى النظرة المستوحاة من القيم المشتركة للمجموعة، و التي بالرغم من الرسمية فكل عضو بالمجموعة متمسك بتصرفه غير الرسمي، و هذا ما يعرف بالثقافة الأخلاقية التي يجب بثها بالإدارة العمومية .

4.2. محاور تطوير التسيير العمومي الأخلاقي:

4.2.1. التوجيه الرسمي :

i. ارساء أفضل الممارسات : (تعزيز السلوك الأخلاقي).

التوجيه الرسمي هو دور الادارة العمومية في تحديد الاطار الأخلاقي العام و بدقة، كما أن هذا الاتجاه في اعداد تسيير عمومي اخلاقي، يفترض بأن يقع على عاتق الادارة العمومية توجيه الميسيرين ،الموظفين والاعوان ، لتجنب أي خطأ، و من هذا المنطلق تم تحديد أفضل الممارسات الاخلاقية في التوجيه الرسمي للأخلاقيات بالإدارة العمومية ، و التي تمنحها هامش من الأمان خاصة في حال تورطها في خطأ أخلاقي و مواجهتها للمحاكمة الادرية، و لإظهار حسن نية الإدارة العمومية و اهتمامها بالمسائل الأخلاقية ، يتطلب منها سيع خطوات:

أ. التأسيس للاجراءات الأخلاقية في شكل مدونة للأخلاقيات أو قواعد السلوك.

ب. تعيين مسئول أخلاقي (أو مسئول الامتثال) مختص و كفاء.

ت. تقييم المخاطر عندما يتم تفويض السلطة (التسييرية).

ث. تطوير التدريب المتخصص في مجال الأخلاقيات للموظفين.

ج. ادراج اليات التدقيق و المراجعة ، مع مراعاة جانب تنفيذها المرفق بإعداد التقارير (بما في ذلك نظم الإبلاغ عن المخالفات).

ح. تعزيز أنظمة العقوبات.

خ. وقاية الموظفين من العودة الى الأخطاء الأخلاقية و منع تكرارها على مستوى الإدارة العمومية .

ii. مسئول المطابقة (الامتثال) Chief ethics officer :

مسؤول المطابقة أو رئيس ضبط الأخلاقيات دوره هو تنفيذ الإجراءات و أليات الامتثال والقرارات فيما يتعلق بالقواعد المحددة مسبقا، كما يقوم على تنفيذ العمل من توضيح و ترجمة للقواعد على ان يجعلها مبدأً للعمل وللموظفين و دليلا في حل المشكلات التي تستدعي مسؤولية الادارة العمومية، و التي تكون خارج النطاق القانوني لها. و مسؤول المطابقة له دور المستشار الذي يقدم المشورة للمدراء و المسؤولين من خلال وضع إجراءات و برامج التدريب الأخلاقي، الى جانب حضوره مداولات اللجان الاخلاقية. و من

المتوقع أن يكون في آن واحد "المرشد" *le confesseur*، لوعي الإدارة العمومية، المحقق، والمعلم للموظفين تحت نطاق اشرافه"، وأساس وظيفته هو ضمان أن تقوم الإدارة العمومية بأداء نشاط نموذجي، لاسيما من أجل التنبؤ بالمخاطر التي تمس سمعة الإدارة العمومية ومنعها ، لذا يستخدم كل أدوات تقدير المخاطر وطرق الرقابة البعيدة¹.

ولكي يقوم مسؤول المطابقة بواجباته على اتم وجه يجب عليه أن يوفر مايلي :

- تحديد القيم التنظيمية والأنظمة الرقابية الملائمة لخصوصية الإدارة العمومية .

- تطوير الإجراءات الداخلية.

- وضع منشوراته و اعلاناته بالقرب من الموظفين المعنيين.

- تقديم المشورة لمسؤولي الإدارة العمومية.

- القيام بوظيفة المساعد في حال نشوء مشاكل تنظيمية .

- وظيفة الإبلاغ عن السلوكيات غير الاخلاقية.

- وضع اليات التدريب الخاصة على مستوى الإدارة العمومية².

هذه الوظيفة التي يقوم بها مسؤول المطابقة لا تخلو من طرح بعض الأسئلة حول شرعية تدخله ومكانته بالإدارة العمومية، على الرغم من أن مسؤول المطابقة يحمل شرعيته بحكم تعيينه، ولكن هذا الامر يطرح تساؤلا على وجه التحديد حول استقلاليته، وعودته للإدارة العليا، بالإضافة الى قدرته على اسماع خبراته لأعلى مستوى بالتسلسل الهرمي للإدارة العمومية، كما يطلب منه أن يكون بالإدارة العمومية المرشد والمراقب، من خلال حرصه على تطبيق العقوبات التأديبية مثل (التوقيف عن العمل، تطبيق العقوبات التأديبية، والغرامات... الخ)، وكل هذه المهام قد تُنشئ لدى مسئول المطابقة في بعض الاحيان موقفين متناقضين في التحكيم ، لذا هذه المهمة الاستراتيجية تتطلب تمتع من يقوم بها بصفات تقنية، ولا سيما المعرفة بالقطاع الذي يتدخل به ، ولكن أيضا ضرورة وجود الصفات الإنسانية، كما هو الحال عندما يتعلق الأمر بإقناع زملائه بالأوامر، وهو الامر الذي يتطلب منه الزامية الممارسات الروتينية³.

¹ Ghislain Deslandes, Ibid, p104-105.

² Catherine Boardman & Vicki Klum, Building organisational integrity, Corruption and Anti-Corruption, edition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press. (2013), pp86, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt19f.8>.

³ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, VANDERBILT UNIVERSITY, South-Western, Cengage Learning, Tenth Edition, 2008, p396

يجب الذكر، أن نظام تسيير الإدارة العمومية يمكن أن يساعده على بسط سلطاته وكفاءته، وخاصة عندما تنشئ الادارة العمومية لجنة للأخلاقيات التي تمكن مسئول المطابقة (الامتثال) من متابعة مسؤولياته وإجراءات الرقابة و من تم يصبح عضوا طبيعيا، من اعضاء هذه اللجنة الاخلاقية، التي تُأسس للأخلاقيات عبر الادارة العمومية، والتي في العادة تتكون من مسؤولي المصالح الادارية، والذين من المفترض أن يرافقوا ضابط المطابقة في تحديد وتنفيذ جميع مهامه.

iii. اللجان الأخلاقية: Ethics committee :

وهي مجموعة متعددة الوظائف تتكون من رؤساء المصالح الذين يشرفون على أخلاقيات الادارة العمومية ،وتقدم اللجنة أحكاما بشأن القضايا الأخلاقية المشكوك فيها وتحمل مسؤولية تأديب الموظفين العموميين المخالفين أخلاقيا، كما تعمل بالتعاون من المجلس التأديبي لتعزيز القاعدة القانونية و القيمة الأخلاقية بالادارة العمومية¹.

iv. وضع المدونات الاخلاقية للموظف العمومي Code of Ethics :

تعرف المدونة الاخلاقية مفاهيميا على أنها مجموعة القيم الأساسية التي يتمسك بها الكيان، أما اجرائيا فهي مجموعة المبادئ التوجيهية المكتوبة والصادرة عن المنظمة و منها الادارة العمومية لتوجيه سلوك الموظفين والإدارة على حد سواء لمساعدتهم على أداء أعمالهم وفق قيمها الأساسية والمعايير الأخلاقية التي تحددها²، وتتميز مدونات السلوك بالادارة العمومية عن النصوص القانونية كونها التزام أخلاقي طوعي من قبل الموظفين العموميين و اداراتهم، حيث يكون الضمير هو الأداة الرقابية الداخلية الفعالة، كما تعتبر المدونة جزءا من المنظومة الكلية للحكم الراشد والأداء الصحيح للتوظيفة العامة.

الادارة العمومية المعتمدة على المدونة الأخلاقية تحقق التجانس، الوحدة و منه التوافق الاخلاقي بين مستوياتها التنظيمية لأداء خدمة عمومية سليمة، وبالتالي المدونة تجنب كل من الادارة العمومية و موظفيها السلوكيات اللاأخلاقية بمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المعضلات الأخلاقية، فضلا عن كونها تحمي الموظفين من الضغط المسلط عليهم من الادارة العليا و الذي يعد أحد اسباب الإنتهاكات الأخلاقية³، كما تعزز المدونة الاخلاقية ثقة المواطنين بعمل الادارة العمومية، وزيادة تقديرهم و احترامهم لدورها في توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة⁴.

¹ Richard L. Daft, Ibid,p396.

² فاطمة محمود النشاش، أنمار مصطفى الكيلاني، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 42 ، العدد2، سنة 2015، ص 350.

³ نجم عيود نجم، اخلاقيات الادارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص 73.72.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، "أخلاقيات الادارة"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 75.

يختلف محتوى المدونات الاخلاقية باختلاف الفلسفة التسييرية للادارة العمومية، و منظورها للعقد الاخلاقي بينها وبين باقي الأطراف ، بحيث يمكننا استخلاص نوعين أساسيين من المدونات الأخلاقية:

- أ. المدونات الأخلاقية المبنية على أساس الإذعان: وهي مدونات يتم من خلالها التركيز على الجانب القانوني، و الاليات التي تمنع الموظف العمومي من الوقوع بالسلوكيات للأخلاقية، و ذلك من خلال تفعيل نظام الرقابة و زيادة التركيز عليه ، لتجنب العقوبات القانونية.
- ب. المدونات الأخلاقية المبنية على النزاهة و الإستقامة: وهي مدونات أخلاقية تهدف من خلالها الإدارة العمومية الى التعريف بقيم الخدمة العمومية و تعزيزها، لتحصل على سلوك أخلاقي قويم للموظف العمومي¹.

و للاعتبارات السابق ذكرها، المدونة الاخلاقية التي تصوغها الادارة العمومية يجب أن تكون خلاصة تجارب موظفيها، لكي تتوافق مع تطلعاتهم و يعملون على تطبيقها، كما انها تركز على خمسة مبادئ أخلاقية أساسية يجب أن يراعيها الموظف العمومي أثناء أدائه لمهامه وهي:

- أ. احترام القانون: التزام الموظف العمومي باحترام القوانين المنظمة للادارة العمومية هو اولى خطوات الالتزام الاخلاقي ، كما أن الموظف العمومي ملزم بالابلاغ عن أي شخص يقوم بنشاط غير قانوني أو غير أخلاقي بغض النظر عن منصبه للجان الأخلاقية مع مراعاة الطرق القانونية في ذلك ، أما في حالة اكتشاف قضايا غير مشروعة بادارته على الموظف العمومي تقديم التعاون مع جهات التحقيق والرقابة بحيث يقدم البيانات والإيضاحات المتوافرة على مستوى مصالحه بمصادقية و أمانة ، دون أي تظليل، خداع، أو محاباة².

ب. مبدأ الحياد: لفظ الحياد من فعل حاد اي تجرد، ابتعد أو تقيّد بعدم التحيز لأي طرف من الأطراف³، كما يدل مفهوم الحياد بالادارة العمومية على عدم قيام موظفيها بتصرفات من شأنها أن تساهم في تسيير أعمال طرف على حساب طرف آخر، فالموظف العمومي المحايد يرفض ان يصدر حكما متحيزا، والحياد يتطلب منه ضبطا حقيقيا للنفس، كما يعني الحياد عدم إشتراك الموظف العمومي في أي وقت بخلافات ذات طابع سياسي، عنصري، ديني أو مذهبي لأن الحياد يستخدم لوصف التحفظ، و لا يعني الحياد الترفع أو العدوانية ، بحيث يمنح الحياد للموظف العمومي و الادارة العمومية على حدٍ سواء ضمانا للإستقلالية والمصادقية إزاء المستخدمين، غير أنه بالمقابل لا بد من الإعتراف أنه ليس من اليسير دائما

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 171.

² عبير مصلى و اخرون، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، مؤسسة أمان ، و النشر محفوظ للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الثالثة سنة 2013، ص 127

³ بوحفص سيدي محمد، مبدأ حياد الاداة العامة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2007، ص 27.

ابداء الحياد فلكل موظف عمومي قناعاته الشخصية، لأنه حين حدوث اضطرابات قوية يتطلب منه الإمتناع عن إبداء الرأي أثناء تأدية المهام قدرا كبيرا من ضبط النفس¹.

ت. النزاهة : فهمنا للنزاهة هو في كثير من الأحيان بديهي كفهمننا للعديد من قيمنا الاخلاقية ، غير أنه و في العديد من الاحيان يصعب علينا تحديد مفهومها، وبالنظر إلى جذورها فإن فكرة النزاهة تشير إلى حالة "الكمال المادي، والاكتمال"، و من هنا يأتي تعريفها الأخلاقي أنها "طبيعة الفضيلة غير المفسدة، خاصة فيما يتعلق بالحقيقة، التعامل العادل، الاستقامة ،الصدق والاخلاص".

لذا، عندما نقول إننا نريد موظفا عموميا نزيها، فإننا نتوقع غياب الفساد، ولكن من الواضح أننا نعني أكثر من ذلك بكثير، لأننا من الناحية المثالية قد نريد موظف عمومي ذو أخلاق سليمة نقية ، و من الناحية العملية هو ما يعرف بـ "حسن السلوك"، و الذي يحتوي بدوره على مجموعة كاملة من القيم الأخرى: الصدق المصدقية، الأمانة، والإنصاف، أي فيما يتعلق بالسلوك الاخلاقي للموظف العمومي، تصبح النزاهة القوة التي تربط هذه المجموعة من القيم لكونها "كاملة" أو "سليمة"، غير أنه و في حال ينتهك أي من هذه القيم، يهتز استقرار باقي القيم، بمعنى أن جمهور مستخدمي الادارة العمومية إذا اكتشفوا أنهم خدعوا أو عوملوا بشكل غير عادل من قبل الموظف العمومي، فإنهم يبدأون في الشكوك حيال سلامة السلوك الأخلاقي للموظف العمومي. وبعبارة أخرى، يشكون في نزاهته أثناء أداء مهامه و منه نزاهة الادارة العمومية ككل²، لذا يقول W. H. Hindman "النزاهة هي أن تفعل الشيء الصحيح عندما لا يراك أحد"، أي النزاهة لدى الموظف العمومي رقيها الاساسي هو ضميره³.

ث. الاجتهاد: اجتهاد الموظف العمومي يكون من خلال جده فالعمل و بذله سعته و طاقته به⁴ ، ليصل الى تحقيق أعلى مستويات الاداء في تقديم الخدمة للمواطنين، مع مراعاته لمعايير صنع القرار الاخلاقي، و الاعتماد على العدالة الاجرائية المطلوبة بالعمل الاداري، فضلا على تقديم المعلومة السليمة لمسؤوليه و يتجنب كل سلوك يدل على الاهمال و اللامبالاة.

ج. الاقتصاد و الفعالية : مفهوم الفعالية بالادارة العمومية مرتبط بالحاجات العامة ، و الذي من خلاله يبحث الموظف العمومي على الموازنة بين الغايات و النتائج المتحصل عليها⁵، ما يعني أن يدبر كل أنماط الموارد العامة من بشرية، مادية، و معنوية بطريقة تحفظ الممتلكات و الايرادات العامة، أي الموظف

¹ بهلولي أبو الفضل محمد، فوغولو الحبيب، مبدأ حياد موظف العمومي في العملية الإنتخابية، دفاتر السياسة و القانون، عدد خاص أبريل 2011، ص 408.

² Sharleen J. Martenas, Beyond Scandals & Statutes: Ethics in Public Administration, Center for Public Service, vol 67, N°09, July/August 1991, p 03.

³ Robert Audi and Patrick E. Murphy, The Many Faces of Integrity, Cambridge University Press, Business Ethics Quarterly, Vol. 16, No. 1 (Jan., 2006), pp.04.

⁴ عبد العزيز بن عثمان التويجري، نحو تجديد الفكر الاسلامي، مجلة الاسلام اليوم، تصدرها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة . إيسيسكو، العدد الحادي والثلاثون، سنة 2015، ص 18.

⁵ صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09.08.2005، ص 140.

العمومي مطالب بالاقتصاد في استخدام الموارد العامة المتميزة بالندرة النسبية من خلال عدم تبديد المال العام وعدم استعماله بطريقة غير سليمة ، لضمان تقديم الخدمة العمومية بفعالية وجودة عالية¹.

v. التدريب الاخلاقي للموظف العمومي Moral training of the public official :

تدريب الموظف العمومي على الأخلاقيات هو أداة مفيدة لتعزيز الأخلاقيات ومنع الفساد بالإدارة العامة، كما يعتبر تطبيقه مع أدوات أخرى كجزء من سياسة شاملة للنزاهة و مكافحة الفساد، والتدريب الأخلاقي يحقق نتائج ملحوظة على المدى الطويل، غير أن التدريب على الأخلاقيات لا يكون فقط من خلال الإعلانات و الاشهارات للمدونات الاخلاقية، و انما يكون من خلال الإجراءات العملية للمسؤولين، و التي تكون بوضعهم مثال للسلوك الأخلاقي(المسؤول القدوة)، الى جانب تخصيص الأموال والموظفين لتنفيذ برامج التدريب على الأخلاقيات، كما أن غياب المسؤول الاخلاقي القدوة من شأنه أن يقوض الحافز للمشاركة في التدريب على الأخلاقيات من قبل الموظفين، ويعرقل تأثيره الايجابي على سلوك موظفي الادارة العمومية².

iv. أنظمة الانذار أو اطلاق الصفارات Alarm systems or sirens :

تتمثل في عملية تشجيع الادارة العمومية لموظفيها بالكشف عن أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية و التي قد يقوم بها البعض الاخر من الموظفين بالادارة العمومية، وهي ما تعرف بصافرات الانذار الداخلية، بحيث المُبلِّغ و المطلق لصافرة الانذار ملزم بإبلاغ رئيسه المباشر أولاً، و ان لم تكن هناك استجابة من قبل رئيسه، فبإمكانه التوجه الى الرئيس الاعلى قبل اللجوء الى أحد الاجهزة المتخصصة أو الإعلام، غير أن الموظف المبلغ و في كثير من الاحيان يمكن أن يواجه عدة مخاطر نتيجة تبليغه المباشر و الصريح عن التجاوزات الاخلاقية التي يراها من بين ما يمكن أن يواجهه خطر الطرد من وظيفته³، و عليه البعض من المنظمات و منها الادارات العمومية اهتمت الى حلول بإمكانها حماية المُبلِّغ وهي انشاء برامج مبتكرة ، و افتتاح خطوط هاتفية موثوقة Ethics hotlines و صناديق بريدية لتلقي الرسائل المجهولة لدعم و تشجيع عمليات الابلاغ الداخلي و التصرف بطرق وقائية ضد التصرفات اللأخلاقية⁴، و نفس آليات الإنذار تعتمد عليها الادارة العمومية بخصوص الانذار الخارجي و الذي يكون من قبل المواطنين كمبرغين عن التجاوزات الاخلاقية التي يرونها بالادارة العمومية .

¹ عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 87.

² OCDE, SIGMA, ETHICS TRAINING FOR PUBLIC OFFICIALS, mars 2013, p 09. www.oecd.org

³ عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. مداخلة بالملتقى الدولي الثالث: منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، فيفري 2012، ص 10.

⁴ عبد الله منصور، عالم جلطي، أخلاق الفكر الاقتصادي كآلية لتجسيد الحوكمة العالمية، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي الأثرمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية"، جامعة سطيف، الجزائر، 21.20 أكتوبر 2009، ص 18.

4. 2. 2. التوجيه غير الرسمي:- المسؤول أو القائد الاخلاقي القدوة - :

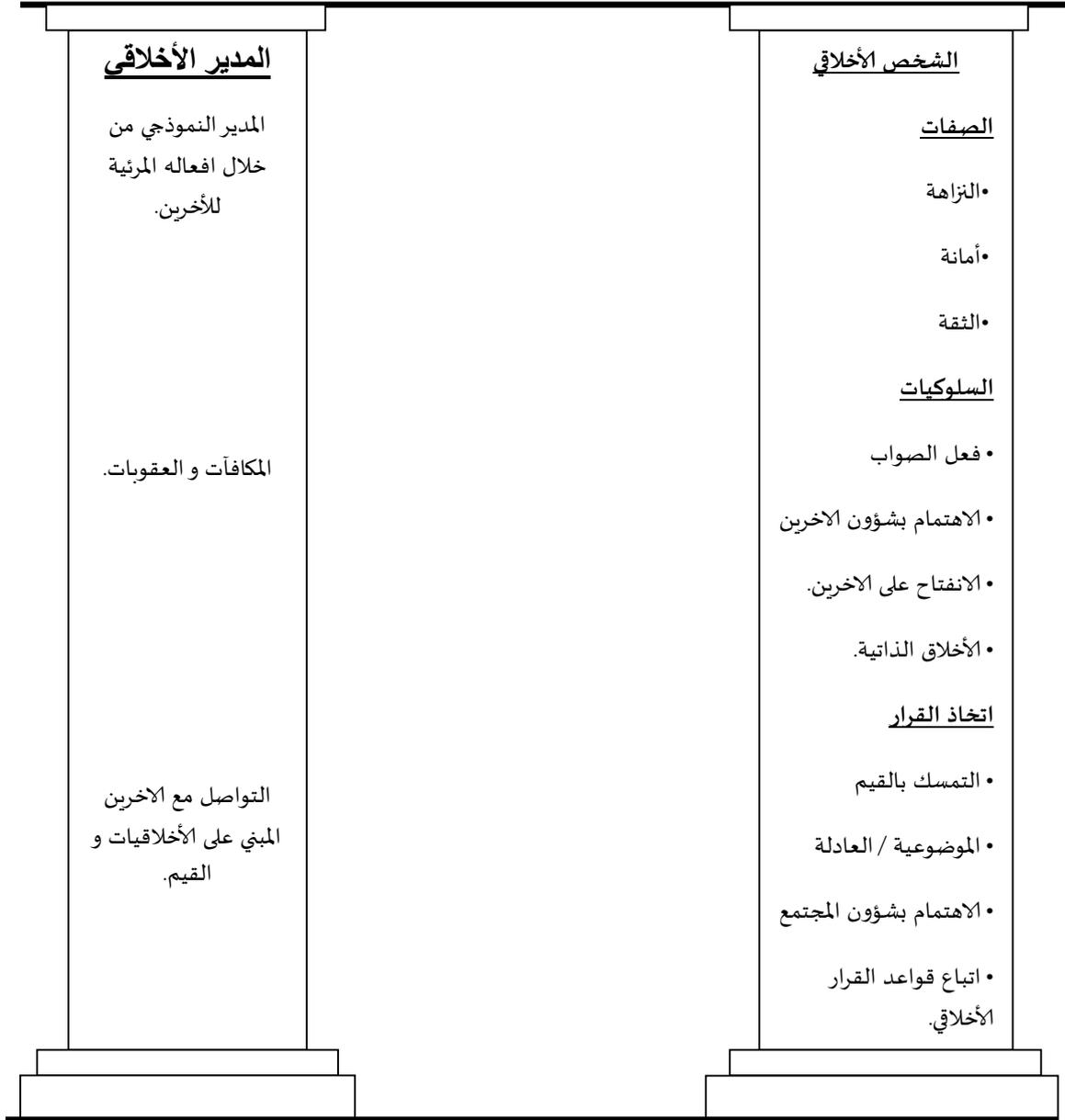
أساس التوجيه غير الرسمي هو القيادة الاخلاقية القدوة، و عليه عندما نطرح التساؤل حول ماهية القائد؟ فإننا نتساءل ضمنا حول ماهية القائد الجيد أو القائد الأخلاقي، لذا هناك حاجة الى المزيد من التركيز على البعد الأخلاقي للقائد، وفي هذا الصدد يعرف Brown القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية عبر الأفعال الشخصية ، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى الموظفين تحت اشرافه، عبر الاتصال في الاتجاهين الصاعد و الهابط، لصنع القرار الاخلاقي"، وهذا التعريف يسلط الضوء على أربعة عناصر بالقيادة الأخلاقية: أولا وقبل كل شيء، القيادة الأخلاقية هي جملة السلوكيات التي تكون "مناسبة من الناحية المعيارية" في نظر الموظفين تحت نطاق اشرافه، وبالتالي بناء النموذج الأخلاقي او القدوة الاخلاقية، ثانيا، يقوم القائد الأخلاقي بإرسال رسائل أخلاقية صريحة بمكان العمل لتشجيع ردود الفعل من الموظفين التابعين لأشرافه، ثالثا وضع القائد الأخلاقي لمعايير أخلاقية واضحة تنظم السلوك الأخلاقي للموظفين تحت اشرافه من خلال المكافأة والعقاب. وأخيرا، يلتزم القائد الأخلاقي بالمبادئ الأخلاقية بعملية اتخاذه للقرارات، ويجعل هذه العملية مرصودة من قبل الموظفين التابعين له، اذن القيادة الأخلاقية لها ركنان هاما هما: "الشخص الأخلاقي" و "المدير الأخلاقي" بحيث يعني الركن الأول إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية والذي يكون الشخص الأخلاقي، في حين يشير الركن الثاني الى ترويج السلوك الشخصي و الاخلاقي إلى الموظفين تحت نطاق اشرافه، وهو ما يدل على الجانب الأخلاقي للمدير بالقيادة الأخلاقية¹.

القيادة الاخلاقية = الشخص الأخلاقي (الأخلاقيات الذاتية) + المدير الأخلاقي².

¹ Shamas-ur-Rehman Toor and George Ofori, Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Journal of Business Ethics, Vol. 90, No. 4 (Dec., 2009), pp. 534. www.jstor.org/stable/27735264

² Linda Klebe Trevino & Laura Pincus Hartman & Michael Brown, Moral Person and Moral Manager: How EXECUTIVES DEVELOP A REPUTATION FOR ETHICAL LEADERSHIP, CAUFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 42, NO. 4 SUMMER 2000, p 120.

الشكل رقم (II-06): أركان القيادة الأخلاقية



المصدر: Linda Klebe Trevino & Laura Pincus Hartman & Michael Brown, Moral Person and Moral Manager: How EXECUTIVES DEVELOP A REPUTATION FOR ETHICAL LEADERSHIP, CAUFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 42, NO. 4 SUMMER 2000, p 131.

الشخص الأخلاقي: هو ذلك الذي يبدي سلوكا "ملائما من الناحية المعيارية" بحيث يبدو صادقا وجديراً بالثقة اي يتمتع بمصداقية لدى الآخرين. كما يُنظرُ إلى الشخص الأخلاقي على أنه صانع قرار عادل، و "الشخص الأخلاقي" هو كيف ينظر الآخرون إلى شخصيته القيادية وخصائصه الذاتية. في حين بعض علماء القيادة حددوا صفات القائد الجيد أو الأخلاقي كما يلي: الصدق، النزاهة، الإيثار، الثقة، الدافع الجماعي، التشجيع و العدالة، و من ناحية أخرى، فإن بُعد "الادارة الأخلاقية" للقائد الأخلاقي يعني أن القائد يتكلم علنا وصراحة عن الأخلاقيات و يتيح للموظفين أن يكونوا عادلين وأن يلتمسوا العدالة.

و من خلال هذا الجانب يظهر القائد مدى تأثيره على الموظفين تحت نطاق اشرافه بأتباعهم لأعماله و معتقداته حول الأخلاق¹.

و المدير الاخلاقي العمومي يجب أن يحرص على توفر جملة من الاخلاقيات منها:

المصلحة العامة: القائد العمومي ملزم بوضع المصلحة العاملة أولا ، و ذلك من خلال حرصه على عدم اتخاذ القرارات و الاجراءات التي تضع مصلحته الخاصة فوق المصلحة العامة، كما يجب أن يسعى للكشف عن تضارب المصالح بالادارة العمومية التي يسيرها ، و يعمل على تقليل أثارها السلبية المحتملة.

النزاهة: يجب على القائد العمومي أن يكون نزيهاً، و في هذا الصدد، ينبغي له :

• الالتزام الدائم، و الامتثال بإحترام القانون، مدونة قواعد السلوك ، السياسات و الإجراءات التي تتبعها الادارة العمومية.

• ضمان توافق قراراته مع سياسة الحكومة و مبادئها التوجيهية.

• النظر لأفعاله في سياق ما يطلب من الآخرين القيام به و التأكد من أنها متسقة ، أي مطابقة أقواله لأفعاله من أجل أن يكون أهلاً لثقة من قبل الموظفين العموميين التابعين له ، و المواطنين بصفتهم مستخدمين للإدارة العمومية.

الانفتاح: ينبغي على القائد العمومي أن يسعى للانفتاح على الآخر؛ ذلك من خلال:

• التواصل علناً، بصراحة و باستمرار مع الموظفين، وأولئك الذين يتعاملون مع الإدارة العمومية (يجب أن تكون اقواله دوماً مطابقة لأفعاله).

• ضمان تواصله مع الآخرين بوضوح و جدية.

• تشجيع الموظفين على المشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار بالادارة العمومية، مع ضرورة أخذه بالحسبان إختلاف وجهات النظر بين الموظفين .

• يجب على القائد العمومي الاخلاقي ان يحافظ على مستوى عالٍ من الاداء، مع بناء فرص غير رسمية للتفاعل مع الموظفين.

المساءلة: الجدير بالقائد العمومي أن يسعى إلى المساءلة، و التي تنطوي على :

• ممارسة صنع القرار الأخلاقي والاستعداد لإعطاء أسباب لقراراته (مفسرات).

• محاولة عدم إخفاء الإجراءات و القرارات عن التمحيص ، التدقيق أو الكشف عنها.

الموضوعية: القائد العمومي الأخلاقي يجب أن يتحلى على الدوام بالموضوعية من خلال :

• دراسة قراراته لكي تتحلى بالاتساق مع القيم أو المبادئ المتفق عليها.

• التأكد من أن قراراته تتمتع بالوضوح.

¹ Q. Miao, A. Newman, J. Yu and L. Xu, The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?, Journal of Business Ethics, Vol. 116, No. 3 (September 2013), pp. 641. <http://www.jstor.org/stable/42001947>

- الشجاعة: يجب على القائد العمومي دائما إظهار شجاعته، من خلال
- تطبيق مبادئ الواجبات العامة باستمرار، بغض النظر عن الضغط المسلط عليه من أجل القيام بعمله وبشكل مخالف للقانون والمبادئ العامة.
 - عمل القائد العمومي الاخلاقي على تقديم المشورة الواضحة و الصريحة للموظفين تحت نطاق اشرافه.
 - يدعم الموظفين لمواجهة الشدائد و المعضلات الأخلاقية.
 - التعامل بشكل صحيح مع التقارير عن المخالفات الأخلاقية المشتبه بها.
- القائد العمومي الاخلاقي يجب ان يتمتع بالوسطية و الانفتاح في التعامل مع الموظفين تحت اشرافه، لأن الصرامة المفرطة في تعامله معهم يمكن أن تؤدي الى نتائج سلبية مستقبيلة، كالتقليل من النزاهة و المساءلة وهو ما يكون حالة من انعدام الثقة بين الرئيس و المرؤوس¹.

¹ Catherine Boardman & Vicki Klum, Building organisational integrity ,Corruption and Anti-Corruption,edition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press. (2013),pp88-89, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt19f.8>.

خاتمة:

حمل الفصل الثاني الاهتمام بالعنصر الناعم بالادارة العمومية ،ألا وهو الفرد الذي يعد القاعدة الأساسية للبناء الاخلاقي بالادارة العمومية و روحها المحركة لمواجهة الفساد، كما لخص الفصل أهم التجاوزات الاخلاقية التي يمكن أن يقع بها الموظف العمومي والتي أساسها الصراع الذي يقوم لدى هذا الاخير بين تحقيقه لمنفعته الذاتية، أو المنفعة العامة موظفا في ذلك قيمه الخاصة وتطوره الاخلاقي المعرفي النابع من الضمير الرقابي لديه، والمحدد للصواب من الخطأ.

كما أن الالتزام بالقيم الاخلاقية بالادارة العمومية التي أساسها الشفافية، الحياد، النزاهة، المساواة، المسؤولية، الانضباط، الصدق... الخ يُمكنُ كل من الادارة العامة و الموظف من تجاوز المعضلات الاخلاقية التي تمس بسمعتهما و تقلل من عامل الثقة بينهما و بين أصحاب المصلحة الخارجيين من مواطنين، موردين، اعلام، نقابات، مجتمع مدني... الخ ، و البناء الاخلاقي المتين لدى الموظف العمومي الذي أساسه أخلاقياته الذاتية و ما يمنحه له التنظيم عبر التوجيه الرسمي (المدونات الاخلاقية، التدريب الاخلاقي) و غير الرسمي بتوفر القائد القدوة ، من شأنه أن يمنح الموظف العمومي الاعتزاز و الفخر بما يقدم ما ينمي لديه حس المسؤولية الذاتية، الاخلاقية، المهنية ، و منه العامة.

الفصل الثالث: التسيير العمومي
من الأخلاقيات نحو المسؤولية الاجتماعية.

تمهيد :

الإدارة العمومية هي الجهاز التنفيذي للسياسة العامة الملزم والمسؤول نحو الأجيال الحالية والمستقبلية، وهو الأمر الذي يزيد من تعدد مهام ووظائف هذه الأخيرة الخدمانية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، ويزيد من نطاق توسعها، وكل هذه المسؤوليات تجعلها عرضة للانتهاكات الأخلاقية المخلة بالصالح العام، والتي حلها لا يكمن فقط في الاهتمام بالإطار الداخلي بها وهو الجانب الناعم بالإدارة العمومية المتمثل في أخلاقيات الموظف العمومي والإطار التنظيمي ككل وهو ما تطرقنا له بالفصل السالف، وإنما يتعداه إلى الإطار الأخلاقي الخارجي المجسد بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين من مواطنين، موردين، مقاولين، إعلام، بنوك، مؤسسات عمومية، جمعيات... الخ، والممثلين في حد ذاتهم للنسيج الاجتماعي، وعليه وبهذا الفصل سنتطرق للمسؤولية الاجتماعية بالإدارة العمومية كوجه ثانٍ للأخلاقيات بالإدارة العمومية يحقق التوازن بالمصلحة العامة ويراعي تثبيت القيم الأخلاقية وتحقيق الأداء الشامل.

مما سلف ذكره نطرح تساؤلاً جوهرياً بهذا الفصل لنحاول الإجابة عليه، حول ماهية ملامح العلاقة المفصلية بين الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، وما آليات تجسيدها بالإدارة العمومية؟

1. الأطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وضعت المسؤولية في قلب الفلسفة الأخلاقية و اعتبرت قيمة من قيمها بمعنى الواجب الاخلاقي و الحق¹، و المسؤولية مصطلح اصله لاتيني "Respondere" و الذي يعني "الرد"، و بهذا تعرف المسؤولية بأنها واجب الرد على الفعل، لتبريره وتحمل عواقبه، و من ثم فهي مسألة التمييز بين حقوق و واجبات كل فرد من خلال السعي إلى احترام الشخص وتعزيز الصالح العام²، أما مصطلح اجتماعي فهو ترجمة للمصطلح الانجليزي "social" الذي يُعنى بالجانب الاجتماعي الداخلي للمنظمة و هو الموظفين و الجانب الاجتماعي الخارجي لها و الذي يضم المجتمع³، غير ان المصطلح يجب ان يستمد من المصطلح الفرنسي "sociétale" ليشمل البعد البيئي، و المسؤولية كما عرفها عثمان السيد أحمد هي: "مجموعة استجابات الفرد الدالة على اهتمامه بالجماعة التي ينتمي اليها، وفهمه لمشكلاتها، ومشاركته في حلها"، و يعرفها زيدان محمد: "المسؤولية الاجتماعية تعني ضماناً او تكاملاً او اصلاحاً للضرر الواقع على الاخرين و ما يترتب عليه من الضرر، وتكون هذه المسؤولية على مستوى المجتمع"⁴.

يترجم مصطلح المسؤولية الاجتماعية لعدة مفاهيم و ذلك وفق الجمهور الدارس له و نجده كالآتي:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE).

المسؤولية الاجتماعية للدولة (RSE).

المسؤولية الاجتماعية للمرشدين (RSI): المعلمين، الاساتذة، المكونين، المدربين، و الاستشاريين.

المسؤوليات الاجتماعية للمتعلمين (RAS): التي تخص المناهج التربوية و الدراسية، الجامعية، و برنامج

تدريب الباحثين عن عمل.

المسؤولية الاجتماعية للأجراء و النقابات (RSS).

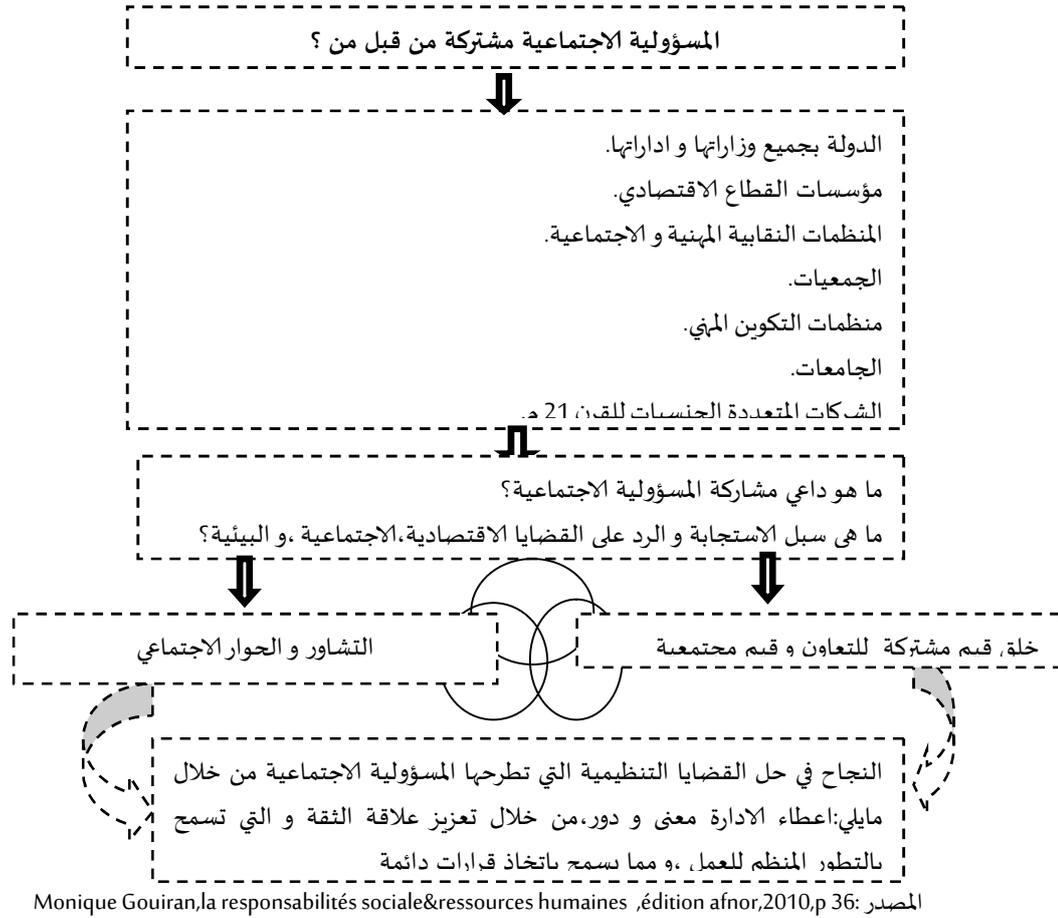
¹ François Vallaëys. Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale. Philosophie. Université Paris-Est, 2011. Français. <NNT : 2011PEST0038 >. P 46 .

² Samuel MERCIÉ ,UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS , FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.p07

³ Chahrazad TAHRI, La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire , Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro N° 4, Vol 1 : septembre 2015,p133.

⁴ ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد الثالث و السبعون، سنة 2012، ص 540.

يوضح الشكل رقم (III-01): المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية مشتركة من قبل الجميع.



من المفاهيم المتعددة أعلاه تعتبر المسؤولية الاجتماعية قيمة مشتركة بين جميع منظمات المجتمع الخاصة و العامة أي المنظمات الربحية و غير الربحية، و هو ما يأتي تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات RSO و التي تعرف على أنها عملية تطوعية تقوم من خلالها المنظمات بدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها وعلاقتها مع المجتمع¹، في حين يرى Jonas ان الهدف الاولي لمسؤولية المنظمة يرتكز دوما على ضرورة حماية الضعيف، الهش و القابل للتلف، و من هذا المنظر يعرف مصطلح المسؤولية استخدامه القانوني و الاخلاقي، في الحالة الاولي، المسؤولية القانونية تعني الالتزام و الشعور بالذنب حيال الافعال السابقة للمنظمة (المسؤولية الرجعية rétroactive)، اما في الحالة الثانية فهو يمنح المنظمة القدرة على التصرف اتجاه الاثار الاجتماعية السلبية المستقبلية المحتملة لمجموع الاجراءات التي تتخذها و تتحمل اثارها (المسؤولية المستقبلية)، كما ان Jonas لا يعارض و لا بأية طريقة الاستخدام القانوني و الاستخدام الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، غير أنه يمنح الاولوية للاستخدام الاخلاقي للمسؤولية قبل التصرف القانوني، و يطلب من اعضاء المنظمة أن "يستشيروا أولا مخاوفكم قبل رغباتكم"، لان المخاوف

¹ Danielle Laport, La Responsabilité Sociétale des Organisations, Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, sous la direction de : ARACT Martinique & AFNOR, 2007, p15 . <http://martinique.aract.fr>

بالنسبة لـ Jonas لا تحد من قدرتنا على حسن التفكير بل تؤدي بنا الى طرح افضل التساؤلات لاتخاذ انسب القرارات¹.

عرفت المسؤولية الاجتماعية من قبل العديد من المفكرين نذكر منهم : schermerhorn الذي عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "اجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين و الخارجيين و الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة"²، و عرفت المسؤولية الاجتماعية من قبل Daft بأنها: واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة و الأفعال بطريقة تحقق رفاهية المجتمع و مصالحه"، في حين يعرفها Griffin على أنها: "مجموعة من التعهدات التي تلتزم بها المنظمة لحماية المجتمع و دعمه في كل وظيفة من وظائفه"³، و يرى كل من Steiner & Mine أن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين: احدهما داخلي و يمثل مساهمة المنظمة في تطوير العاملين و تحسين حياتهم الاجتماعية، أما البعد الثاني فهو خارجي و يتمثل في مبادرات المنظمة في معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع⁴.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، و العمل مع الموظفين و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف".

و يمكن الأخذ بتعريف المؤسسة الدولية للمعايير ISO كتعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية حيث عرفتها على أنها مسؤولية المنظمة اتجاه قراراتها و أنشطتها (منتج و /أو خدمة) على المجتمع و البيئة، بواسطة سلوك أخلاقي و شفاف و الذي:

- يتلائم مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع.
- يأخذ في الاعتبار تطلعات المجتمع.
- يتطابق مع القانون المطبق و معايير السلوك.
- يدمج بكامل المنظمة⁵.

¹ Robert COULON, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines, LEG – FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations), France, Cahier du FARGO n° 1060902 ,p02.

² ليث سعد الله، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين و انعكاسها على اخلاقيات العمل، دراسة استطلاعية لعينة آراء منتسبي بعض مستشفيات الموص، كلية الحداية الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، العدد 38، سنة 2012، ص 09.

³ اسيل حمدي عثمان، بشرى هاشم محمد، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء و ادارة سمعة المنظمات، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين و الراشيد، مجلة الادارة و لاقتصاد، الينة الثامنة و الثلاثون، العدد مئة و اثنان، سنة 2015، ص 122،

⁴ أحمد يوسف دودين، هاني سعيد عبده، اثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤوليات الاجتماعية في ظل الأعمال الإلكترونية على الأداء المالي، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، ادارة الاعمال جامعة الزرقاء، ص 24.

⁵ سلمى عائشة كيجلي، الزهرة رحمان، آمال رحمان، تأثير أصحاب المصلحة على تبني البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثالثة، أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017، ص 141.

2. ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

اختلفت آراء الباحثين و الكتاب حول تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية و ذلك وفق مجالات دراساتهم و أهدافهم المتنوعة ، إلا انه و في السنوات الاخيرة تم اعتماد التقسيم الذي أتى به Caroll سنة 1991 المتضمن لأربعة أبعاد و هي : البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الاخلاقي، و البعد القانوني.

2. 1. البعد الاقتصادي : و يقصد به أن تكون المنظمة مجدية وفعالة اقتصاديا، من أجل توفير الأمان للآخرين⁽¹⁾.

2. 2. البعد الاجتماعي: يشمل هذا البعد العواقب الاجتماعية لنشاط المنظمة و تأثيره الاجتماعي الداخلي على المنظمة نفسها من خلال الموظفين و ما يخصهم من (شروط العمل، مستوى المكافآت و الترقيات، و عدم التميز الاستبعاد امام فرص العمل،... الخ)، و التأثير الخارجي على المتعاملين، مستخدمي المنظمة، و المجتمع بشكل عام⁽²⁾.

2. 3. البعد الأخلاقي: بالرغم من أن الاخلاقيات لا تشكل ركنا الزاميا على المنظمة، غير أنها تعد ركنا هاماً في توجيه عملها نحو ما هو صحيح و أخلاقي، و الذي يعود بالأثر الايجابي عليها ، و المسؤولية الاخلاقية للمنظمة هي جملة المساهمات و الانشطة التي ينتظرها المجتمع من المنظمة، و يتوقع أن تقدمها له بصفة طوعية و دون التزام بأي تشريع قانوني⁽³⁾.

2. 4. البعد القانوني: هو التزام المنظمة بالقانون الذي يعد دستوراً للمجتمعات و محدداً للصحيح أو الخطأ بصفة عامة، مع الالتزام الخاص بقواعد العمل القانوني⁽⁴⁾.

نستخلص من الابعاد المحددة ان المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاء المجتمع الذي تتفاعل معه، تكون كحد أدنى في صورتها الالزامية تحت اطارها القانوني، و مسؤولية مجتمعية طوعية كحد اقصى تحقق الالزام الاجتماعي الخيري الاخلاقي و البيئي .

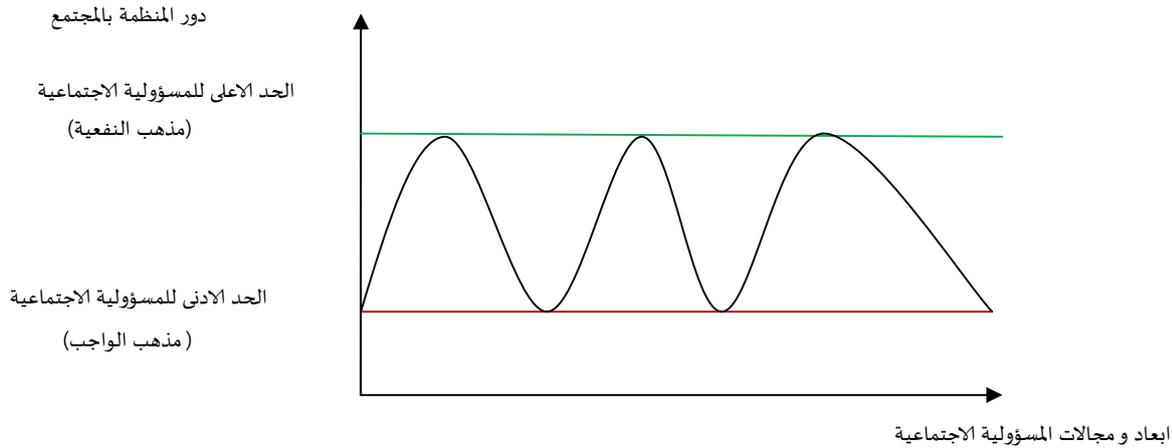
¹ معراج هواري، بوداود بومدين، فعالية الالتزام اخلاقيات الاتصالات التسويقية في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، خلاقيات تسويقية مستدامة – مؤسسة TECHNO الجزائر نموذجاً، ورقة مداخلية بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرؤى - يومي 14 و 15 نوفمبر 2016

² Hebri Assia, Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH, Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science de gestion, Université Tlemcen, 2015, p20.

³ سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين محمد، المسؤولية الاجتماعية و معوقات تطبيقها، بحث مقارنة في دوائر أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 91، المجلد 22، سنة 2016، ص 159.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، سنة 2014، ص 14.

الشكل رقم (III-02): مجالات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: عبد الله قليش، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية، التنمية المستدامة -الواقع والرهانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 05.

3. أهمية المسؤولية الاجتماعية :

في اطار تزايد دعوة المنظمات الخاصة و العامة الى اعتماد المسؤولية الاجتماعية كمنهج تنظيمي، يستوجب علينا تحديد عوائدها على المنظمة و المجتمع ككل، بحيث تتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية وفق مستويين وهما :

3.1. عوائد المنظمة : تعمل المسؤولية الاجتماعية بالمستوى التنظيمي على تحقيق مايلي:

- الوصول الى مستوى أداء أخلاقي يتميز بالكفاءة و الفعالية .
- تحسين اطار الاهتمام بالموارد البشري من خلال الشفافية بالاستقطاب و التعيين ،بالإضافة الى تحسين مستويات التكوين و التمكين و ذلك باعتماد التسيير التنبئي للموارد البشرية، مع المساواة بين الجنسين ، و تحسين ظروف العمل ، و كلها عوامل تؤدي الى رفع مستوى ولاء الموظف اتجاه منظمته.
- تحسن سمعة المنظمة من خلال اعتماد آليات الحكم الراشد بالتسيير.
- زيادة الثقة المجتمعية (المستخدمين، الجمعيات، و المجتمع المحلي) بالمنظمة من خلال مراعاتها للبعد البيئي⁽¹⁾.

¹ شتاتحة عمر، زاوية رشيدة، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 08.

2.3. عوائد المجتمع:

- تفاعل جميع قوى المجتمع من أجل تحصيل الصالح العام.
- سعي المنظمات الخاصة و العامة الى تحقيق التنمية المستدامة بما يكفل حقوق الاجيال القادمة.
- تحسين الوعي و الاداء البيئي المجتمعي.
- زيادة الاعتماد على التعامل الاخلاقي بين المنظمات مما يقلل مستويات الفساد.
- زيادة تحصيل الاستثمار الاجنبي بعد اعتماد معايير المسؤولية الاجتماعية المحلية⁽¹⁾.
- تعزيز فكر العدالة الاجتماعية على المستوى المجتمعي.

و من خلال بحثنا هذا سنهتم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإدارة العمومية و التي أساسها مسؤولية الدولة الاجتماعية، و لفهم هذا الطرح يتعين علينا أولاً تحديد مفهوم الدولة والذي يعود أصله (State) بالانكليزية الى اللفظ اللاتيني (Status)، بمعنى الحالة المستقرة، و الذي لم يأخذ مدلولاً سياسياً إلا في العهد الروماني الجمهوري، كما أن اول من استخدم هذا المصطلح هو "ميكافيلي" بكتابه الشهير "الأمير" حيث عرف الدولة بأنها: "كل هيئة كان أو يكون لها سلطة على الشعوب، و هي إما جمهوريات أو امارات"⁽²⁾، في حين عرفها C-De Malberg بأنها: "مجموعة من الافراد تستقر على إقليم معين تحت تنظيم خاص، يعطي جماعة معينة فيه سلطة عليها تتمتع بالأمر و الاكراه"⁽³⁾. من التعاريف السابقة نستخلص أن الدولة هي:

- مجموعة بشرية تُكون أساس الدولة و الأمة.
 - الاقليم اين تعيش هذه المجموعة البشرية.
 - السلطة التي تحكم و تمارس سيادة الدولة.
 - نظام اقتصادي، اجتماعي، سياسي، و قانوني مسير من قبل السلطة⁽⁴⁾.
- تكون الدولة قائمة على أساس سيادتها الممارسة بواسطة الحكومة. و المتمثلة في الوزارات، الادارات العمومية التابعة لها، و الجماعات المحلية (الولاية و البلدية)، اي الحكومة هي السلطة التنفيذية للدولة و التي تسعى من خلالها الى صياغة و تنفيذ سياستها العامة و تنظيمها، و عند ربط المسؤولية الاجتماعية بالدولة نجدتها امتداداً لمفهوم التنمية المستدامة و لكن بمستويين مختلفين، فالأخيرة تتم على المستوى الكلي و الذي يشمل خدمة المجتمع و الدولة، و الاولى على المستوى الجزئي و الذي يأتي لخدمة مبادئ

¹ إلهام موساوي، علاء الدين بوزشة، أحلام حامدي، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الالتزام الوظيفي و تفعيل الابداع داخل المؤسسة، ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع و الرهانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 06.

² هزال أحمد رشيد، إحسان أحمد رشيد، سولين حاجي، دراسات موجزة عن مفهوم الدولة و أنواعها و أنواع السلطات العامة، مطبعة زنا، دھوك، 2006، ص 07.

³ تشيشات سلوي، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية، نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص 25.

⁴ Monique Gouiran , la responsabilités sociale & ressource humaines, édition afnor, 2010, p 22

الإدارة العامة وأهدافها¹، باعتبارها جهازاً مسؤولاً عن التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بالمؤسسات التابعة للدولة والإدارة العمومية، والتي تكون موجهة لخدمة عامة أفراد المجتمع²، كما أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت منهج كامل لتقدم الدول ورفقها، تعتمد الدول من خلال تطبيقها للعديد من الاتفاقيات والوصايا عبر منظماتها سواء الاقتصادية العامة أو الإدارية العامة، أهمها هي الوصايا المشتركة بين الأمم المتحدة ONU ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ODCE، ومنظمة العمل الدولية التي تعد بالالتزام الأخلاقي وتضم مجموعة من القيم بالمجالات التالية:

- حقوق الإنسان³: ويكون ذلك بدعم المنظمة لحماية حقوق الإنسان دولياً، مع ضمان عدم انتهاكها.
- ممارسات العمل: تعتمد على دعم المنظمة لحرية تكوين الجمعيات والنقابات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة أمام فرص العمل، مع القضاء على كافة أشكال العمل القسري، الجبري، وعمالة الأطفال.
- ممارسات العمل العادلة: من خلال القضاء على التمييز في التوظيف، تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة بالعمل وتوفير فرص العمل لذوي الاحتياجات.
- البيئة: تتحقق القيمة البيئية بالمنظمة العامة من خلال دعم سياستها لنهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- المسؤولية اتجاه العميل: احترام (المستهلك، المستخدم، أو الزبون)، من خلال دمج تطلعاته بسياسة المنظمة العامة.
- مشاركة تنمية المجتمع: من خلال مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة، عملاً بمبادئ الحكم الراشد⁴.

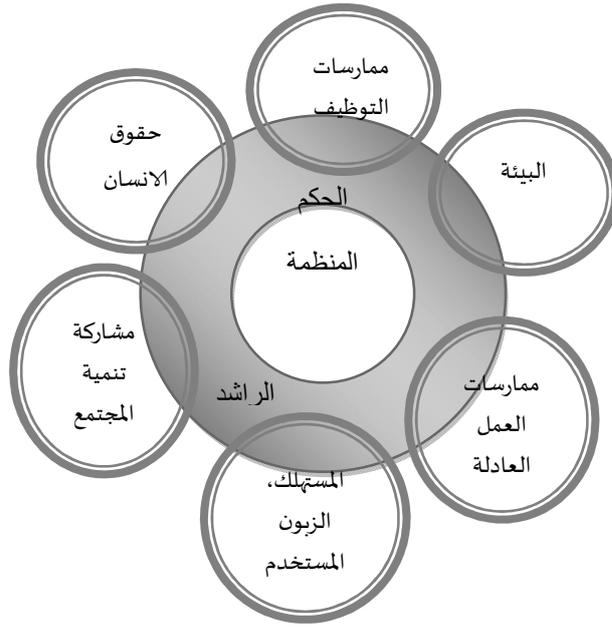
¹Mbarki Mohamed Amine, Elhamaoui Hassane, La responsabilité sociétale des collectivités territoriales: de la décentralisation à la responsabilité sociale et environnementale des acteurs. Réflexion sur l'expérience d'une commune urbaine Marocaine, p03. <http://www.med-eu.org>.

²سامية ابريغم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارة العمومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017، ص 294.

* حقوق الإنسان: هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، بحيث تقوم مختلف المعايير الأخلاقية، القانونية والفكرية على أساس أن حقوق الإنسان تسمو فوق القوانين أو التقاليد العرفية والثقافية، وتنقسم إلى فئتين: الفئة الأولى تتعلق بالحقوق السياسية والمدنية، وتشمل الحق في الحياة، الحرية، المساواة أمام القانون وحرية التعبير، كما تتعلق الفئة الثانية بالحقوق الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية، وتشمل الحق في العمل، الغذاء، الصحة، التعليم، والأمن المجتمعي، ونركز بجانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المواد 22، 23، 24 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. راجع الموقع التالي: وثيقة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، www.un.org.

⁴بحاش وفاء، أخلاقيات العمل كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم السياسية والقانونية، تصدر عن المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، المجلد 2، العدد 07، فبراير 2018، ص 339.

الشكل رقم (III-03): المبادئ الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية

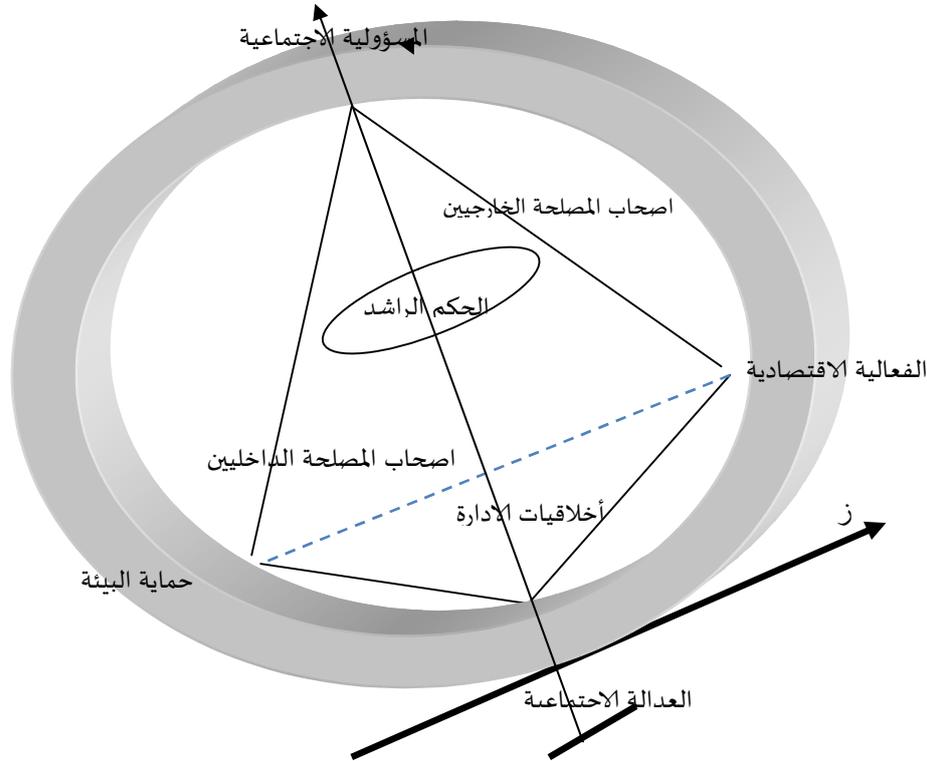


المصدر: جصاص محمد، تلياني فاطمة الزهراء، "تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات شركة كوكاكولا كنموذج"، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، الواقع و الرهانات"، جامعة شلف، 15، 14، نوفمبر 2016، ص 6.

الادارة العمومية و بتبنيها مبادئ المسؤولية الاجتماعية تُكوّنُ علاقة مع المجتمع أساسها قواعد العقد الاجتماعي الملزمة من الناحية القانونية بحماية المصالح العامة و الخاصة¹، أي التزام الادارة العمومية بمصالح أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين لتحقيق الاداء بها و التنمية المستدامة، و من خلال هذا الفصل سنتناول العناصر الموجهة للالتزام الاخلاقي و المسؤول اجتماعيا معتمدين على مكونات الجروسكوب الرابطة بين المسؤولية الاجتماعية بالأخلاقيات، أصحاب المصلحة، و التنمية المستدامة، و الحكم الراشد لتحقيق الاداء (الكفاءة و الفعالية) و العدالة الاجتماعية .

¹ سيدي محمد الحملي، السياسة الجنائية بين الاعتبارات التقليدية للتجريم و البحث العلمي في مادة الجريمة، أطروحة دكتوراه جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2012، ص 09.

الشكل رقم (III-04): جيروسكوب للتنقل بين تقلبات المسؤولية الاجتماعية¹.



المصدر: Françoise de Bry, Concept d'éthique l'éthique au cœur du management, Management & Avenir 2008/6 (n° 20), p. 112. DOI: 10.3917/mav.020.0102.

II. المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة RSE& PP:

1. مفهوم نظرية أصحاب المصلحة:

يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإدارات العمومية، ضمن المنطلق الذي تسيير عليه نظرية أصحاب المصالح، والتي تشغل حالياً اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك الأطراف التي تربطها بالإدارة العمومية مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، ولتحديد أهمية أصحاب المصلحة في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية، يجب علينا أولاً إيضاح مفهوم أصحاب المصلحة، والذي أصله الانجليزي « Stakeholder » وغالباً ما يترجم إلى الفرنسية تحت مصطلح « partie prenante » والذي يعني "الطرف المعني" أو حتى "الطرف المُستجِـق"، وأستخدم المصطلح أول مرة من قبل Freeman سنة 1963 خلال مداخلة له بمعهد ستانفورد للبحوث²، كما تتعدد التعاريف التي تحدد مفهوم أصحاب المصلحة، ولكن أحسن نموذج لشرح هذا المفهوم هو ما اقترحه الباحث Freeman سنة 1984 والذي يؤكد من

*²⁴ جيروسكوب أو المدوار: هو أداة تقوم على مبدأ الحفاظ على الحركة الزاوي. وهكذا يعطي هذا الجهاز الموضع الزاوي على واحد أو اثنين أو ثلاثة محاور فيما يتعلق بإطار المرجعي الخامل. اخترع من قبل الفيزيائي الفرنسي ليون فوكو في عام 1852.

² Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec 13-14-15 juin 200, p02.

خلاله على وجوب فهم أن المنظمة جزء أساسي من المجتمع الأوسع. وأصحاب المصلحة هم أي مجموعة أو فرد يمكن أي تؤثر أو يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، على أن تُحترم حقوقهم و لا تنتهك من خلال إجراءات عمل المنظمة¹.

منذ بداية القرن الحادي والعشرين، يتضمن تحديد مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مفهوم أصحاب المصلحة من خلال الإشارة إلى تأثير أنشطة المنظمة على بيئتها وعواملها الخارجية، كما تؤكد معظم الأعمال المذكورة أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعني بالضرورة الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الجهات الفاعلة الداخلية (المسيرين، الموظفين، والنقابات)، و الخارجية للمنظمة (العملاء و/أو المستخدمين، الموردین، والدائنين والمجتمع) والتي يمكن أن تتأثر بعملها، وبهذا المعنى، يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأصحاب المصلحة ارتباطاً وثيقاً، كما تعرض نظرية أصحاب المصلحة المنظمة و بشكل عام كوعاء أو مهد للمصالح التعاونية أو التنافسية. و تم الاهتمام بمفهوم أصحاب المصلحة لجعل مسيري المنظمات وقادتها على بينة من أهمية النظرة الاستراتيجية لإدارة المجموعات أو الأفراد المعنيين بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمجتمعية لقرارات المنظمة وأنشطتها².

نظرية أصحاب المصلحة هي عملية ادارة الأخلاق التنظيمية بالمنظمة اتجاه أصحاب المصلحة، و من الواضح أن هناك جانبين لنظرية PP، جانب أخلاقي (معياري) و جانب إداري (ايجابي)، و في الأغلب تندرج جميع تفسيرات نظرية PP الى هذين الجانبين: بحيث يشدد الجانب الإداري على الحاجة الى ادارة مجموعات أصحاب المصلحة النافذة، بينما يركز الجانب الأخلاقي على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، لكون أن جميع الأطراف المعنية بالمنظمة لها الحق بأن تعامل معاملة أخلاقية، بصرف النظر عن قوة كل مجموعة منهم، و لأنه الأمر السليم و الصحيح الذي يتوجب القيام به³.

2. تصنيف أصحاب المصلحة :

تصنيف الأطراف ذات المصلحة يعرف اختلافاً بين الباحثين، بحيث لا تتعدى هذه التصنيفات كونها أدلة ارشادية و استدلالية توضح سبل التعرف على هذه الاطراف، و فيما يلي نورد أبرز التصنيفات:

1.2 . تصنيف Preston & Donaldson:

اقترح كل من Preston & Donaldson من خلال مقال نشر لهما سنة 1995 تصنيف ثلاثي لمختلف المقاربات لنظرية أصحاب المصلحة و هي:

¹ محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 64.

² Yasmina Sahed-Granger, Anne-Laure Boncori, La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir 2014/2 (N° 68), p. 75, 76.

³ ماهر الأمين، ساميا أحمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصلحة في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الادارية البيئية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بسوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 36، العدد 02، سنة 2014، ص 115.

2. 1. 1. المقاربة الوصفية. وكما يوحي اسمها هذه المقاربة هي لوصف وشرح المنظمة كما هي موجودة عليه، خصائصها وسلوكياتها الخاصة، كما انها تعرض المنظمة ككوكبة من المصالح، سواء تنافسية أو تكميلية تعاونية، بحيث تملك كل منها قيمة فعلية، لأنه في سياق إدارة الموارد البشرية، مثل هذه المقاربة تسمح على تحديد الموظفين كفئة أساسية من أصحاب المصلحة، مع تحديد مصالحهم وحقوقهم التي يتمتعون بها اتجاه المستخدم، باعتبار أن مساهمة الموظفين في نجاح منظماتهم هو امر أساسي ، بالإضافة إلى كونهم معنيين و يتأثرون إلى حد كبير بنجاح، استمرارية أو فشل المنظمة التي ينتمون إليها، أي ما يفسر اعتماد الموظفين على منظماتهم ليس فقط بجانبه المالي، وإنما أيضا الجانب الاجتماعي و الذي يحدد هويتهم، و من هذه المساهمة تُستمد مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها، وهو ما يترجم إلى حق الموظفين اتجاه منظماتهم¹.

2. 1. 2. المقاربة الاليتية: يوفر هذا المنظور إطارا لدراسة وجود العلاقات المتبادلة أو غيابها بين المنظمة و أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، و الغرض من هذه المقاربة هو توفير اداة للمدراء و المسيرين لفهم أصحاب المصلحة وتوجيههم بطريقة استراتيجية، كما أن البعد الاليتي يؤدي الى تعزيز الأخلاق النفعية التي تربط المنظمة، ادارتها، و اصحاب المصالح بها.

2. 1. 3 المقاربة المعيارية: بالنسبة Preston & Donaldson الجانب الاساسي لنظرية اصحاب المصالح TPP هو المعياري، باعتبار أن هذا المنظور يفسر وظائف المنظمة، ويحدد المعايير الأخلاقية أو الفلسفية للمدراء، أي أن المنظمة تسعى للاعتماد على اسس و مبادئ تفكير قيمي او أخلاقي ينبغي على القادة و المسيرين اخذه في الاعتبار لمصالح مجموعة اصحاب المصالح PP، و ذلك في حالة عدم وجود أي مصلحة متبادلة واضحة، كما أن الهدف من هذه المقاربة هو إضفاء الشرعية على مصالح PP و المساهمين الآخرين في هذا السياق². كما قدم كارول سنة 1989 تصنيف نوعين من أصحاب المصلحة: المتعاقدين و هم الفاعلون اصحاب الاتصال المباشر مع المنظمة، بحيث يكون شكل العلاقة بينهم و بين المنظمة مضبوط بعقد، مثل المساهمين، المستثمرين، الموظفين، جمهور المواطنين و الموردين، أما الصنف "المنتشر" هم الفاعلين الموجودين في جميع أنحاء المنظمة، و يتأثرون بكل إجراءات هذه الأخير ولكن دون أن يكونوا في علاقة تعاقدية، مثل الهيئات العامة، الجمعيات، المنظمات، و الرأي العام (كالإعلام)، و يتمتع هذا التصنيف بميزة البساطة.

2. 2. تصنيف أصحاب المصلحة حسب انتمائهم: يصنف Freeman أصحاب المصلحة بالمنظمة الى صنفين أساسيين وهما: الأطراف الداخلية و الأطراف الخارجية.

¹ Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique, Revue de l'organisation responsable 2007/1 (Vol. 2), p. 59. DOI 10.3917/orr.021.0051

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 81.

2. 3. تصنيف أصحاب المصلحة حسب أهميتهم: يصنفون حسب أهميتهم وفق أساسيين و ثانويين، كما يمكننا ايجاد عدة تسميات لأصحاب المصلحة و منها: رئيسين/آخرين، أوليين/ثانويين. و الى أصحاب المصلحة الاساسيين و الكماليين.

2. 4. تصنيف أصحاب المصلحة حسب السلطة، الشرعية، و الضرورة: يصنف كل من Ronald bradley aple & mitchell , و آخرون أصحاب المصلحة الى أقسام عديدة و ذلك وفق صفاتهم التي يتمتعون بها و هي السلطة، الشرعية، و الضرورة الملحة:

■ **السلطة:** أصحاب المصلحة تبرز سلطتهم حين تمكنهم من جعل المنظمة تقوم بأعمال لم تكن تقوم بها من قبل، أو تغييرها لعمل كانت تقوم به، أو الامتناع عنه.

■ **الشرعية:** تدل الشرعية على أنها تأكيد مهم يجعل من نشاط أي شخص طبيعي أو معنوي مناسباً، و يتماشى مع القواعد و النظم الاجتماعية، القيم و المعتقدات.

■ **الضرورة:** ترتكز هذه الصفة على درجة الحاح أصحاب المصلحة على المنظمة للاهتمام بتطلعاتهم الفورية، و يوجد معيارين لقياس درجة الاحاح و هما: "الوقت الحساس" أي ضغط أصحاب المصلحة على المنظمة بالوقت المناسب، و درجة خطورة أنشطة المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة¹.

و حسب المنظور الاداري الذي يرى المنظمة على أنها نقطة محورية فيتم توزيع الصفات الثلاثة من قبل المدراء على كل أصحاب المصلحة وفقاً لتصورهم الخاص، فيصنفون الى:

■ **أصحاب المصلحة الكامنين:** و يتضمن هذا الصنف ما يلي:

■ **أصحاب المصلحة الساكنين:** هي فئة قوة تفاعلها مع المنظمة ضعيفة أو منعدمة، لكونها لا تملك إلا القوة التي تفرضها من خلال ارادتها على المنظمة، و بالتالي هي قوة غير مستخدمة، لا تملك الشرعية، و لا حتى الضرورة الملحة.

■ **أصحاب المصلحة التقديرين:** ينظر المدراء لهذه الفئة على انها تملك الشرعية لكنها لا تملك القوة و الضرورة الملحة للتأثير على المنظمة، لذا هي مهمشة و لا تملك قوة الضغط على المنظمة.

■ **أصحاب المصلحة المطالبين:** تتميز هذه الفئة بتملكها لمطالب تتمتع بالضرورة الملحة و التي يمكن النظر فيها من قبل المنظمة، و لكن و لافتقارها للقوة لا تملك قوة التأثير على المنظمة إلا اذا دخلت في تحالفات.

■ **اصحاب المصلحة المترقيين:** و هو صنف يضم الفئات التالية:

■ **أصحاب المصلحة المهيمنين:** و هو صنف يتمتع بقوتين مؤثرتين على المنظمة: و هما السلطة و الشرعية، و عليه يتوجب على المدراء منح أهمية لمطالب و تطلعات هذا الصنف، حتى و ان لم تكن مطالب ملحة.

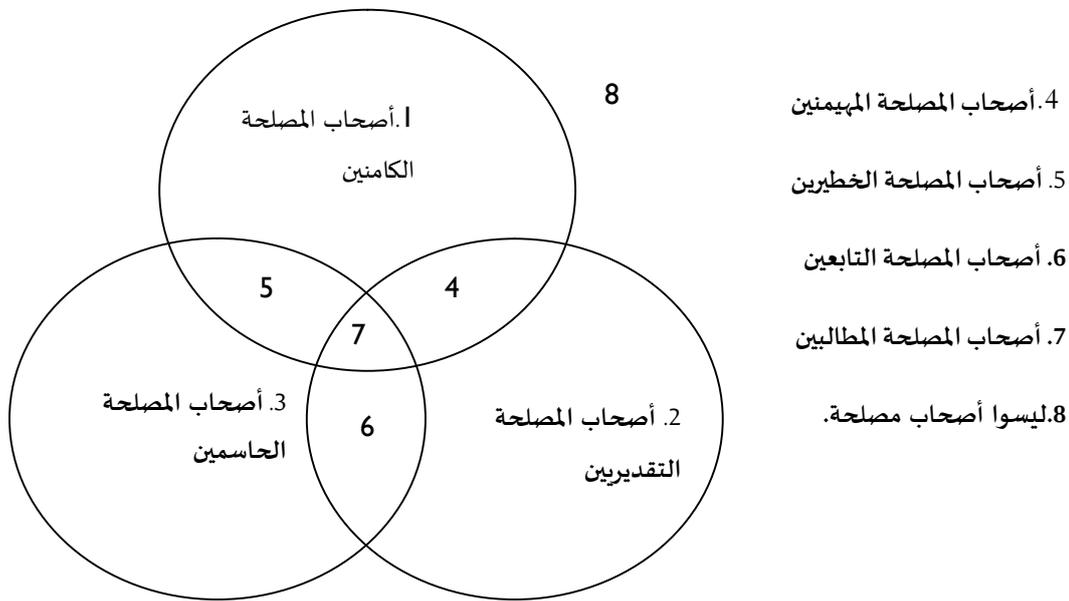
¹ بوهزة محمد، محلب فايزة ، استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة - عرض حالة Ooredoo، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2016/16، ص 79.

• أصحاب المصلحة التابعين: وهم أصحاب المصلحة المتمتعون على الدوام بمطالب مشروعة و ملحة، ولكن يفتقدون للسلطة التي تمكنهم من الوصول الى أهدافهم.

• أصحاب المصلحة الخطيرين: يشكل هذا الصنف من أصحاب المصلحة خطرا على المنظمة، لكونه يملك مطالب ملحة لكنها لا تتمتع بالشرعية، وهو الامر الذي قد يؤدي الى اساءة استخدام السلطة لتحقيقها.

• أصحاب المصلحة الحاسمين: يتمتع هذا الصنف من أصحاب المصلحة بالصفات الثلاث(السلطة، الشرعية، و الضرورة الملحة)، لذا لا بد للمدراء من منحهم الأهمية البالغة و إقامة علاقات جيدة معهم بالمقام الأول¹.

الشكل رقم (III-05): تصنيفات أصحاب المصلحة حسب المنظور الاداري



المصدر: Astrid Mullenbach, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion 2007/1 (n°223), p. 115.

بسياق الجيل الثاني لنظرية أصحاب المصلحة ركزت البحوث على مفهوم الشبكة الاقليمية للمنظمة لتصنيف و تحديد أصحاب المصلحة، و بهذا السياق ميز Alberti (2001) أصحاب المصلحة الداخليين من أصحاب المصلحة الخارجيين، بحيث يشمل الخارجيين جميع الجهات الفاعلة خارج الشبكة الإقليمية للمنظمة، و لكن نشاطها له تأثير على أداء المنظمة و هم الحكومة، المجموعات السياسية، المواطنين من مستهلكين و مستخدمين، و ما الى ذلك، أما أصحاب المصلحة الداخليين هم من يشارك بأعمال المنظمة و ضمن نطاقها الاقليمي، و ميز Alberti بين أصحاب المصلحة الداخليين وفقا لطبيعتهم الجماعية الى مخابر بحث، منظمات التدريب و التكوين...، او الى أفراد كالمدراء، الموظفين، و الباحثين، فضلا عن ذلك، تتميز المقاربة التي قدمها بالخصوصية لأنها تعتمد على تحديد صنف خاص من أصحاب المصلحة لا يعتبر داخليا أو

¹ حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص315.

خارجيا، و لكنه يوصف بأنه جهة صاحبة مصلحة في حد ذاتها، و هو هيكل توجيه الشبكة (اللجنة الاقليمية)، اذ تعد هيئة رسمية تتمثل من ممثلين لأصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين بحيث يتمثل دورهم في تمثيل المصالح الجماعية لمجموعتهم، لذا هو هيكل مسؤول عن الادارة اليومية للشبكة. و يعرف بأنه "هيكل حوكمة تشغيلي"¹.

3. ادارة أصحاب المصلحة:

ادارة و تحليل أصحاب المصلحة هو واحدة من طرق التحليل للتخطيط الاستراتيجي، و التي تسمح بفهم السياسة العامة للمنظمة و تقويمها، كما يشير ايضا الى تحليل مواقف أصحاب المصلحة اتجاه سياسة معينة للمنظمة، و السبب الرئيسي لتحليل أصحاب المصلحة هو فهم الكيفية التي يُحتمل أن تتأثر بها مجموعة ما أو تستجيب لنشاط معين. مع بحث سبل تعظيم النتائج الايجابية لهذه الاستجابة، و تفادي السلبية منها، و عليه هذا النوع من التحليل هو استشاري، يهدف الى استشراف المستقبل بدلا من تحليل الوضع الحالي، و هذا ما يكسبه أهمية بالغة لدى صنع القرار بالمنظمة، كما يمكنهم من فهم حاجات و توقعات أصحاب المصلحة على نحو استراتيجي، لأن تشخيص أصحاب المصلحة، و ادراك تأثيرهم النسبي بالقرارات و السياسات يمنح معلومات مهمة لصنع القرار و تنفيذ السياسة العامة، و خاصة في ظل الدعوة الى الديمقراطية و تفعيل مبدأ العقد الاجتماعي اللذان يفرضان وجود ثقة و تعاون بين الحاكم و المحكومين، لكي يصبح المواطنون و مستخدمي المرافق العمومية فاعلون في عملية صناعة القرارات التي تهم مصالحهم في اطار تعاقدية واسع مبني على المشاركة المجتمعية الشاملة و المتنوعة².

3.1. تحديد أصحاب المصلحة:

تعد عملية تحديد أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة من اولى العمليات الضرورية، و التي ترتبط بحياتها و ضمان نجاحها و استمراريتها، غير أنه و في الواقع العملي لا توجد قائمة عالمية لأصحاب المصلحة تصلح لشتى أشكال المنظمات أو حتى واحدة منها، لأن تحديد من يؤثرون و يتأثرون بالتفاعل مع المنظمة يعتمد على العديد من العوامل منها شكل، حجم، و نوع نشاط المنظمة، فضلا عن نطاقها الجغرافي (محلي، إقليمي، أو دولي)، يضاف الى ذلك البيئة الخارجية للمنظمة و ما يحكمها من تغيرات سريعة و التي تؤثر على استراتيجية المنظمة، و ما يعني في أغلب الأحيان ظهور مجموعة جديدة من أصحاب المصلحة، و مما سبق ذكره يمكننا الاعتماد على مجموعة من المعايير في تحديد أصحاب المصلحة منها:

" المسؤولية: الاشخاص الموجودين حاليا أو مستقبليا بالمنظمة هم أصحاب مصلحة تتحمل المنظمة نحوهم مسؤولية قانونية، مالية، و تشغيلية بما هو منصوص عليه باللوائح، العقود، السياسات، و المدونات السلوكية.

¹ Denis Chabault, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Vie & sciences de l'entreprise 2011/1 (N° 187), p.42.

² حسن لطيف كاظم، نظام الحماية الاجتماعية في العراق: تحليل أصحاب المصلحة، دار النشر فريدريش ايرت، عمان، الاردن، سنة 2017، ص.20.

" التأثير: ينبغي ادراج مفهوم أصحاب المصلحة ضمن خطة عمل المنظمة و التشاور معهم سواء كانوا حاليين أو مستقبلين لما لهم من قدرة للتأثير على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال أعمالهم المرجح أن تكون محفزاً أو عائقاً لأداء المنظمة، بحيث بالإمكان أن يشمل ذلك الأشخاص ذوي النفوذ الرسمي، أو الأشخاص ذوي سلطة اتخاذ القرارات الرسمية.

" القرب: ويشمل مفهوم القرب معظم الأشخاص الذين تتفاعل المنظمة معهم، سواء كانوا أصحاب المصلحة الداخليين، أو من لهم علاقة بالمنظمة لمدة طويلة، إضافة الى من تعتمد عليهم في تعاملاتها و عملياتها اليومية، و أولئك الذين يعيشون ضمن نطاقها الجغرافي و تأثر و يؤثرون بها.

" الاعتمادية: و هم مجموع أصحاب المصلحة الأكثر اعتماداً على المنظمة، بما في ذلك الموظفين و أسرهم، العملاء و مستخدمي المنظمة الذين يعتمدون على ما تقدمه من سلع و خدمات لضمان سلامتهم و تحقيق للدخل، الصحة، أو الرعاية الصحية، إضافة الى الموردين كعميل أساسي للمنظمة.

" التمثيل: و هم الأشخاص الذين يعهد اليهم تمثيل الأشخاص الآخرين من خلال الهياكل، اللوائح و القوانين، كرؤساء المجتمع المحلي من رؤساء للمجالس الشعبية البلدية و الولائية، و ممثلي النقابات العمالية... الخ¹.

اذن تسيير أصحاب المصلحة بالمنظمة يعتمد على تجميع كل الأشخاص، الجماعات و المنظمات التي تتأثر و تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمة.

3 . 2 . تحديد تطلعات أصحاب المصلحة : يجب أن يركز المسيرين و أصحاب القرار بالمنظمة بعد تحديد أصحاب المصلحة و بشكل دقيق، على تحديد احتياجاتهم و تطلعاتهم، و يكون ذلك من خلال طرح ادارة المنظمة لجملة من الاسئلة و الاجابة عنها، لذا عملية ادارة اصحاب المصلحة تستوجب الإلمام بأولويات التعامل معهم²، كما أنه و من بين أفضل الطرق الحديثة للإلمام بتطلعات أصحاب المصلحة، طريقة العصف الذهني أو الزوبعة الفكرية "Brainstorming"³، و التي تعرف بأنها أسلوب من أساليب التفكير الابداعي التي تمكن من الالتقاء بين أصحاب المصلحة، من أجل توليد أفكار جديدة حول قضية من القضايا، أو حل مشكلة من المشاكل المتعلقة بالمنظمة سواء على مستوى بيئتها الداخلية، و الخارجية، أو كليهما معاً⁴، و تكون عملية العصف الذهني وفق جلسات تعقد مع أصحاب المصلحة و التي يجب أن تتمتع بالمرونة و الحرية في

¹ محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 71، 72.

² حمزة رملي، إسماعيل زحوط، المرجع نفسه، ص 316.

³ عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، المجلد 1، العدد 2، ص 66.

⁴ غزال نعيمة، أثر تقنية العصف لذهني في خفض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ الثالثة الثانوي، دراسة شبه تجريبية بثانويات مدينة ورقلة، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس التربوي، ورقلة، الجزائر، سنة 2016، ص 22.

طرح الافكار و المشاكل، على أن يتم تقبلها و تحديد الغريب منها من قبل اصحاب القرار بالمنظمة¹، كما أنه و في ظل التكنولوجيا الحديثة ظهر ما يعرف بالعصف الذهني الالكتروني Electronic Brainstorming بحيث أصبحت اللقاءات و الجلسات بين أصحاب المصلحة تدار بواسطة شبكة حواسيب متصلين بمكان واحد أو أمكنة مختلفة، على أن تُأخذ آراء اصحاب المصلحة في سرية تامة و دون قيود و تقييم، لكي يتم فيما بعد اعتماد القرار المناسب من قبل أصحاب السلطة لحل المشكلة محل النقاش².

3.3 . خارطة أصحاب المصلحة: يتعين على ادارة المنظمة وضع خارطة تمكّنها من تحديد أولويات أصحاب المصلحة، بحيث تعتمد هذه الخارطة على معيارين وهما: الأهمية و التأثير بالمنظمة، و يكون شكلها كالآتي:

الشكل رقم (III-06): خارطة أصحاب المصلحة.

		التأثير قوي	
تأثيرها	تأثيرها	الأطراف الفاعلة الأساسية (A)	اطراف لا بد من ارضائها (تشارك بعملية صنع القرار). (B).
		الاطراف المعارضة (أطراف لا بد من اعلامها و الاعتراف بوجهة نظرها) (D).	اطراف غير فاعلة (لا بد من التشاور معها). (C).
		التأثير ضعيف	

المصدر: J Wolff. Stakeholder management along maritime container transport chains-Development of a framework and exemplified application in empty container logistics.Thèse of doctorat . university of humberg .2014 pp143.

استراتيجية المشاركة مع الاطراف الفاعلة الأساسية (المجموعة A): بمرحلة وضع و تقييم الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة و مهما كان الاطار السياسي و القانوني الذي يحكمها يجب مراعاة ردود فعل المجموعة A من أطراف أساسية كالمساهمين، المسيرين، العمال، و المؤسسات العمومية الأخرى.

استراتيجية التعاون مع الاطراف الواجب ارضائها (المجموعة B): يندرج ضمن هذه المجموعة غالباً المساهمون، و يتمتعون بطبيعتهم السلمية، لكن ادارة العلاقة معهم صعبة التخطيط، لأنهم قد يتحولون

¹ احمد القرارة، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس العلوم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي في مدارس محافظة الطفيلة – جنوب الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية، المجلد 04، 28، سنة 2014، ص 673.

² بلال كرماش، فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال . مدخل نظري، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، ص 100.

الى المجموعة A في حالة سوء تقدير مصالحهم، والقضايا المتعلقة بهذه المجموعة تعد من أصعب القضايا التي تواجهها المنظمة، وحلها يتطلب منها تحكيم المصالح. استراتيجية الحذر والمراقبة من الأطراف غير الفاعلة (المجموعة C): تعتبر هذه المجموعة مصدرا هاما لدعم استراتيجية المنظمة، ولا تتطلب مجهودات كبيرة لتلبية متطلباتها، كما يمكن للمنظمة تعزيز تأثيرها على المجموعة A من خلال تطوير نفوذ و مصالح المجموعة C بالمنظمة بالحصول على دعم عدد كاف منهم.

استراتيجية الدفاع مع الاطراف المعارضة (المجموعة D): تتكون هذه المجموعة من الجماعات المحلية، الجمعيات، والرأي العام، وهي مجموعة تتطلب من المنظمة تقدير متطلباتها بدقة، فضلا عن وجوب اهتمام المنظمة بإعلام هذه الاخيرة بكل المعطيات بشفافية لقدرتها على تقديم الدعم، في حالة ضرورة التأثير على المجموعة A عبر التكتل والتحالف معها¹.

4.3. الحوار مع أصحاب المصلحة :

حوار أصحاب المصلحة هو مصطلح شامل يجمع مجموعة واسعة من الأنشطة والتفاعلات تكون ضمن استراتيجية المنظمة، ويمكن تقسيمها إلى ثمانية مكونات سنشرحها بالتفصيل أدناه:

3.4.1 . تحليل وتحديد أصحاب المصلحة: يكون من خلال استثمار الوقت في تحديد وترتيب أولويات أصحاب المصلحة، بالإضافة الى تقييم مصالحهم والاستفهامات التي يطرحون من أجل معالجتها.

3.4.2 . الإفصاح عن المعلومات: نقل المعلومات في وقت مبكر إلى أصحاب المصلحة، وعبر كل مراحل عملية صنع القرار على أن تتم معالجة المعلومات بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال أصحاب المصلحة وفي أي وقت طيلة حياة المنظمة.

3.4.3 . التشاور مع أصحاب المصلحة: التخطيط لكل عملية تشاور، كما يجب أن تكون المشاورات شاملة، على عن يتم توثيق عملية التشاور وتوفير المتابعة لها.

3.4.4 . المفاوضات: في حال ظهور قضايا معقدة ومثيرة للجدل بنشاط المنظمة، ينتقل الحوار إلى المفاوضات بحسن النية والذي يرضي مصالح جميع الأطراف، مع إضافة قيمة للتخفيف من آثار المشروع أو فوائده من خلال الشراكات الاستراتيجية.

3.4.5 . إدارة شكاوى و تظلمات أصحاب المصلحة: يكون هذا من خلال إرساء طرق سهلة، بسيطة و مقبولة من أطرف أصحاب المصلحة للتعبير عن شواغلهم ومظالمهم وإيصالها مباشرة لأصحاب القرار بالمنظمة.

¹ حمزة رملي، إسماعيل زحوط، المرجع نفسه، ص316.

3 . 4 . 6. إشراك أصحاب المصلحة في رصد عمل المنظمة: إشراك أصحاب المصلحة المتأثرين مباشرة في رصد عمل المنظمة بتحديد فوائده و قيوده (سلبياته)، كما يمكن إشراك مراقبين خارجيين لكي تتمكن المنظمة من تحسين مستوى الشفافية والمصادقية بها.

3 . 4 . 7. إصدار تقارير لأصحاب المصلحة: يكون من خلال إصدار التقارير من قبل المنظمة و توزيعها على أصحاب المصلحة حول الأداء الاجتماعي، البيئي، والاقتصادي، سواء لأولئك الذين استشيروا لتحسن عمل المنظمة أو من أظهروا اهتماما بالمصلحة العامة التي تقدمها المنظمة .

3 . 4 . 8. وظائف الإدارة: المنظمة و عبر وظائفها الادارية يجب أن تقوم بالبناء والحفاظ على قدرة كافية داخلها لإدارة عملية الحوار مع أصحاب المصلحة، و ذلك من خلال إشراكهم بالقرارات، والتتبع الجيد لتطلعاتهم، بالإضافة الى اطلاعهم عن تقارير أنشطة و أعمال المنظمة¹.

مراحل ادارة أصحاب المصلحة السابق ذكرها عرفت مجموعة من الاختلاف بين المفكرين حول كيفية اعتمادها و ترتيبها و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (III-01): عملية ادارة و تحليل اصحاب المصلحة.

المفكرين	مسار عملية الادارة و التحليل المقترح
Karlsen (2002)	تحديد أصحاب المصلحة، تحليل خصائص أصحاب المصلحة، الاتصالات وتبادل المعلومات مع الأطراف أصحاب المصلحة، تطوير الاستراتيجية.
Elias (2002)	وضع خريطة لأصحاب المصلحة بالمنظمة: وإعداد مخطط لأصحاب المصلحة الخصوصيين، تحديد مصالح أصحاب المصلحة، وضع مصفوفة القوة/المصلحة، إجراء عملية تحليل لأصحاب المصلحة، القيام بتحليل لأصحاب المصلحة على مستوى المعاملات، تحديد القدرة الإدارية لأصحاب المصلحة بمشاريع البحث والتطوير، تحليل ديناميكية التفاعلات بين أصحاب المصلحة.
Young(2006)	تحديد أصحاب المصلحة، جمع المعلومات عن الأطراف أصحاب المصلحة، تحليل تأثير أصحاب المصلحة.
Bourne &Walker (2006)	تحديد أصحاب المصلحة، تصنيف أصحاب المصلحة، وضع استراتيجية لمراعاة أصحاب المصلحة.
Olander (2006), Adopted Cleland (1999)	تحديد أصحاب المصلحة، لقاء و جمع المعلومات عن أصحاب المصلحة، تحديد أدوار أصحاب المصلحة، تحديد مواطن القوة والضعف لدى أصحاب المصلحة، تحديد استراتيجيات أصحاب المصلحة، التنبؤ بسلوك أصحاب المصلحة، تنفيذ استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.
Walker(2008)	تحديد أصحاب المصلحة، تصنيف أصحاب المصلحة، توقع مطالب أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، السيطرة على فعالية الاتصالات.
Jepsen & Eskerod (2009)	تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة من خلال: (أ) اسهامهم بعمل المنظمة، (ب) توقعاتهم لإستراتيجية المنظمة، (ج) سلطتهم بالمنظمة؛ اختيار استراتيجية التأثير لكل طرف من اطراف أصحاب المصلحة

المصدر: KOURAOGO SAID MAHAMED LAMINE , TENTATIVE DE VALIDATION D'UNE APPROCHE LONGITUDINALE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PROJET, MEMOIRE PRÉSENTÉ , EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI, MAI 2014, p26.

¹ "Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement", International Finance Corporation, 2007, p22. <http://documents.banquemoniale.org>

4. البلدية و أصحاب المصلحة بها كإدارة عمومية محل اهتمام الدراسة:

ادارة اصحاب المصلحة بالمنظمة هو الوجه الحديث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية و الذي عرف عدة مسميات منها المواطنة التنظيمية، و الاداء الاجتماعي للمنظمات، ويخص تمركز مفهوم "أصحاب المصلحة" بالمسؤولية الاجتماعية (CSR) و ارتباطه بها من خلال المفهوم الذي قدمه Cazal سنة 2008، نقلا عن CAPRON و Quairel-Lanoizelée : "إن مفهوم أصحاب المصلحة موجود بجميع الأدبيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، و في المجال الأكاديمي تسيطر نظرية أصحاب المصلحة على مختلف المقاربات التي تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بحيث هناك مقاربتان نظريتان تتعايشان معا و هما : اولا مقارنة الأخلاقيات المعيارية، تصف كيف ينبغي أن تتفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة، و مقارنة إدارية إيجابية تصف كيفية إجراء التفاعلات فعليا¹.

لذا المنظمة التي ترى نفسها مسؤولة اجتماعيا ليست مطالبة فقط بتطبيق ما تفرضه و تمليه عليها القوانين و التشريعات، بل يجب أن تذهب الى ما هو أبعد من ذلك بالسعي الدائم والمستمر نحو التعرف على متطلبات أصحاب المصالح والعمل جديا لإشباعها، لأنه و حسب Paul Samuelson المنظمة الكبيرة هذه الايام يجب ان تهتم بمسؤوليتها الاجتماعية و التأكد أنها تعمل أفضل ما بوسعها، و بهذه النظرية يعتبر أصحاب المصلحة كل طرف داخلي أو خارجي عن المنظمة و مسؤول عن الادارة الجيدة لمصالح كل الاطراف سواء مساهمين، موردين، موظفين و أسرهم، البيئة المحيطة، المجتمع المحلي، و المجتمع الكلي².

بعد هذا العرض لنظرية أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم المختلفة و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، فضلا عن دورها الاخلاقي للمنظمة، نحن مهتمون من خلال دراستنا هذه بمختلف أصحاب المصلحة المشاركين في نشاط البلدية باعتبارها ادرارة عمومية محلية تتأثر و تؤثر بيئتها الداخلية و الخارجية، أي مسؤوليتها اجتماعيا اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين و نحددهم كالتالي:

الشكل رقم(III-07): يوضح: أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين بالبلدية

أصحاب المصلحة الخارجيين	البلدية	أصحاب المصلحة الداخليين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المواطنين. ▪ الخزينة العمومية /مصالح الضرائب/ ▪ الشركات/الموردون. ▪ الحكومة و مؤسساتها. ▪ المنظمات غير الحكومية و الجمعيات. ▪ الاعلام. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ الادارة العليا ▪ رئيس المجلس الشعبي البلدي. ▪ المجلس الشعبي البلدي . ▪ ادارة البلدية ▪ الموظفين ▪ النقابة .

المصدر: من اعداد الباحثة

¹ Corinne Gendron & Cheryl André de la Porte , La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable , Les cahiers de la CRSDD collection recherche ,No 03-2009,P03.

² فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية شركات الاتصالات الخلوية"جيزي، موبيليس، أربدو "نموذجا، مجلة الباحث، العدد 206، 204/2014، ص 206.

1.4. أصحاب المصلحة الداخليين للبلدية:

1.4.1. الإدارة العليا: وتضم الإدارة العليا صانعي القرار بالبلدية وهم رئيس المجلس الشعبي البلدي و المجلس الشعبي البلدي و رؤساء مصالح خدمات البلدية، و الأمين العام الذي ستركز عليه بالجانب التطبيقي للدراسة.

1.4.2. رئيس البلدية كطرف مصلحة بالبلدية: رئيس المجلس الشعبي البلدي يعتبر الشخص الأكثر تأثيرا على نشاط السلطة المحلية باعتباره ممثلا للدولة، و هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي، فضلا عن اعتباره ممثلا للبلدية، لذا و من خلال القوانين و التنظيمات يمكننا اعتبار رئيس المجلس الشعبي البلدي (مقررا)، و جزءا مت دخلا هاما لا يمكن اغفاله وفقا لنموذج اصحاب المصلحة، و من بين توقعاته: العضوية بالمجلس الاستشاري السياسي البلدي و اعتباره مواطنا يسعى لتحقيق مصلحة البلدية، كما يحفز المجلس الشعبي البلدي و الموظفين من خلال منحهم للتصريحات، لتقديم عمل فعال على مستوى كل مصالح البلدية، و يولي ايضا اهتماما خاصا للمخاطر القانونية التي يمكن ان تمس بسمعة البلدية و استراتيجياتها المعتمدة، و من بين تطلعاته كذلك نشر القوانين و التنظيمات، و اتخاذ كل الاجراءات التي تهدف الى تنفيذها في حدود اقليم البلدية، كما يسعى الى اتخاذ كل الاجراءات المتعلقة بالحفاظ على النظام العام: كالامن العام، و الصحة العامة¹.

1.4.3. المجلس الشعبي البلدي و رؤساء مصالح خدمات البلدية: اعضاء المجلس الشعبي البلدي و مختلف رؤساء مصالح الخدمات البلدية يمثلون أصحاب مصلحة داخليين، و من بين توقعاتهم نجد: احترام التسلسل الهرمي و التفويض²، ايضا المشاركة في صنع القرارات التي تخص مجال خدمات البلدية كالتعمير و الهياكل الاساسية للتجهيز و الذي يشمل رسم النسيج العمراني و تنظيمه، المحافظة على البيئة، حماية التراث العمراني و المواقع الاثرية، المحافظة على النظافة العمرانية و معالجة مياه الصرف الصحي، و بالمجال الاجتماعي التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة و مساعدتها بمجال الصحة، التشغيل، و السكن، كما ان المجال الاقتصادي يسعى من خلاله كل من المجلس الشعبي البلدي و رؤساء المصالح الى القيام بكل عمل و مبادرة من شأنها تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة بالبرامج التنموية بتشجيع المتعاملين الاقتصاديين، و ترقية الجانب السياحي بالبلدية، من أجل العمل بمبادئ التسيير العمومي الجديد التي تركز على مبدأ جماعات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية وذات طابع اقتصادي³.

1.4.4. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين كطرف مصلحة بالإدارة العمومية: البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية يتحقق من خلال الاهتمام بالموارد البشري و اعتباره طرف داخلي ذو مصلحة، و الذي

¹ عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق، دار جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الاولى، سنة 2010، ص 119.

² Loredana Lazar. Innovation et responsabilité sociale : le cas de l'adoption des innovations responsables par les collectivités territoriales : Etude comparative France, Roumanie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français. P105.

³ عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 116، 113.

طُورَ مفهومه على مدار قرابة القرن من خلال المعايير التي وضعتها منظمة العمل الدولية لمساعدة الدول لوضع التشريعات الضابطة لعلاقات العمل بين المنظمات و الموظفين و التي شملت النقاط التالية:

نجحت في وضع التشريعات المتعلقة باحترام حقوق الإنسان ومراقبتها في العمل، بالإضافة الى نجاح تأطير 12 اتفاقية تتعلق بالقضاء على عمالة الأطفال، واتفاقيات تخص الزامية وضع مفتشيات للعمل، و ذلك سنة 1947، مع الحرص على التزام المنظمات بسياسة العمالة التي تخص الاستقطاب التعيين، التدريب، الترقية، و التقاعد، سنة 1964، فضلا عن اتفاقية إدارة العمل، سنة 1978، التي كان تطورها تدرجيا بخصوص ادراج مبدأ المساواة، والحماية الاجتماعية، بالإضافة الى أخذ نظام ترقية الموظفين بالحسبان، و الذي تبعته العديد من الاصلاحات التي مست: المساواة في الأجور، سنة 1995، الضمان الاجتماعي سنة 1952، قانون الحد من التمييز العنصري سنة 1958، نظام النظافة و الامن الصحي سنة 1964، حق الموظف في التعليم مع تمكينه من العطلة التعليمية مدفوعة الأجر 1974، تنمية الموارد البشرية سنة 1975، سلامة العمال وصحتهم سنة 1981، مع مراعاة معايير التوقيف و الفصل للموظفين سنة 1982، بالإضافة الى توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة و ذلك سنة 1983¹.

واكبت الجزائر الطرح الذي قدمته منظمة العمل الدولية بتبنيها الرسمي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بمنظمتها من خلال توقيعها على ثمانية اتفاقيات دولية سارية، سبعة منها تتعلق فالأساس بظروف العمل و هي كالآتي:

- اتفاقية العمل الاجباري و القصري رقم 29.
- اتفاقية الحرية النقابية و الحق النقابي رقم 87.
- اتفاقية الحق فالتنظيم و المفاوضة الجماعية رقم 98.
- اتفاقية المساواة في الاجور رقم 100.
- اتفاقية الغاء العمل الجبري رقم 105.
- اتفاقية التمييز بين التوظيف (الوظيفة) و المهنة رقم 111.
- اتفاقية أسوء انماط العمالة للأطفال رقم 182.

فضلا عن التشريعات التي سنتها فيما يخص البيئة، الاستدامة، حقوق الانسان، و وضع المرأة التي تتوافق مع الاتفاقيات الدولية².

الواقع ان هذا التحول على مدار السنوات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمات و منها الادارة العمومية يطرح مشكلات في تفسيرها و فهمها من قبل الموظفين، و باعتبار أن المنظمات تتكون من

¹ Olivier Charpateau, Thierry Wiedemann-Goiran. Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2012, p09.

² حنيش الحاج، المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2 سنة 2017، ص 212.

مجموعات موظفين تهدف الى عملية صنع القرار والقدرة على التحكم في نتائجه و ذلك من خلال استقلالية الوظائف ضمن التسلسل الهرمي، و بهذا تكون المسؤولية الاجتماعية تخص جميع الموظفين، الذين يحتلون مواقع استراتيجية أو كل اطار له القدرة على التصرف لإحداث التكامل على مستوى المنظمة.

يدار المورد البشري بالمنظمة من قبل جهاز ادارة الموارد البشرية الذي يعنى به منذ لحظة دخوله الى المنظمة حتى مغادرته لها بما يتناسب مع أهدافها و أساليب العمل بها، و تنحصر المهام التي تتم على مستوى ادارة الموارد البشرية فيما يلي: التخطيط للمورد البشري، الاختيار، التوجيه، تقييم الاداء، الترقية، التأديب، التدريب، و التنمية الادارية، و باعتبار الموظفين الحجر الاساسي في المنظمة فهي ملزمة أخلاقيا و اجتماعيا اتجاههم منذ انضمامهم اليها حتى انفصالهم عنها، و هو الامر الذي وطد العلاقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية و ادارة الموارد البشرية، باعتبار تطوير هذه الاخيرة يكون بفعل تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين، و ادراجهم كشركاء من الدرجة الاولى، اضافة للاعتراف بالنقابات.

يرى Beaupré وجود تقصير من قبل المجتمع العلمي و المهني حول الربط المنهجي بين ادارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية، على الرغم من أن السنوات الاخيرة شهدت انتشار الدراسات التحليلية لتوضيح العلاقة بين هذين الميدانين، و ذلك من خلال اعتماد منهج ادارة موارد بشرية "مسؤولة" بالتطرق لكل الميادين التقليدية لتسيير الموارد البشرية، و هو الامر الذي مكننا من تصنيف هذه الدراسات الحديثة الى فئات، و التي تم عرضها بطرق مختلفة من قبل المؤلفين، بالرغم أن المضمون يكاد يكون نفسه من دراسة لأخرى، و على سبيل ذلك حدد Fuentes-Garcia اربعة فئات اساسية و هي: (1) الدراسات التي تشير الى مسالة احترام حقوق الانسان في العمل، (2) دراسات معايير تحسين نوعية حياة العمل، و تحقيق الاستقرار الوظيفي، أو إيجاد توازن أفضل بين العمل و الحياة الشخصية، (3) دراسات حول ممارسات ادارة موظفي المنظمة، (4) و الإجراءات التي تسعى للتخفيف من الآثار السلبية لإعادة الهيكلة التي يتحملها الموظفين¹.

فيما يلي سنفصل أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري كطرف ذو مصلحة بالإدارة العمومية على مستوى كل نشاطات ادارة الموارد البشرية:

i. المسؤولية الاجتماعية و الالتزام الاخلاقي للإدارة العمومية اتجاه الموظفين قبل البدء بالعمل (الاستقطاب):

عملية توصيف الوظيفة المطلوبة هي المرحلة الاولى التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتحديد طبيعة الوظيفة و متطلباتها من حيث الخبرة، المؤهلات المطلوبة، و المهارات الخاصة سعيا منها لإيجاد الموظف

¹ Benjamin Dubrion, Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, Management & Avenir 2010/9 (n° 39), p. 31.

المناسب، وتليها عملية الاستقطاب من خلال الاعلان المقابلات و الاختبار... الخ، و عبر جميع هذه المراحل تسعى الادارة العمومية لاعتماد الشفافية و النزاهة لتعبر عن مسؤوليتها الاجتماعية و التزامها الاخلاقي اتجاه المترشحين و بيئتها المحيطة .

تأخذ المسؤولية الاجتماعية لهذا النشاط عدة صور من أهمها¹:

• الالتزام بعملية البحث السليمة مع تأمين حقوق المترشحين لشغل الوظيفة (ضمان النزاهة و الشفافية بعملية التوظيف).

• الاعلان الصادق و الصريح عن المناصب الشاغرة بالإدارة العمومية، و السعي لإيصال الاعلانات لجميع الشرائح الموجه لها في المجتمع، مع تفادي أي شكل من أشكال التمييز الجنسي، أو التمييز بسبب العجز.

• احترام الادارة العمومية لقوانين التوظيف العمومي، و تفادي اتباع الوسائل غير المشروعة لجذب الموظفين.

• تفادي أشكال التوظيف غير القانونية و الاخلاقية كالوساطة ، المحاباة و المحسوبية.

• اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص للمترشحين، مع التزام سرية المعلومات و الرد عليها.

• ضرورة سعي الادارة العمومية لتوفير الجو الملائم للمقابلات من خلال احترام المواعيد و حسن الاستقبال.

• تكوين لجان اختيار تتمتع بالموضوعية و التكامل من الناحية الفنية، دون الاستهانة بمهارات و كفاءات المترشحين.

بعد اختيار الموظف المناسب لشغل المنصب المتاح، تكون الادارة العمومية ملزمة بإصدار عقد عمل للموظف يضم الشروط و الظروف الرئيسية للعمل، بحيث يكون مبني على الشفافية و احترام اخلاقيات الوظيفة العامة، مع مراعاة مقتضيات الآداب و اللياقة.

و على هذا الأساس اهتم المشرع الجزائري بإدراج جميع هذه المعايير بإداراته العمومية من خلال تطوير القوانين المنظمة لإدارة الوظيفة العمومية كالأمر رقم 133 - 66 ، القانون رقم 12 - 78 ، المرسوم رقم - 85 59، الأمر رقم 03 - 06 ؛ مع الحرص على تعزيز مبدأ المساواة و مبدأ الجدارة، إذ أن مبدأ المساواة لا يقتصر فقط على المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية، وإنما أيضا المساواة بين الموظفين في الحقوق (التعويض، العطل بأنواعها، الترقية التكوينية...) والواجبات (الالتزام بأداء الخدمة، الطاعة الرئاسية،

¹ مقدم وهيبة، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، دراسة حالة ثلاثة شركات عربية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 10.

المحافظة على السر المني...). وكذا المساواة في التعامل معهم وعدم التمييز بينهم من حيث الجنس، اللون، النسب، أو المكانة الاجتماعية¹.

السعي لتحقيق مبدأ الجدارة بالتوظيف من قبل الادارة العمومي تم التركيز عليه من خلال المادتين 80،79 من الأمر رقم 06-03 و التي تنصان على أن يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى التكوين، كما أن الالتحاق بالوظائف العمومية يتم إما عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، أو المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، مع ضرورة القيام بالفحص الذهني².

ii. المسؤولية الاجتماعية و الالتزام الاخلاقي للإدارة العمومية اتجاه الموظفين بعد التوظيف(فترة العمل):

ربط الادارة العمومية للمسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية كطرف ذو مصلحة يهدف الى تحسين ادائها، ويتحقق هذا الامر بتوفير المناخ الملائم للموظف العام للعمل من خلال التكوين، الاحترام و تحسين الظروف النوعية للعمل، كما أن الموظف العام و بدوره عندما يرى ان ادارته العامة التي ينتهي اليها هي المصدر الاساسي لتلبية احتياجاته و تحقيق رغباته، و في ظل توفر الشروط الملائمة يرتفع مستوى أدائه و منه أداء هذه الاخيرة.

■ الاهتمام بنوعية حياة العمل بالإدارة العمومية: ويتضمن النقاط التالية:

" توفير الظروف البيئية : الادارة العمومية ملزمة بتوفير بيئة عمل تتمتع بجودة عالية و تنافسية الامر الذي ينعكس على مستوى اداء موظفيها، و سنتطرق الى شروط العمل الواجب توفرها من خلال ثلاث جوانب رئيسية وهي³:

" الشروط المادية: مراعاة توفير شروط الاضاءة ، التهوية، الرطوبة، المناسيب، بالإضافة الى شروط النظافة، السلامة المهنية و النقل و كلها اليات ترفع من الروح المعنوية للموظفين العموميين.

" الشروط المعنوية : وهي الظروف الاجتماعية من تنظيمات غير رسمية، و علاقات الصداقة و البحث في كل الشروط المدعمة لأداء الموظفين العموميين و خاصة احساسهم بالرضى الوظيفي و الانتماء للإدارة العمومية.

■ الشروط التنظيمية: و تتمثل في بيئة العمل التنظيمية و تأخذ عدة أشكال تتمحور حول مايلي:

■ توفير ثقافة تنظيمية تعزز دور الموظف العمومي و تدعم جهوده و عمله على التحسين.

¹ تشيشتات سلوي، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية، نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص 217.

² نص الامر 03.06 للقانون الاساسي للتوظيف العمومي <http://www.crbt.dz>

³ محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه ادارة اعمال، جامعة الشلف، الجزائر، سنة 2014، ص 57.

- منح الاستقلالية و الصلاحيات لشاغل الوظيفة العمومية بشكل يمنع تدخل الآخرين في مهامه.
- توفير التوصيف الوظيفي الذي يقلل من وقوع الموظف العمومي في ازدواجية العمل، و يزيد من تحمله لمسؤولية قراراته الوظيفية، و يعزز ثقته.
- كفاءة و كفاية الموارد البشرية، المادية، و التقنية المتوفرة.
- مشاركة المرؤوسين بعملية صنع القرار، و وضع الاهداف .
- وضع نظام رقابي متطور لتوفير الامن و السلامة.
- توفير خدمات التأمين و الرعاية الصحية.
- بناء علاقات عمل خارج نطاق الجو الرسمي من خلال توفير الادارة العمومية للخدمات الترفيهية بإنشاء نوادي اجتماعية و رياضية، بالإضافة الى تنظيم رحلات سفر.
- الاجور و المكافآت: تتوفر العديد من السبل لتطبيق الاطر الاخلاقية بمجال الاجور و المكافآت و منها مايلي:
- التزام الادارة العمومية بالموضوعية، الشفافية، و العدالة من خلال نظام الاجور، الرواتب، و نظام الحوافز و المكافآت، مع ابراز الاسس الموضوعية لتباين المستويات و الفوارق لهيكل الاجور و الرواتب.
- حرص ادارة الموارد البشرية بالإدارة العمومية على اختيار أنسب الاليات لدفع الاجور و المكافآت.
- تفادي التمييز و التحيز من خلال هيكل الاجور بين النساء و الرجال¹.
- و كل هذه النقاط ركز عليها المشرع الجزائري من خلال القانون الاساسي للوظيفة العمومية الموافق للأمر 06.03 الموافق لسنة 2006 بفصله السابع المتعلق بالأوسمة الشرفية و المكافآت من المادة 112 الى المادة 113، و الباب الخامس المتضمن لتصنيفات و الرواتب من خلال جميع مواد من المادة 114 الى المادة 126، و كل الادارات العامة خاضعة لنص هذا القانون فيما يتعلق بالتوصيف، الاجور و المكافآت².
- تقييم أداء الموظفين: تتحمل الادارة العمومية المسؤولية الاجتماعية اتجاه تقييم أداء موظفيها من خلال النقاط الاساسية التالية³:
- الاعتماد على أساليب التقييم الموضوعية و الدقيقة، و الابتعاد عن التحيز.
- المراقبة المستمرة لمستوى أداء الموظفين العموميين و توثيقه مع تقييم جوانب التميز و التراجع في ادائهم.
- تُكلف عملية التقييم الى أفراد يتمتعون بالخبرة، الادراك، الاستقرار العاطفي، و القدرة على التعامل مع الآخرين⁴.

¹ منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء و لنيد غاز بولاية ورقلة. ورقة عمل ص 597.

² نص الامر 03.06 للقانون الاساسي للوظيفة العمومي <http://www.crbt.dz>

³ مقدم و هيبية، تقييم مدى استجابة مظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية عن عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، اطروحة دكتوراه علوم التسيير بجامعة وهران، الجزائر، سنة 2014، ص 153.

⁴ منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، المرجع نفسه، ورقة عمل ص 597.

تطوير اليات العمل بالإدارة العمومية من خلال استخدام النظم الاليكترونية الحديثة، مع مراعاة تطبيق معايير الجودة والتميز لإدارة المورد البشري.

■ التدريب و التطوير:

تسعى الادارة العمومية الى تحسين و تطوير مهارات موظفيها من خلال وضعها للبرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لموظفيها ، بحيث يخص التدريب كل موظفي الادارة العمومية و لا يقتصر فقط على الموظفين حديثي التعيين، بل يشمل أيضا قدامى الموظفين و بكل المستويات الادارية بما في ذلك مستويات الادارة العليا، باعتبار التدريب يزيد من أداء الموظف العمومي و يرفع معنوياته، و يعزز صلته بالمنظمة و الولاء لها، كما أنه يقلل من حاجة ادارة الموارد البشرية الى الاشراف المباشر عن قرب، و يخفض من نسب الاخطاء المهنية التي ممكن أن يقع بها الموظف العمومي بعد تعزيره للمكتسبات المعرفية، مما يزيد من استقرار التنظيم و مرونته، اي التدريب عامل اساسي لتكوين راس المال البشري و بهذا الصدد يقول Leif EDIVINSSON "رأس المال البشري بالمنظمة يتكون من خلال توفيق الموظفين بين معرفتهم بعملهم، و قدراتهم على انجازهم، و روح الابتكار لديهم"¹، و عليه التدريب و التطوير هو التزام مسؤول للإدارة العمومية اتجاه موظفيها على ان تمنحهم التطور بالمسار الوظيفي و زيادة طموحهم و تحقيق اهدافهم ، مما يعود على الادارة العمومية بنتائج ايجابية و أهمها الحصول على موظفين يمنحونها الميزة التنافسية²، و لتحقيق الادارة العمومية مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه موظفيها من خلال التدريب و التكوين يتعين عليها اتباع اللوائح المقدمة من قبل الأمر 06.03 المؤرخ سنة 2006 بفصله الثاني: التربص، و فصله الثالث: التسيير الاداري للمسار المهني للموظف العمومي، فضلا عن الفصل الخامس المتضمن للقوانين المنظمة للتكوين بالإدارة العمومية³.

■ حماية المرأة العاملة:

تميز العصر الحديث بولوج نسبة كبيرة من النساء الى سوق العمل و بمختلف التخصصات منافسة الرجل، و لذا المنظمات و من بينها الادارات العمومية ملزمة اجتماعيا و اخلاقيا اتجاه المرأة العاملة على النحو التالي⁴:

■ التأكيد على ضرورة تحقيق المساواة بين المرأة و الرجل في جميع الحقوق، ووفقا لما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة بفيينا سنة 1993.

¹ Chahrazad TAHRI , La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire , Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro N° 4, Vol 1 : septembre 2015, p139.

² بوهلالة سعاد، أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لمقرواية بشار. أطروحة دكتوراه جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2015، ص 21.

³ نص الامر 03.06 للقانون الاساسي للوظيفة العمومي <http://www.crbt.dz>

⁴ محمد فلاق، المرجع نفسه، ص 59.

▪ الحد من جميع أشكال التمييز ضد المرأة، ومكافحة استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل وخصوصا التحرش الجنسي، عملا بما ورد في الاتفاقية العامة للأمم المتحدة سنة 1979.

▪ وضع السياسات المناسبة المبنية على الشفافية للحد من انتهاك حقوق المرأة.

▪ توفير ادارة الموارد البشرية بالإدارة العمومية لآليات تكافؤ الفرص بكافة مجالات العمل مع ضمان عدم التفرقة بالأجور، الترقية الوظيفية، والتدريب والتكوين المهني.

▪ توفير المرافق المناسبة على مستوى اقليم الادارة العمومية، والتي تلي حاجيات المرأة العاملة كدور الحضانة.

▪ ادماج المعاقين وتوفير الحماية لهم :

دعت كل من المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير حكومية الى اتخاذ التدابير اللازمة لإدماج الفئة المعاقة بسوق العمل من خلال تحملها للمسؤولية الاجتماعية اتجاههم باحترام حقوق الانسان، وباعتبار الادارة العمومية مسؤولة اجتماعيا يجب عليها مراعاة ما يلي¹:

▪ الاعتماد على تكافؤ الفرص بين الفئة المعاقة والافراد العاديين لدعمهم ومحاوية أشكال التمييز بمكان العمل.

▪ توفير برامج تكوينية خاصة من قبل الادارة العمومية لتأهيل فئة المعاقين للعمل.

▪ وضع الامكانيات والتجهيزات الخاصة التي تساعد على العمل بشكل طبيعي.

▪ تمويل الادارة العمومية ودعمها للجمعيات والاندية لدمج فئة المعاقين بالمجتمع.

iii. المسؤولية الاجتماعية والالتزام الاخلاقي للإدارة العمومية اتجاه الموظفين بعد انتهاء فترة العمل:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها انتهاء العمل ومنها انتهاء عقد العمل، الاستقالة او الاقالة للموظف العمومي عند اخلاله بشروط العقد مع الادارة العمومية، التقاعد، أو وفاة الموظف ... الخ²، ومهما كانت الطريقة لإنهاء العمل، فالإدارات العمومية ملزمة أخلاقيا واجتماعيا بتحمل المسؤولية اتجاه الموظفين المنتهية فترة عملهم، وذلك من خلال تطبيق نص الامر 06.03 المؤرخ سنة 2006 ببابه العاشر المتعلق بإنهاء الخدمة والمرتكز على مايلي:

▪ منح المكافآت للموظف العمومي المنتهية خدمته مقابل فترة عمله بالإدارة العمومية.

▪ منح الموظف العمومي المقال مستحقته في حال انتهاء مهامه.

▪ استمرار الخدمات الصحية والتأمين.

▪ منح شهادات الكفاءة وحسن السيرة والسلوك مع التوصيات للتوظيف بمنظمات أخرى.

▪ منح الموظف فرصة العودة للعمل من جديد³.

¹ منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، المرجع نفسه، ص 597.

² باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، سنة 2006، ص 206.

³ محمد فلاق، المرجع نفسه، ص 60.

4 . 1 . 5 . النقابات العمالية كطرف صاحب مصلحة داخلي بالإدارة العمومية(البلدية):مصطلح نقابة مشتق من المصطلح الفرنسي syndicat ما يدل على النقيب والعميد¹، والنقابة العمالية هي تنظيم يمثل العمال، ويدافع عن مصالحهم و حقوقهم، كما أنها تعد الطرف الاساسي في مجال نزاعات العمل²، و المشرع الجزائري بنص المادة 40 من القانون 90 . 14 المؤرخ في 02 جوان 1990، المتعلق بقانون ممارسة الحق النقابي³ يضمن للعمال حق التمثيل النقابي إذ جاء بنص المادة"يمكن لأي منظمة نقابية تمثيلية أن تنشئ هيكلًا نقابيا طبقا للقانون الاساسي لضمان تمثيل المصالح المادية و المعنوية لأعضائها، في أي مؤسسة عمومية أو خاصة، و في أماكن عملهم المتميزة، اذا كانت للمؤسسة أماكن عمل أو في هيئة أو ادارة عمومية"، أما القانون الاساسي للوظيفة العامة و من خلال الامر رقم 06 . 03 و بنص مادته 35 يعطي الحق للموظف بممارسة الحق النقابي في اطار التشريع المعمول به⁴. و منه نستخلص أن النقابات العمالية طرف ذو مصلحة فاعل و يتمتع بالتأثير، السلطة، و الشرعية بالإدارة العمومية بصفة عامة، و بصفة خاصة بالبلدية يتوقعون منها احترام صوتهم و السماع لهم .

4 . 2 . اصحاب المصلحة الخارجيين بالإدارة العمومية(البلدية):

4 . 2 . 1 . المواطنين:و هم فئة أصحاب المصلحة التي ترغب بالمشاركة في السياسة العامة للإدارة العمومية، من خلال تركيزهم على استشارتهم بالقرارات الهامة التي لها أثر على الحياة العامة بالبلدية، و من بين توقعاتهم التي ينتظرون تحصيلها باعتبارهم اصحاب مصلحة بالبلدية، احترام خصوصية النمط المعيشي، و اللوائح الاجتماعية و البيئية المحلية للبلدية، كما يسعون الى تحصيل كل المعلومات التي تتعلق بميزانية البلدية و وسائل استخدامها، بالإضافة الى بحثهم في تكاليف الاستثمارات بالبلدية، و المنتجات المستخدمة بها، أثارها و مخاطرها البيئية، كما أنهم يريدون تحصيل كل المعلومات من هيئات البلدية بصفة موثوقة و شفافة، و ذلك بالاتصال و الحوار الصادق و المفتوح، و تبادل علاقة الثقة مع ممثلهم المنتخبين.

4 . 2 . 2 . الخزينة العمومية، مصلحة الضرائب، الشركات، و الموردون:لهم تأثير كبير في تحقيق مشاريع المجتمع، من خلال انتمائهم الى الميكانيزم المالي الذي أساسه:التمويل و الاستثمار، و هم فئة حساسة

¹ يداوي محمد سفيان، كافي موسى، النقابات العمالية المستقلة واقع و تحديات . دراسة ميدانية حول نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي و التقني CNAPESTE على مستوى قطاع التربية الوطنية ما بين 2011 . 2015، مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية العدد 16 ديسمبر 2016، ص 05.

² شطيبي حنان، علي عبد الله، أثر النقابات العمالية على انتاحية العمل في المؤسسات دراسة تحليلية للأدبيات الاقتصادية الحديثة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 06، العدد 03، ص 198-2893، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2893.198>

³ القانون 90 . 14 المؤرخ في 02 جوان 1990، المتعلق بقانون ممارسة الحق النقابي المنشور بالجريدة الرسمية رقم 23، ص 768. http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/loi_90-14_ar_.pdf

⁴ الامر رقم 06 . 03 الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن للقانون الاساسي للوظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 46، ص 06. <http://www.crbt.dz>

لموثوقية المعلومات وصحتها حول القدرة على الوفاء، السيولة، والمخاطر المالية المحتملة للمشاريع العمومية والنشاط العمومي بصفة عامة. ولكن بصفة خاصة لموثوقية أنظمة الدفع، وهم يتوقعون إدارة عمومية فعالة وشفافة في عملية صنع القرار، لكون الخزينة العمومية و مصالح الضرائب هم الممول الرئيسي لجميع أنشطة البلدية المترجمة من خلال موازينها العامة (التسيير، التجهيز، الاستثمار)، و هم بدورهم مراقب مالي للتدفقات الجبائية و المالية بالبلدية، و المسئول عن حسن صرفها لتحسين الثقة العمومية. على هذا الأساس هم يتوقعون من البلدية حسن التسيير و ضمان التواصل الدائم بهم، و من بين أصحاب المصلحة بالفئة الخارجية الشركات الموردة و المنجزة للصفقات العمومية، و هم فئة متدخلة بعملية صنع القرار بالمجتمع المحلي وذلك بالخبرات و المنتجات التي تقدمها، لذا يتوقعون من البلدية احترام العقود، لكي يؤسسوا نشاطاً و شراكة طويلة الأجل معها، و المجتمع المحلي ككل، أساسها الثقة، و كل أصحاب المصلحة بهذه الفئة يريدون من البلدية أن تعتمد استراتيجية تحترم النظام الاقتصادي، الاجتماعية و البيئي المحلي.

4 . 2 . 3 الحكومة و مؤسساتها: تتدخل الحكومة بعمل الإدارة المحلية و على رأسها البلدية بصفتها القاعدة الأساسية للإدارة التنفيذية و الرابط بينها و بين المواطن، ما يعني أن لها علاقة تأثير و تأثر معها، حيث تقدم للبلدية التشريعات و القوانين، التوجيهات، و التنظيمات على كافة المستويات لتحقيق الأهداف العامة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية، كما تعمل الحكومة و في إطار التسيير العمومي الجديد على توجيه مصالح البلدية نحو استقلالية التمويل بخلق استثماراتها المحلية الخاصة و فرض الرسوم الجبائية، و تأمين الإمدادات من طاقة و مواد كالبحث في مجال الطاقة البديلة، مع الامتثال للوائح التنمية الاقتصادية المحلية، و تحليل المخاطر و الآثار البيئية لأنشطة البلدية¹، و هذا ما ترجمه نص القانون الخاص بالتهيئة و التعمير، و الأمر رقم 10-03 و الذي يعتبر قانوناً لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، فضلاً عن الأمر رقم 11.10 الذي يدعو البلدية الى التكفل بالإطار المعيشي للمواطن و تحسينه، كما تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما بحفظ الصحة و النظافة العمومية و لاسيما في مجالات التالية:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة و معالجتها.
- جمع النفايات الصلبة و نقلها و معالجتها و تهيئة المساحات الخضراء².

¹ السعيد قاسبي، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2012، ص 111، 112.

² بن علي زهير، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 4 (11)، سنة 2016، ص 137، 138.

وتتوقع الحكومة من البلدية الالتزام بتطبيق القوانين التنظيمية و عدم الخروج عنها، والسعي لتحقيق التنمية المحلية ، مع توفير الامن والاستقرار المحلي.

4. 2. 4 . المنظمات غير الحكومية والجمعيات: المنظمات غير الحكومية والجمعيات المختلفة هم أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على قرارات رؤساء البلديات، من خلال توصياتهم نحو احترام البيئة والتنمية المستدامة.

4 . 2 . 5 . الإعلام: إن عالم الإعلام هو جهة معنية ذات دور أقل أهمية للمجتمعات المحلية: فهو مهتم بالاتصالات الخارجية للبلدية وعلاقاته مع المواطنين والمؤسسات المختلفة¹.

III. المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية و التنمية المستدامة

1. ماهية و أبعاد التنمية المستدامة.

أصبحت التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة أمرا لا مفر منه، حتى وإن استندت إليها أحيانا بعض الأطراف لدعم مواقفها المعارضة. وهو ما يدل على شعبية المفهوم و شيوعه رغم غموضه، و ان كان محتواه في أغلب الاحيان يدل على ما يلي:

• مفهوم التنمية: هي كلمة لا يوجد اجماع حول معناها لثقله و تشعبه بالقيم، فتعرف عادة وفق نهج معياري لكونها موجهة نحو أهداف يسعى المجتمع الى تحقيقها أو بلوغ حدودها القصوى، كما تعرف أيضا بمفهوم معاصر على أنها عملية مجتمعية واعية و دائمة موجهة وفق ارادة وطنية مستقلة من أجل ايجاد تحولات هيكلية و احداث تغييرات سياسية، اقتصادية، و اجتماعية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني و تحسين مستمر لنوعية حياته².

• مفهوم الاستدامة: يعود اصل الاستدامة " Sustainable " الى علم الايكولوجيا Ecology ، بحيث لا يعني مصطلح الاستدامة الخالصة purist sustainability شيئا أكثر من الركود في مدلوله اللغوي ، و الذي يعني القدرة على الاستمرار دون حدوث أي تغيير، أي القابلية الى الاستمرار، الحفظ و التدني³، و لكن في الغالب مفهوم الاستدامة التنموي يدل على العلاقة بين علم الاقتصاد Economy و علم الايكولوجي Ecology ، و الذي يعني تطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة الى تغييرات هيكلية تؤدي الى حدوث تغيير في خصائصها و عناصرها و علاقات هذه العناصر مع بعضها البعض.

¹ Loredana Lazar. Innovation et responsabilité sociale : le cas de l'adoption des innovations responsables par les collectivités territoriales : Etude comparative France ,Roumanie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français. P106.

² بخدة شهرزاد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية الاجتماعية و البيئية، دراسة حالة موبليس فرع بشار، مجلة دراسات و ابحاث، العدد 28، سبتمبر 2017، السنة التاسعة، ص 332.

³ محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 96.

ترجم مصطلح Sustainable Développement الى العربية تحت العديد من المسميات منها: التنمية المتواصلة، المطردة، المحتملة، الاستدامة، المستدامة و كمصطلح جديد "المتانة" ¹ durability . شاع مفهوم التنمية المستدامة سنة 1987 مع نشر تقرير برونتلاند Brundtland المسمى بـ"مستقبلنا المشترك"، والذي اعتمد التعريف التالي: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، وقبل بضع سنوات، اقترح الاتحاد العالمي لحفظ الطبيعة UICN أيضا تعريفا مفاده أن "التنمية المستدامة هي التنمية التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الإيكولوجية، الاقتصادية والبيئية"، و هذان التعريفان هما اليوم أساس أي تفسير جدي للتنمية المستدامة²، بحيث يحددان أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة فيما يلي:

البعد الاقتصادي: الجانب الاقتصادي بالدول المتقدمة يمثل السعي لتخفيض استهلاك الطاقة و الموارد، أما بالنسبة للدول النامية فيتمثل توظيف الموارد من أجل الحد من الفقر و تحسين المستوى المعيشي للفرد.

البعد البيئي: يهتم البعد البيئي بوضع الآليات المنهجية أمام الاستهلاك، النمو السكاني، التلوث، و الاستنزاف البيئي للموارد من خلال ادارة علمية للموارد الطبيعية³.

البعد الاجتماعي: يشير الى تحقيق العدالة الاجتماعية بين افراد المجتمع فيما يخص توزيع الموارد و الاستفادة من الخدمات و المنافع، مع امكانية اتاحة الفرص المتساوية بين أفراد المجتمع و دون تمييز، فضلا على اشراكهم بإعداد البرامج التنموية و تنفيذها، لتحصيل الحقوق الانسانية و توفير الحد الأدنى من الامن، مع السعي المتواصل في استقرار النمو الديمغرافي، و العمل على وقف النزوح الريفي⁴، كما يشير البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة الى تنمية التعددية و المشاركة الفعلية للجماهير الشعبية في صنع القرار⁵.

البعد المؤسسي: تقوم الدولة برسم السياسات التنموية و البيئية، إلا انها تحتاج الى ادارات و مؤسسات عمومية قادرة على تنفيذ هذه البرامج، و على يد افراد مؤهلين و إلا فلن تستطيع المضي في مخططاتها التنموية، من خلال سياساتها العامة و التنموية تقوم الدولة بتوفير الخدمات و المنافع لمواطنيها، من أجل

¹ بن حاج جيلالي، مغراوة فتيحة، التنمية المستدامة بين الطرح النظري و الواقع العملي- دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الحادي عشر، ص 154.

² Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D, Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale , Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 82.

³ الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع و التحديات، مجلة الباحث، العدد 16، سنة 2016، ص 301.

⁴ حسين بريقي، ايمان عميرات، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة، ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر: حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، الواقع و الرهانات"، شلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 10.

⁵ شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم، إدماج الاهتمامات البيئية في السياسة الصناعية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، سنة 2017، ص 48.

تحسين نوعية حياتهم وتأمين حقوقهم الانسانية، لتمكينهم من الالتزام بواجباتهم اتجاه المجتمع و الدولة، وكل هذا يعتمد على مدى نجاح ادارات و مؤسسات الدولة في أداء مهامها¹.

وفقا لما تم تقديمه أعلاه نأخذ كتعريف شامل للتنمية المستدامة ما قدمه كل من Thirsten & Lambrecht "أنها عملية تغيير يجري في استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات و تكييف التنمية، و التطوير المؤسسي، بتناسق و تناغم يعزز الامكانيات الحاضرة و المستقبلية في تلبية احتياجات البشر و تطلعاتهم"².

2. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة بالإدارة العمومية

تعد التنمية المستدامة احد اسس السياسة العامة الموضوعة من قبل الحكومة، و التي ضمنها تختار ما يجب فعله أو عدم فعله اتجاه القضايا التي تخص المجتمع سواءً كانت سياسية اقتصادية، اجتماعية، بيئية، و السياسة العامة وفق تعريف Brooks: هي "اطار عام من الافكار و القيم الذي تتخذ ضمنه القرارات و يوجه تصرفات الحكومة اتجاه قضايا محددة"³، و يتم تنفيذ السياسات العمومية وفق مستويين: الاول وطني و هو التنمية المستدامة الشاملة و الذي يخص عمل الحكومة المركزية و هو استراتيجي أما الثاني فهو محلي تنفيذي و يخص التنمية المحلية للجماعات المحلية (الولاية و البلدية) و الادارات العمومية، بحيث يعرف بعض الباحثين هذه الاخيرة بأنها "عملية التغيير التي تحدث في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية، و ذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام و استغلال الموارد المحلية و اقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية و الاستفادة من الدعم المادي و المعنوي الحكومي وصولا الى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية و دمج جميع الوحدات بالدولة"⁴، اي التنمية المحلية هي جملة العمليات التي من خلالها تتكاتف الجهود المحلية (المؤسسات الاقتصادية، البنوك، المنظمات غير حكومية و المواطنين)، مع الجهود الحكومية (الولاية، البلدية، الادارات العمومية) لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية للمجتمعات المحلية و ادراجها بالسياسة التنموية الوطنية الشاملة⁵، و بهذا الصدد يتم التأكيد و الربط بين التنمية المحلية و المسؤولية الاجتماعية للجماعات المحلية لكون منتخبها سواء على مستوى الولائي ممثلين بالمجلس الشعبي الولائي أو على مستوى البلدي ممثلين برئيس البلدية و المجلس الشعبي البلدي يملكون الادوات الاقتصادية كالصفقات العمومية المبرمجة بالخطط الوطنية لتحقيق التنمية الاقتصادية، و التي يتم تنفيذها على

¹ بن حاج جيلالي، مغراوة فتيحة، التنمية المستدامة بين الطرح النظري و الواقع العملي- دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الحادي عشر، ص 158.

² مشري محمد الناصر، بقعة الشريف، قياس كفاءة تطبيق المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل متطلبات التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية تبسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 10، العدد 1، سنة 2017، ص 870.

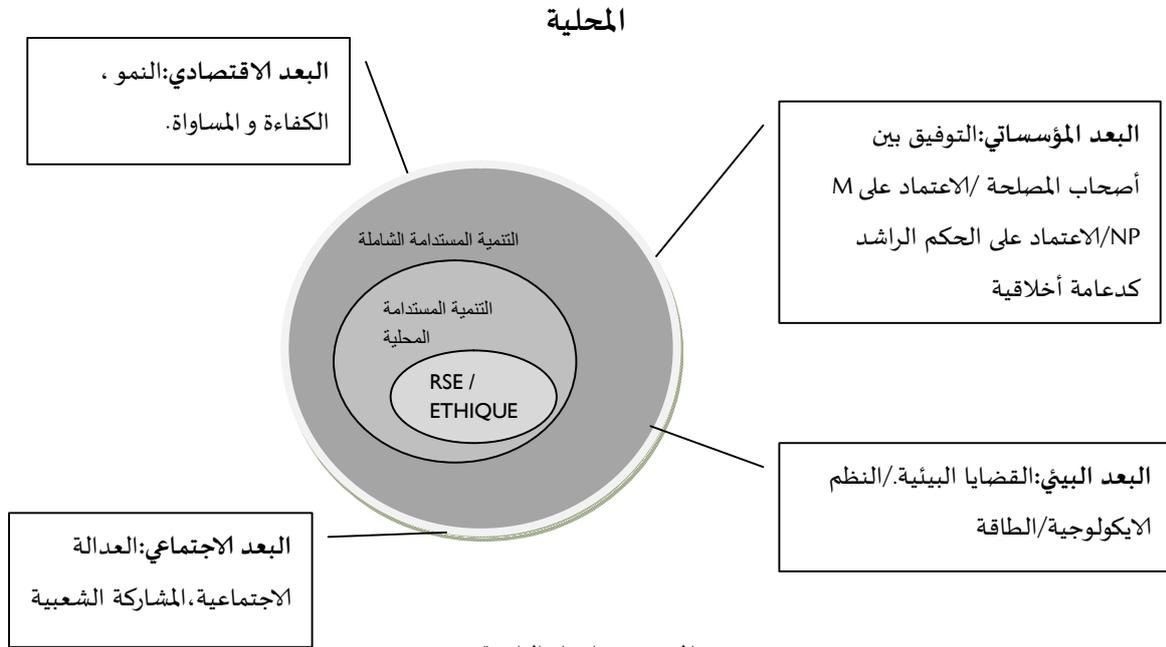
³ عايد عبد الله العصبي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، سنة 2015، ص 69.

⁴ عبد الحق زغدار، ليلى صوالحي، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد 11، جويلية 2017، ص 77.

⁵ وافي ناجم، بلال بوجمعة، مساهمة برامج الانعاش الاقتصادي في تجسيد التنمية المحلية بولاية أدرار، خلال الفترة ما بين 2001-2016، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017، ص 239.

المستوى المحلي بتوجيهها الى تحقيق التنمية الاجتماعية و البيئية، بإدراج المعايير البيئية بدفاتر الشروط للصفقات العمومية و المشاريع العمومية سواء الموجهة للبنية التحتية أو الاسكان العمومي، تطبيقا لأجندة القرن الواحد و العشرين فيما يخص المشتريات العامة المستدامة، و توظيف الادوات القانونية التي يملكونها بفرض الضرائب على طرق صرف المياه الملوثة بالتصنيع و المنتجات الملوثة لتشجيع مفهوم الانتاج "المسؤول" لدى المؤسسات الاقتصادية و كذلك المورد لها، فضلا عن القوانين الموجهة الى العائلات و المواطنين بمنع السياقة في حالة ادمان، عدم الاضرار بالأملأك العامة و التعدي عليها من اجل استغلالها استغلالا شخصيا، الحد من الصيد العشوائي للحيوانات، و البناء العشوائي... الخ، و يتم فرض هذه القوانين من اجل تشجيع الاطراف الفاعلة بالمجتمع المحلي على تحمل المسؤولية الاجتماعية¹، و بهذا الصدد نستطيع القول أن التنمية المستدامة سواءً شاملة أو محلية ترتبط مباشرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للدولة و جماعاتها المحلية بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، و الاخلاقية، و هما ترجمة لنفس الواقع ولكن بمستويات مختلفة فالتنمية المستدامة هي مفهوم اقتصادي و اجتماعي كلي على نطاق دولي و وطني²، أما المسؤولية الاجتماعية للإدارات العمومية و الجماعات المحلية فهي الجانب العملي للتنمية المستدامة بالمستوى الجزئي³.

الشكل رقم (III-08): يوضح ابعاد تقاطع التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية



¹ Marc-Hubert Depret et al, De la responsabilité sociale des acteurs, Marché et organisations 2009/1 (N° 8), p. 21,22 .

² Mohamed Amine M'BARKI, Hassane EL HAMDIAOUI, La responsabilité sociétale des collectivités locales selon l'ISO 26000 : vers une gouvernance soutenant la convergence territoriale entre ses trois niveaux ,Colloque International ENCG Tanger ,Maroc, 2016 ,p3 .

³ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2011، ص47.

IV. المسؤولية الاجتماعية والحكم الراشد بالإدارة العمومية

الحكم الراشد يعد من العوامل الأكثر تأثيراً في تمكين الإدارة العمومية من تحمل مسؤولية قراراتها و أنشطتها، بدمجه بسياساتها الإدارية، بحيث يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم"، أما F.X.MARRIEN فيعرفه على أنه يتكون بشكل جديد من التسيير الفعال بحيث ان الأعوان من كل طبقة بما فيها المؤسسات العمومية، تشارك بعضها بعضاً، وتجعل مواردها بصفة مشتركة، و كل خبراتها و قدراتها، لخلق تحالف وتكامل بين مشاريعها للعمل على تقاسم المسؤوليات¹، التعاريف السابقة تدل على أن الحكم الراشد يتم من خلال:

- التنسيق بين المنظمات الحكومية و أصحاب المصلحة من منظمات أعمال و مجتمع مدني.
- توفير قوانين، أنظمة، تشريعات ولوائح متداولة ومتعارف عليها و شفافة.
- تمتع القيادات التسييرية بالمرونة.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المنظمة العامة و بشكل دقيق ومتوازن.
- كما يتمتع الحكم الراشد بثلاث أبعاد و هي:

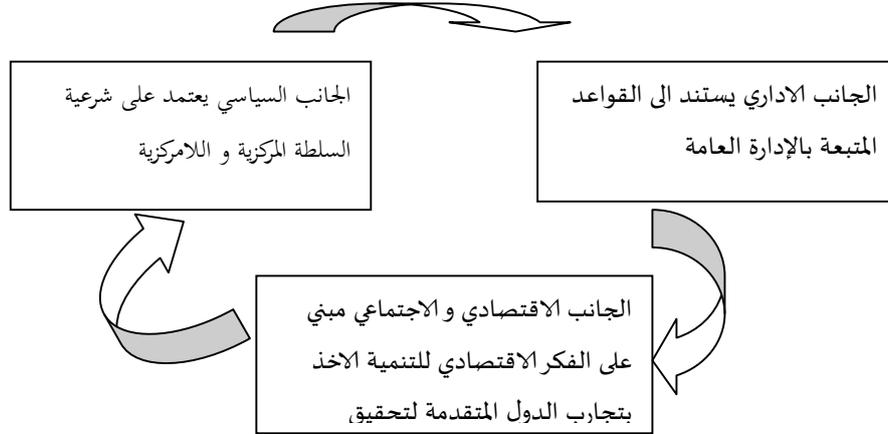
البعد السياسي: يرتبط بطبيعة السلطة السياسية العليا على مستوى الحكومي و المحلي على مستوى الجماعات المحلية و مدى شرعية تمثيله.

البعد الإداري: يرتبط بعمل الإدارة العامة و قراراتها و مدى كفاءتها.

البعد الاقتصادي والاجتماعي: يهتم بثلاثة جوانب، أولها يركز على طبيعة بنية المجتمع المدني و مدى استقلاليتة عن الحكومة، و ثانياً على طبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، أما الجانب الثالث فيهتم بطبيعة السياسة العامة و علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى².

¹ بن عبد العزيز خيرة، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري و تحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة المفكر، العدد 8، ص 320.
² تقرير المركز الفلسطيني للاتصال و السياسة التنموية، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الراشد، الخليل، فلسطين، 2011، ص 10.

الشكل رقم (III-09): التفاعلات ما بين أبعاد الحكم الراشد



المصدر: بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 198.

يوضح التفاعل بين الأبعاد الثلاثة أنه لا يمكن تصور إدارة عامة ذات كفاءة و فاعلة من دون استقلاليتها عن نفوذ رجال السياسة و تحقق مبدأ اللامركزية، كما أنه لا يمكن للإدارة التشريعية وحدها من دون وجود إدارة عامة تنفيذية فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة، ولا تستوي السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة، المحاسبة والشفافية، لذلك فإن الحكم الراشد هو الذي يتضمن حكما ديمقراطيا فعالا ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية.

آليات الحكم الراشد: تختلف آليات الحكم الراشد باختلاف الجهات المتبينة لها، ونعدد منها :

- الشفافية: هي حرية تدفق المعلومات بالإدارة العمومية، وفق قنوات اتصال مفتوحة بين المسؤولين وأصحاب المصلحة، تمكن من العمل بطريقة منفتحة، تسمح لأصحاب المصلحة الحصول على المعلومات الضرورية من أجل الحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات الملائمة، واكتشاف الأخطاء¹.
- المشاركة: تتحقق من خلال مشاركة أفراد المجتمع باتخاذ القرار، بضمان حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الإنسان، على أن يخضع المسؤولين العموميين للمسؤولية والمحاسبة².
- المساءلة: هي القاعدة التي تمكن أصحاب المصلحة الخارجيين للإدارة العامة من مواطنين، ومنظمات غير حكومية من مراقبة و مساءلة الموظفين والمسؤولين العموميين، باستخدام القنوات والأدوات الملائمة، دون المساس بالصالح العام وتعطيل العمل، وتتمثل أدوات الرقابة فيما يلي:
- مجالس المستفيدين: وتتكون المجالس من أفراد ممثلين للمستفيدين من الخدمات المقدمة على مستوى المنظمة العامة، كمجلس الآباء بالمدرسة، ومجلس العملاء على مستوى البنوك العموميين... الخ.
- ضرورة الالتزام بالنشر و بكافة أشكاله، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة.

¹ بوزيد سايج، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 58.

² قالقيل نور الدين، " دور الحكم الراشد في إرساء المدن المستدامة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017، ص 324.

- متابعة الالتزام بالمعايير.
- المجالس المستقلة للتقييم والرقابة.
- الجمعيات المحلية بكافة مجالاتها وأشكالها مثل: جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جمعية الحفاظ على التراث، جمعيات حقوق الإنسان، الصحافة ووسائل الإعلام، مع إقامة إدارات متخصصة للمساءلة كهيئة مراقبة و مكافحة الفساد¹.
- حكم القانون: سيادة القانون تتطلب وجود قاعدة قانونية واضحة تحكم ممارسات الإدارة العامة و المواطنين لصالحياتهم و تعزز حقوق الانسان، كما أن سيادة القانون تنظم العلاقات بين مؤسسات الحكومة و تضمن احترام مبدأ الفصل بين السلطات².
- العدالة (المساواة): الحكم الراشد يكفل معاملة عادلة لأصحاب المصلحة، بحيث يشعرون بالرضى و عدم الاقصاء، و بالتوزيع العادل لنتائج التنمية خصوصا على الفئات الهشة من المجتمع، كما ترمز العدالة أيضا بآليات الحكم الراشد الى تكافؤ الفرص بين المرأة و الرجل لتحسين أوضاعهم و تحقيق ارتقائهم الاجتماعي³.
- الكفاءة و الفعالية: يدل على البعد الفني لنظام الإدارة العمومية، و الذي يعني قدرة أجهزتها على تحويل الموارد الى برامج، خطط، و مشاريع تلبي احتياجات المواطنين و تعبر عن أولوياتهم، بتحقيق نتائج افضل و تنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة⁴.
- التوافق و حسن الاستجابة: تتحقق استجابة الإدارة العمومية من خلال خدمتها و تلبيةها لمتطلبات أصحاب المصلحة بصورة ترضيهم نوعاً و كمياً، و ترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة، الشفافية و توافر الثقة بين الإدارة العمومية و المواطن على وجه الخصوص⁵.
- الرؤية الاستراتيجية (الاستراتيجية): تعتمد الإدارة العمومية على الرؤية الملمة بالمعطيات الاجتماعية و الثقافية لوضع استراتيجيتها الهادفة الى تحسين القدرات البشرية و تنمية المجتمع⁶.

الملاحظ من خلال ما ذكر أعلاه وجود تقاطع بين مفهوم الحكم الراشد الذي يركز على ضبط كافة العمليات و القرارات الصادرة عن الإدارة العامة وفق ما تقتضيه القوانين و الأخلاقيات المعمول بها على

¹ يوسف قروج، فتحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة و دورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المسسات التربوية في الجزائر، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 175.

² بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 203.

³ سام دلة، من دولة القانون الى الحكم الرشيد، تكامل في الاسس و الآليات و الأهداف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد الثاني، 2014، ص 93.

⁴ رحوي عائشة، الحكم الراشد المحلي و دوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مجلة أبعاد، العدد 4، جانفي 2017، ص 186.

⁵ عبد القادر بودي، عبد الصمد بودي، "الحكم الراشد كآلية لتفعيل تسيير الجماعات المحلية من أجل تنمية محلية مستدامة في الجزائر"، مجلة الإدارة و التنمية و للبحوث و الدراسات، العدد الأول، 2012، ص 236.

⁶ الكر محمد، بن مرزوق عنتر، "الحكم الراشد و اصلاح الإدارة المحلية الجزائرية بين المعوقات و المتطلبات"، مجلة البحوث السياسية و الادارية، العدد الثاني، 2013، ص 50.

نطاقها، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي ينجم عنه تحديد مسؤوليات الإدارة العامة اتجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المدني والقطاع الخاص) المبنية على الدعائم الأساسية التالية بالإدارة العمومية: الهيكل التنظيمي: يعتبر المحدد للواجبات، والمسؤوليات، خطوط تفويض السلطة، وتعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وغيرها.

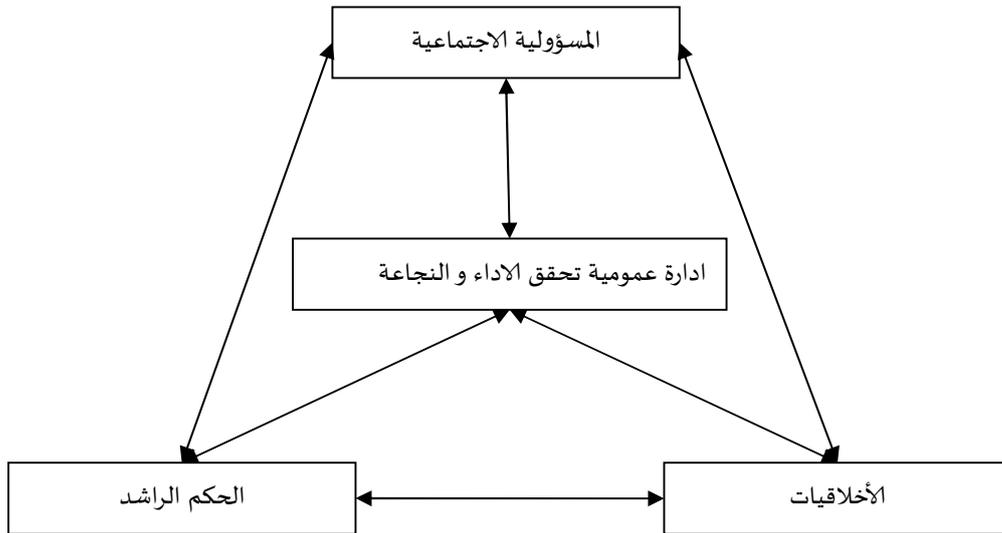
الرقابة الداخلية: والتي تعتمد على التدقيق الداخلي، لجان التدقيق والمراجعة، الموازين التقديرية، وتدريب الموارد البشرية.

الابلاغ المالي: يضم التقارير المالية السنوية، والسياسة المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي، فضلا عن مقاييس الانجاز.

السلوك الاخلاقي: يعتمد على التحكم بالقيم والأخلاقيات وبمستوى عالي بالإدارة العمومية¹.

التمكن من ادوات الافصاح المالي والمحاسبي المذكورة أعلاه وتسهيل عمليات الرقابة والالتزام بالسلوك الاخلاقي يزيد من فعالية الإدارة العمومية، ويحسن سمعتها لدى أصحاب المصلحة ويعزز مبدأ الثقة بينها وبينهم، وبهذا ترسيخ اليات الحكم الراشد، والأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية ينتج عنه ادارة عمومية صالحة و ناجحة، تحقق الاداء المالي الاجتماعي والبيئي.

الشكل رقم (III-10): الأبعاد الثلاثية للأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، والحكم الراشد.



المصدر: من اعداد الباحثة.

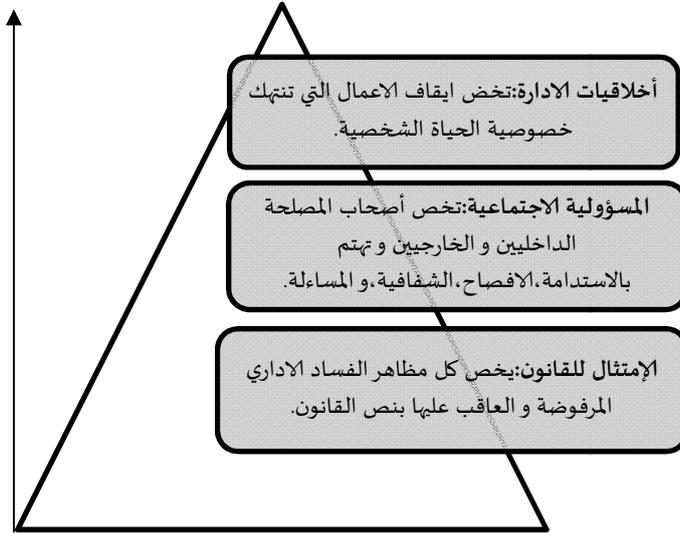
¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 24.

٧. المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقيات بالإدارة العمومية

الاخلاقيات التنظيمية التي تضمها الادارة العمومية و المسؤولية الاجتماعية هما مفهومين ذو صلة مميزة، فبالنسبة لبعض المؤلفين، المسؤولية الاجتماعية هي عنصر من عناصر الاخلاقيات⁽²⁷⁾، و هذا ما أشار له Kिरrane المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا احدى جوانب منهج الاخلاقيات التنظيمية الشامل⁽²⁸⁾، أما Daft فقد أوضح أن الاخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، و أيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و ذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية⁽²⁹⁾، بحيث تحمل المسؤولية الاجتماعية دلالات اخلاقية تمنحها بعدا أعمق من المسميات الحديثة و امتدادا أبعد من ظهورها الحديث كمصطلح للتداول بمجال الادارة، لان ممارسات المنظمات تحد من قدمها مقارنة بقدم النهج الاخلاقي بعمل الفرد¹، و كلا المفهومين يبدأ عند نهاية القاعدة القانونية فأخلاقيات الفردية يلتزم بها بحال غياب نص قانوني يلزمه المسؤولية القانونية بالعمل، و بنفس السياق يرى Davis أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة هي أبعد من مجرد استجابتها للمتطلبات القانونية الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية، ما يعني أنها تبدأ أين ينتهي القانون، حيث الاستجابة القانونية للمنظمة لا تعني المسؤولية الاجتماعية لها باعتبار أن هذا ما يقدمه أي مواطن صالح².

الشكل رقم (III-11): التداخل بين القانون، المسؤولية الاجتماعية، و اخلاقيات الادارة

مستوى الالتزام العام للمنظمة عالي



مستوى الالتزام العام للمنظمة منخفض

المصدر: عبود نجم عبود، أخلاقيات الادارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 228.

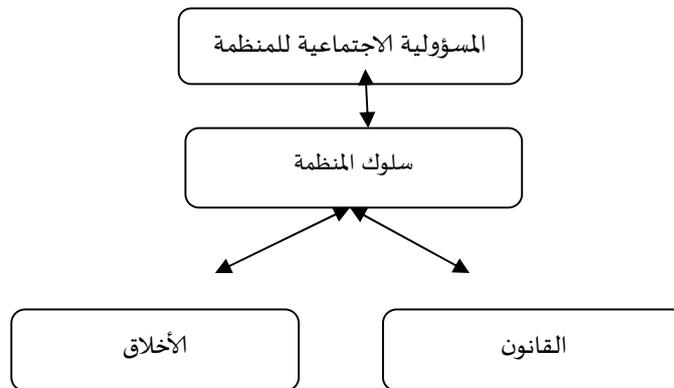
¹ سعيدان رشيد، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات: دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي، ولاية بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2017، ص 58.

² قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2015، ص 38.

المسؤولية الاجتماعية تعبر عن سلوك المنظمة الاخلاقي الجامع بين الأخلاقيات الادارية و الالتزام القانوني، و يقصد به أيضا تصرف المنظمة بشكل أخلاقي في جميع الاوقات¹، كما عرف سلوك المنظمة من قبل whetten وآخرون سنة 2002 على أنه "السلوك الذي يزعم أصحاب المصلحة أنه يتوافق مع ما هو متوقع من قبل المجتمع أو السلوك المطلوب معنويا، أي السلوك الذي يفسر سبب قيام المنظمة و وجودها"، و التعريف يعطي معنى أعمق و أشمل لمفهوم مسؤولية المنظمة الاجتماعية، أي المنظمة يجب أن تكون أكثر من كيان قانوني و أخلاقي، على أن لا تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ضرورة قانونية بل واجبا الزامي عام، و لتلتزم المنظمة بسلوك أخلاقي يجب عليها:

- وضع القيم و المبادئ الأخلاقية الجوهرية الواجب العمل و الالتزام بها على مستواها.
- وضع آليات للحكم الراشد المعززة للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة و المساعدة على تفاعلها مع الآخرين.
- منع حدوث أي تضارب أو تسوية في المصالح عبر المنظمة و الذي من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي.
- خلق آليات رقابية لمراقبة و تطبيق السلوك الأخلاقي.
- وضع آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون خوف من انتقام.²

الشكل رقم (III-12): مكونات سلوك المنظمة.



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 123.

¹ قدرى ابراهيم، المرجع نفسه، ص 46.

² المواصفة القياسية الدولية، ايزو 26000، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010، ص 11. www.aidmo.org

السلوك الاخلاقي يظهر على مستوى المنظمة المتبنية للمسؤولية الاجتماعية على المدى الطويل وهذا ما أكده Robbin مشيرا الى أن الاعتبارات الاخلاقية للمنظمة المسؤولة اجتماعيا و المرتكزة على النهايات من الأهداف تتحقق على المدى البعيد، أما الاستجابة الاجتماعية و البيئة للمنظمة هي التزام و واجب اتجاه المجتمع بكافة فئاته و البيئة التي تعمل بها، من خلال الرد العملي المعتمد على مختلف الوسائل استجابة للتغيرات و الاحداث على المديين القصير و المتوسط¹.

¹ عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية البيئية، ورقة مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 406.

خاتمة:

خلصنا من خلال هذا الفصل أن اجتماع الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير الإدارة العمومية يعتبر تحد في حد ذاته بالنسبة لكل الاطراف المعنية و خاصة الداخلية منها الموظفين و التنظيم ككل، و ما إن يتحقق حتى تتسم الادارة العمومية بالمواطنة التنظيمية الفعالة و التي تمكنها من تجاوز السعي الى تحصيل الجانب المادي المبني على تحقيق الكفاءة، الفعالية، و الاقتصاد الى تحصيل بناء نفسي، قيمي، أخلاقي و مجتمعي أساسه العدالة، المساواة، المشاركة و الرضى لدى كل من اصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين، و هو ما يُفعل بدوره العمل الاخلاقي و يقلص من مظاهر الفساد المتعددة بالإدارة العامة، كما ان المركبين و بتوفرهما على مستوى هذه الاخيرة يحسنان من ادائها و يمنحانها الميزة التنافسية ضمن الاطار المحلي و الدولي لخلق التنمية المستدامة بكل ابعادها .

الفصل الرابع : أثر الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية على أداء الإدارة العامة

تمهيد:

اتجهنا بهذا الفصل صوب البحث في مفهوم الاداء للإدارة العمومية و الذي يعد من الاهداف الرئيسية التي تسعى اليها هذه الاخيرة لزيادة التحفيز و تحصيل الاداء الفردي و التنظيمي، و بالتالي لم يعد النشاط الاداري موجها بشكل حصري نحو اخلاقيات الخدمة العمومية و واجب الوفاء بها فقط، و الذي يعد المحور الرئيسي لدراستنا البحثية هذه ، و لكن أصبح متوجها أكثر فأكثر نحو العائد من الالتزام الاخلاقي و المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية اتجاه أصحاب المصلحة (موظفين، موردين، مجتمع مدني ...)، و على هذا الاساس طرحنا في هذا الفصل التساؤلات التالية ماهية الاداء بالإدارة العمومية و سبل تقييمه ؟ و ما مدى تأثير الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية عليه ؟

1. مفاهيم عامة حول الأداء بالإدارة العامة.

1. مفهوم الاداء .

الاداء من المصطلحات الاكثر جذبا سواء للباحثين أو للمدراء بكل المستويات و على اختلاف المنظمات خاصة كانت أو عامة، اذ يعد قياس الاداء أساسيا و مرحلة من مراحل العملية الادارية. و تبرز أهميته في وضع الاستراتيجيات اللازمة و الضرورية لتطوير أداء المنظمة، و وضع الخطط المستقبلية التي تخص رفع مستوى أدائها لتحقيق اهدافها الادارية، الاقتصادية، والاجتماعية، و مصطلح اداء لغويا مستمد من كلمة To Perform الانجليزية و التي يعود أصلها الى المصطلح اللاتيني Performer و الذي مفاده تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹، أما باللغة الفرنسية فالمصطلح هو مركب بين « per » و « formance » و الذي مفاده « عمليات يجري تشكيلاها»²، اي الاداء ترجمة للفعل Action الذي يدل على جملة من المراحل و العمليات Processus و ليس مجرد نتيجة تبرز في وقت من الزمن، ما يعني أن الاداء ليس تحليل ساكن بل هو نتيجة ديناميكية المنظمة التي تسمح لها بالاستمرار، وهذا ما أكده Fericelli AM: "الأداء لا يعبر عنه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح و هو نشاط يؤدي الى النمو كصيرورة و ليس كنتيجة تظهر في زمن معين"³، كما لقي مفهوم الاداء جدلا واسعا بين الباحثين سواء بإدارة الاعمال او الادارة العمومية نظرا لتنوع اهداف و اتجاهات دارسيه بين الخاص و العام، و لاختلاف المعيار المعتمدة لديهم لقياسه، و من بين التعاريف نجد :

تعريف الاداء وفقا لـ "A.Kherakhem": "هو تأدية عمل او انجاز نشاط ، أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة"⁴، و التعريف يدل على سعي المنظمة الى انجاز أعمالها بما يحقق أهدافها، كما يعرفه Bourguignon على أنه: "تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف. و يمكن فهم هذا الادراك للأهداف على المستوى الضيق أنه تحقيق النتائج و السعي الى تعظيمها، أما بمفهوم أوسع هو المسار العملي، أي الفعل الذي يؤدي الى النتائج"⁵، في حين يرى Daft الأداء على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عبر استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة"⁶،

¹ بن سعدة كريمة، قياس الاداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، وكالة تلمسان، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص مالية عامة، جامعة تلمسان، سنة 2016، ص 42.

² Marcel GUENOUN; LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE LOCALE Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales; THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT ES SCIENCES DE GESTION DE L'UNIVERSITE PAUL CEZANNE; 25 Mars 2009; p183.

³ بومدين يوسف، ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، سنة 2007، ص 33.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 2010، 2009، ص 218.

⁵ Mohamed Ben Ali, Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ? : Approche théorique, International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324 Vol. 10 No. 1 Jan. 2015, pp. 408. <http://www.ijias.issr-journals.org>.

⁶ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08.09 مارس 2005، ص 162.

و يتفق معه بهذا التعريف كل من Miller & Bromiley اللذان يريا أن اداء المنظمة يجب أن يجمع بين عنصر الكفاءة الذي يظهر الطريقة التي استخدمت بها موارد المنظمة، و النتائج المحققة من هذا الاستخدام المتمثلة في الفعالية.

كما يرى كل من Tannenbaum & Georgopoulos أن الأداء مكافئاً للفعالية التنظيمية، والذي يمثل الدرجة التي تكون بها المنظمة كنظام اجتماعي، يأخذ بعين الاعتبار الموارد والوسائل المحدودة، ليصل إلى أهدافه دون بذل جهد مفرط من جانب أعضائه، و المعايير المستخدمة لتقييم الأداء من قبلهما هي: الإنتاجية، المرونة، ودرجة التوترات بين المنظمات¹.

مما ذكر أعلاه نستخلص أن الاداء هو "مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة و تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي و المعايير الموضوعية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"، أي هو العملية المستمرة التي تمكن من تحديد كفاءة و فعالية المنظمة وفقا للمعايير المحددة و اتخاذ القرارات المناسبة²، و عليه مكونات الأداء كمايلي:

الفعالية: رغم اختلاف تعريفها إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة، اذ تمثل الفعالية جملة النتائج المحققة على الاهداف، اي الادارة العمومية ستكون فعالة إذا استطاعت تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط و اهداف كل وحدة تنظيمية.

الكفاءة: تمثل النتائج المحققة على الوسائل المستخدمة لتحقيقها، اي الادارة العمومية تكون كفؤة إذا استخدمت الموارد المتاحة بكفاءة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية الى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز و يُعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز³.

الملائمة و الاقتصاد: هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف و الوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير، بمعنى آخر الملائمة هي عملية تحويل المدخلات الى مخرجات و بأقل تكلفة⁴.

¹ Assist. Mirela-Oana Pinteau; Lect. Monica-Violeta Achim; performance - an evolving concept; University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania, p 3.

² الشيخ ساوس، العربي تيقاوي، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغار، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، سنة 2013، ص 101.

³ محاد عربوة، رايح بوقرة، أهمية تطبيق الموازنة الصفيرية في اطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني الحوكمة و التنمية المحلية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج، ديسمبر 2015، ص 05.

⁴ زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية. مدخل بطاقة الأداء المتوازن. دراسة حالة مؤسستي صيدال و روية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 113.

التعريفات السابقة للأداء تميل للتركيز على حجم الكفاءة و الفعالية، بإظهار النتائج المالية كمقياس أساسي للأداء، إلا أنه وفي وقت لاحق، تطور مفهوم الاداء، وخصوصا مع ظهور بطاقات الأداء المتوازن Norton & Kaplan سنة 1992 والتي تشمل ليس فقط وجهة النظر المالية، ولكن أيضا وجهة النظر الداخلية للأداء، من منظور العملاء والابتكار ومنظور التعلم.

وفق الطرح الذي قدمه Norton & Kaplan يمكن التعبير عن الأداء من خلال مجموعة متوازنة من المعلومات التي تصف النتائج والعمليات لتحقيقه، اذ يتم تحقيق الأداء بالمنظمة بناءً على تحقيق التوازن والارتباط بين أربع قوى على الأقل وهي:

- كفاءة العمليات التسييرية و الانتاجية.
 - التركيز على المتطلبات التي يُجمع عليها أصحاب المصلحة.
 - رضا العملاء و المستخدمون.
 - قدرة المنظمة على النمو و التطور من خلال تدريب موظفيها و ارضائهم، و رفع مستوى الابتكار، مع العمل على اغتنام الفرص و حسن استخدامها.
- ما عرض أعلاه حول التطور الذي عرفه مفهوم الاداء يدل على تعدد المحاولات لتحديد الأداء بشكل عام، و تطبيق مفهومه الاقتصادي على مختلف أنواع المنظمات، و لتجمع الادبيات النظرية خلال السنوات الثلاثين الماضية ان مفهوم الاداء يشمل و بكل اشكال المنظمات مايلي :

1. بجميع المنظمات، يتعلق الأداء بهدف المنظمة.
 2. يجب أن يعكس الأداء أيضًا الإنجازات المتعلقة بالموارد التي تستخدمها المنظمة.
 3. يجب أن يأخذ الأداء بالاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- و بهذا يعكس المكون الأول للأداء مهمة المنظمة، الثاني مدى جودة إدارة المنظمة لمواردها، أما الثالث فيشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع سياق العوامل الخارجية¹.

2. التطور التاريخي لمفهوم الاداء :

بعد ما واجهنا من تعدد للمفاهيم حول الاداء من قبل الباحثين كان لزاما علينا العودة لتطوره تاريخيا بإدارة الاعمال و من ثم الادارة العامة التي كان شاغلاً سياسياً وإدارياً بها لأكثر من قرن من الزمان، حيث عرف بمفهوم رقابة التسيير و التي تتم بصفة دورية إما سنويا أو حسب الثلاثيات أو بين السداسيين من السنة، وفق نوعية الخدمة المقدمة و تكلفتها، و كم الأفراد الطالبين لها و الحائزين عليها، او النتائج المحصلة و التي تستهدف المنظمة الوصول اليها، كما كانت الرقابة تركز على المقارنة بين الناتج المحصل عليه الحالي و الناتج المحصل سابقا، غير أن هذا النظام التقليدي للرقابة يكتنفه عدم الدقة و الغموض، لعدم وجود

¹ Assist. Mirela-Oana Pinteaa; Lect. Monica-Violeta Achim; Ibid; p.2, 3.

معايير محددة يمكن الاعتماد عليها بالقياس و الرقابة، خاصة و أن الادارة العمومية تقدم خدمات لا منتوجات¹، ولتجاوز هذا العائق بالرقابة توجهت الادارة العمومية الى تبني النماذج الادارية لإدارة الاعمال و التركيز على الادارة بالنتائج لتحديد الكفاءة و الفعالية، اذ طالب الإصلاحيين بالولايات المتحدة، انجلترا، وأماكن أخرى في العالم بتقديم تقرير حول كيفية إنفاق الأموال العامة وما يتم تحقيقه بها².

و بهذا لم تكن الادارة العامة بعيدة عن كل التغيرات التي شهدتها ادارة الأعمال و خاصة التطور بمفهوم الاداء و الذي عرف تطوره بإدارة الاعمال اربع مراحل وفق ما حدده كل من Burlaud و Simon :

أ. عصر الهيكلية :امتدت هذه الفترة من سنة 1920 الى 1950، المفهوم الاساسي الذي ميز هذه الفترة لقياس الاداء هو كمّ الوحدات المنتجة أكثر من تكلفتها، و الاهتمام أكثر بهيكلية وسائل التسيير و ضبطها حول تسيير الانتاج.

ب. عصر التسويق: أصبح التسويق مع نهاية سنوات الخمسينات من القرن الماضي مصدر انشغال كبرى مختلف قطاعات النشاط، بحيث أصبحت التكاليف الاولية، هامش الربح، الضريبة، كلها مفاهيم ذات أهمية و تشغل المنظمات و مسيرها.

ت. عصر ادارة الجودة (Total Quality Management (TQM): برز هذا العصر مع بداية الثمانينات و الذي ميزه تهديد الصناعة اليابانية للصناعة الامريكية و الاوروبية و المنافسة حول الجودة، كما عرفت أدوات مراقبة التسيير ادراج اليات مراقبة النوعية بلوحة القيادة ، مع اعادة النظر في نموذج حساب التكاليف و النوعية بإدراج مفهوم التكاليف الخفية و هو الامر الذي قلب معايير الحكم بين التكلفة و النوعية ، من خلال ادراج مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ث. عصر الاداء: تميزت سنوات التسعينات و بداية القرن الحالي بتركيز المسيرين على اهتمامات العملاء و النتائج المحققة من خلال اعطاء الاولوية لطرح المالي، و من هنا برز مفهوم الاداء اكثر من المدروسة، بإدراجه فالعملية التسييرية للمنظمة بمختلف مراحلها و مستوياتها الفردية و التنظيمية التي تساهم في خلق القيمة³.

على أساس التطورات التي شهدتها مفهوم الاداء بإدارة الاعمال و اكدت المنظمات العامة الامر و كانت بداية المبادرة سنة 1915 من خلال نموذج قياس الاداء الذي قدمته شركة DUPONT مركزة فيه على التقييم

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة بالمؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز بالقطاع الحكومي، 4-1 نوفمبر 2009، الرياض المملكة العربية السعودية، ص5.

² Michael Hughes, Mesurer la performance des services publics :l'expérience des administrations municipales en Angleterre, TÉLESCOPE • automne 2005, P55.

³ Marcel GUENOUN; Ibid ;p184.

المالي الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم في المنظمة¹، ورغم الانتشار الواسع الذي شهده هذا النموذج، إلا أن التغيرات التي عرفتتها المنظمات أدت بها إلى البحث في نماذج حديثة تراعي الكفاءة والفعالية وخاصة على مستوى الحكومات وفيما يخص انفاق منظماتها وإدارتها العامة، وبهذا الوقت وسنة 1938 م صدر أول مقال علمي من قبل الجمعية الدولية لإدارة المدينة ICMA بعنوان "قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة"، وبهذا المقال بدأت أولى الخطوات لمناقشة عمل المحليات وتقييمه.

الفترة ما بين 1950 م إلى 1960 م تم الاهتمام بقياس الأداء بالمؤسسات العسكرية بعد النظام الذي قدمته شركة RAND بولاية كاليفورنيا لتحليل النظم في قطاع الدفاع بها و ناتجا لذلك طورت نظم التخطيط البرامج والميزانيات، إذ بنهاية هذه الفترة استخدم النظام نفسه لقياس الأداء بالوحدات الفيدرالية على يد الرئيس Lyndon Johnson، أما في سنوات السبعينات عادت ICMA إلى التعاون مع Urban Institute من أجل طرح كتابين مضمونهما قياس الأداء بالإدارات العامة والجماعات المحلية بشكل علمي وعملي معتمدين على الإحصاء، جمع البيانات وتحليلها عن الأداء المحلي².

زاد الاهتمام بمفهوم الأداء على مستوى الإدارة العامة من خلال زيادة البحوث الأكاديمية في هذا المجال والتي أجمعت على تقييم الأداء بالقطاع العمومي وفق النموذج الانتاجي، المبني على تحويل المدخلات الكمية أو النوعية عبر نشاط كمي أو نوعي لتحصيل مخرجات، والتي تكون بدورها إما كمية أو نوعية أي بصورة منتج أو خدمة موجهة من الإدارة العامة للأطراف ذات المصلحة بما فيهم (القطاع الخاص والمجتمع المدني والمجتمع ككل مستخدمين... الخ)، في حين أن المنتجات والخدمات العمومية يمكن أن تخضع للاستهلاك المباشر كالإنارة العمومية، جمع النفايات، تسليم الوثائق الإدارية (بطاقة الهوية، رخص السياقة، وجوازات السفر)، وخدمات أخرى تتطلب الوفرة لتحقيقها كالشرطة والحماية المدنية، وخدمات تقديرية تخص الأجيال المستقبلية لتحقيق الاستدامة مثل معالجة المياه الملوثة، والحفاظ على البيئة من الآثار الصناعية، فضلا عن الخدمات غير القابلة للتجزئة كالأمن القومي، غير أنه في هذه الفترة واجه الباحثين صعوبة بترجمة و إدراج الخدمات النوعية العمومية ضمن دالة الانتاج الخطية و طرحها في قالب كمي نظرا للصعوبات التسييرية اليومية التي تواجهها الإدارة العمومية.

خلصت بحوث فترة الثمانينيات إلى أن معايير قياس الأداء بالإدارات العمومية تختلف فيما بينها لعدم تشابه الخدمات التي تقدمها، وتشارك في أن المخرجات الكمية ليست هدفا لها لأن زيادتها تغير مضمون النشاط وهدفه نحو التسيير الخاص، كما أن هدف الإدارة العمومية هو الآثار الوسيطة والنهائية على

¹ محاد عربوة، رابع بوقرة، أهمية تطبيق الموازنة الصفرية في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي، دراسة لعينة من المجالس الشعبية، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الحوكمة والتنمية المحلية يومي 07 و 08 ديسمبر 2015، برج بوغريج، ص 3.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 5، ديسمبر 2011، ص 233.

المدين المتوسط و البعيد، باعتبار أن مستوى ادائها تحكمه التغييرات على مستوى النصوص القانونية و التوجهات السياسية¹.

العشرية الاخيرة من القرن الماضي عرفت تطور لمفهوم الاداء، وذلك بتوجه الحكومات الى اعادة اختراع الحكومة اي التسيير العمومي الجديد، لمكافحة الفساد و ترشيد الانفاق العمومي لمحدودية الموارد العمومية و ضعف القدرات التسييرية لدى متخذي القرار بالإدارة العمومية، و أول ما بدأ هذا التوجه كان بالولايات المتحدة الامريكية التي سعت الى قياس الاداء القومي، و الذي تبني هذا التوجه هو نائب الرئيس للولايات المتحدة الامريكية المتحدة، اذ طلب من كل الاجهزة الفيدرالية وضع و تطوير خطة استراتيجية خماسية تنتهي بتاريخ 30 سبتمبر 1997 تركز على النتائج القابلة للقياس، من خلال العودة الى نتائج الاداء السنوي للسنوات السابقة و الاعتماد عليها كمرجع للمعطيات و مقارنتها بالنتائج الحالية، من أجل تحسين مخرجات الاجهزة الفيدرالية، و المساعي لوضع هذه الخطة افرزت أن 50 % من المنظمات المحلية بالولايات المتحدة الامريكية التي أجريت عليها الدراسة حققت تطور بنظم قياس أدائها، الا أن تقييم الاجهزة الحكومية واجهه العديد من العراقيل، منها عدم تطابق مؤشرات و مقاييس الاداء بإدارة الاعمال مع الادارة العمومية ، مع عدم امكانية فصل تجربة الأداء العام عن البعد السياسي الذي يحدد إطارها العام²، و معالجة لتلك العراقيل قدم كل من Gaebler & Osborne سنة 1993 م كتاب تحت مسمى "اعادة الاختراع"، يوثق أثر البعد السياسي و اهمية الاحزاب البرلمانية و المواطنين على توفير المعلومات لقياس الاداء، فالجهات الفاعلة سياسيا ان لم تتوفر لديها معلومات كافية فان قراراتها تكون غير سليمة، لذا قياس الاداء هو الية لإيصال المعلومات لمتخذي القرار، كما جاءت خلاصة هذه المرحلة أن قياس الاداء لم يعد يهتم فقط بالجانب المالي بل تعداه الى البعد الاجتماعي، البيئي، و الاخلاقي، لان الادارة العمومية ادخلت عليها اصلاحات و طرق تسييرية جديدة لتحديثها، نجم عنها شبكة علاقات، و عقود معقدة ظاهرية و باطنية تجمعها بأصحاب المصلحة ، و عليه اصبح الاداء بهذه المرحلة هو المحدد لدرجة رضا اصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين و يمر قياسه بالمراحل التالية:

أ. تحديد النتائج المحتمل تحقيقها لكل طرف من ذوي المصلحة.

ب. تحديد تطلعات اصحاب المصلحة.

ت. السعي لتحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة لرفع الحافز لديهم.

الادارة العمومية و لرفع أدائها يجب أن تنطلق من بيئتها التنظيمية الداخلية نحو الخارجية ، ما يعني وجوب تحقيق الوجه الداخلي للأداء الذي يتجه نحو العمليات المفتاحية، ارضاء المستخدمين، النوعية، و خلق القيمة ، و حدد اليات هذا الوجه من الاداء John Saunders سنة 1993 بمختصر خمس من " F "

¹ رفيع شريفة، أساسيات فعالية قياس الاداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، العدد 08، سنة 2010، ص 72.

² Cecile Piney, Adelaide Nascimento, Corinne Gaudart, Serge Volko. Pilotage par la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ? Innovation et Travail : sens et valeur du changement, Sep 2012, Lyon, France. P75.

و المتمثلة في Focus أي التركيز على رضا المستخدمين، Fast سرعة الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة، Flexible ويشير به الى ضرورة مرونة المنظمات العمومية، Flatton ما يعني إعادة هيكلة السلم التنظيمي مع تطوير التبادلات الأفقية به، أي تسطيح الهيكل التنظيمي (Aplatissement de la structure) Fun، أي خلق جو ملائم للعمل، و ساندته في تحديد الآليات لتحقيق الاداء التنظيمي H.Serieux مركزا على المورد البشري بوضع خمسة من "E" للأداء وهي: Ethique أي ضرورة التزام الموظف بالأخلاقيات أثناء تأدية عمله، Ecoute عمل الموظف على الاستماع و التشاور مع الآخرين أثناء تأدية المهام، Enthousiasme الحماس للعمل أحد ضروريات تأديته على أكمل وجه، Engagement الالتزام الوظيفي للفرد أثناء عمله، Ensemble العمل الجماعي، و كل هذه المبادئ التي عددها H.Serieux ضرورة لرفع و تحسين كل من الاداء الفردي و التنظيمي¹، الى جانب الوجه الخارجي للإدارة العمومية المرتبط بالمحيط الخارجي و تطورات².

أصبح قياس الاداء مع بداية القرن الحادي والعشرين و بسبب التطور الذي عرفه مطلباً محلياً و عالمياً بجميع دول العالم المتقدم منها و السائرة في طريق التقدم، فبالولايات المتحدة الأمريكية زاد الاهتمام بقياس الاداء الحكومي عملاً بمبدأ أفضل قيمة، و بحلول سنة 2000 م أصبحت كل الجهات الحكومية بالولايات المتحدة تعمل بقانون قياس الاداء الحكومي الصادر سنة 1993 م³، و نهجت بريطانيا نفس الطريق بالاعتماد على قياس الاداء و فرضته اجبارياً بجميع وحداتها الحكومية و خاصة بعد الاصلاحات التي التزمت Margaret Thatcher بها لتحقيق الكفاءة المساءلة الشفافية استجابة لطلبات دافعي الضرائب، و يؤكد النهج الاصلاحى و التقييمي للأداء تصريح Michael Heseltine: "ينبغي ألا يقاس نجاح تسيير الجماعات المحلية بحجمها و حجم مواردها، و انما بجودة الخدمة التي تقدمها، و حساسيتها لاحتياجات المستخدمين و العملاء، مقابل ما يدفعونه من ضرائب"⁴.

الملاحظ أن تقييم عمل الادارة العمومية تطور من العد و المسوح الاحصائية الى المحاسبة و محاسبة التكاليف Accounting and Cost Accounting ، و صولا الى الاداء⁵.

¹ Fouchet Robert. Performance, service public et nouvelles approches managériales. In: Politiques et management public, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique. pp. 43;

² عبد المالك مزهود، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08 و 09 مارس 2005، ص 489.

³ فراس محمود الدعجة، اثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة تلمسان، سنة 2016/2015، ص 155.

⁴ Michael Hughes, Ibid, P57.

⁵ عبد الرحيم محمد، المرجع نفسه، ص 231.

3. دوافع تبني المنظمات العمومية نظم قياس الاداء

ركزت في السنوات الاخيرة المنظمات العمومية المتمثلة في الوزارات و اداراتها العمومية ،الجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية العمومية على قياس و تقييم الاداء بسبب ما عرفته بيئتها الداخلية من اصلاحات كاعتماد اليات التسيير العمومي الجديد،و الخصخصة التي فرضتها المؤسسات المانحة كالبنك العالمي و صندوق النقد الدولي،كما أن بيئتها الخارجية عرفت تطور المفاهيم البيئية و تقييم اصحاب المصلحة ،فضلا على ظهور جوائز الاداء الحكومي المتميز،و كلها اسباب أدت الى تحول مفهوم قياس الاداء بالوحدات الحكومية من المحلية الى العالمية،و في هذا الصدد يكتب كل Peter Plastrik & David Osborne في كتابهما Fields Reinventor، أن قياس الاداء"يتمكّن المسؤولين من محاسبة المنظمات العامة بتقديم نتائج على أداؤها،كما يمنح المواطنين والموردين امكانية الحكم على القيمة التي تنشئها الحكومة لهم،ويوفر للمدراء العامين (D G)البيانات حول النقاط التي تحتاج إلى تحسين الأداء"، و من جانبه David Ammons يرى قياس الأداء بالمنظمات العامة على المستوى المحلي سيدعم تطوير اليات التسيير العمومي،ما يعمل على تحسين قرارات تخصيص الموارد،تعزيز الرقابة التشريعية،وزيادة المساءلة"،و في نفس السياق Ronald Schack & Robert Kravchuk اللذان لم يحددا من خلال أبحاثهما قائمة معينة تضم الغرض من قياس الاداء،و مع ذلك فهي مدمجة في مقترحاتهم لتصميم مقاييس أداء فعالة،وهي:التخطيط،التقييم،التعلم و التدريب التنظيمي،دفع جهود التحسين،صنع القرار،تخصيص الموارد،الرقابة،تسهيل نقل السلطة إلى مستويات أدنى من التسلسل الهرمي. والمساعدة في تعزيز المساءلة"¹،و على اساس ما سبق ذكره من قبل الباحثين يمكن أن نعدد اسباب اعتماد قياس الاداء

و الذي أصبح ضرورة لا بد منها على مستوى المنظمات العامة لما يلي :

" تبحث المنظمات العمومية قياس أداؤها من أجل احصاء مواردها المتاحة و ترشيد نفقاتها تطبيقا لمبدئي المساءلة و الشفافية.

" متابعة مستوى تحقيق المنظمات العمومية للأهداف الوطنية و الاستراتيجية.

" المساهمة في تطوير الاداء الشامل و معرفة نقاط ضعف و قوة المنظمات العمومية بالجوانب الاقتصادية،الاجتماعية و البيئة"².

" تقييم الاداء استراتيجيا يحقق التكامل بين الاهداف الشخصية للموظفين و الاهداف التنظيمية، و التأكد من أن الجهود المبذولة ترمي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للإدارة العمومية لتعزيز السلوكيات الايجابية و معالجة السلبية منها"¹.

¹ Robert D. Behn. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review • September/October 2003, Vol, 63, No, 5.P 587 .

² محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميزّ التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن،المجلة الأردنية في ادارة الاعمال،المجلد 9 العدد 4،2013،ص 693.

• تقييم الاداء يمكن الوحدات الحكومية من تحديد ما يحتاجه أصحاب المصلحة و المعايير المتوقعة من قبلهم ، كما يمكنها من تلقي الملاحظات منهم و البناء عليها لسد الفجوات بعملها ، و يساعدها على وضع المسارات التصحيحية من أجل تحقيق أفضل النتائج².

• تقييم الاداء بالمنظمات العمومية يوفر تغذية عكسية للموظفين عن أدائهم بنقاط قوتهم و تعزيزها ، و مكامن ضعفهم لمعالجتها ، كما يمكن الموظف من ادراك المهام الأكثر أهمية و ما هو المستوى المتوقع منه.

• تمنح المعلومات المرتدة التي يوفرها تقييم الأداء للمسيرين امكانية وضع برامج تدريبية تلائم قدرات كل موظف.³

• تقييم الاداء يسمح بتكييف معايير قياسه مع التغيرات الدورية و المستمرة التكنولوجية، الاقتصادي، السياسية، القانونية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات و المعايير الموضوعية⁴.

II. أوجه تصنيف الاداء

اختلف الباحثين حول تصنيفات الاداء ووفقا لتوجهاتهم الاكاديمية ، لذا سنتطرق في هذا المبحث الى مختلف التصنيفات ووفقا للمعايير المحددة من قبلهم:

1. تصنيفات الاداء ووفقا للمصدر:

1.1. الاداء الداخلي: هو انعكاس مستوى النشاط بالإدارة العمومية، الذي يشمل أداء جميع الموارد بها، من الاداء البشري، الى الاداء التقني الذي يترجم قدرة الادارة العمومية على الاستثمار في مواردها المادية و التحكم بها، فضلا عن الاداء المالي الذي يبرز قدرتها على تعبئة و توظيف مصادرها المالية المباشرة و غير المباشرة.

1.2. الاداء الخارجي: وهو الاداء الظاهري الذي لا يمكن للإدارة العمومية السيطرة عليه تماما، لأنه نتاج تفاعلها مع بيئتها الخارجية (المورد، المستخدمين، الجمعيات، الاعلام، ...) ، و بالتالي فهو يعكس قدرتها على التكيف و التفاعل مع المحيط الذي توجد به⁵.

2. تصنيفات الاداء ووفقا للمستوى: يعرف الاداء بالمنظمات و منها المنظمات العمومية عدة مستويات وهي:

¹ سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة و قياس الاداء في منظمات القطاع العام دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين، مداخلة مقدمة بالمؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية خلال الفترة ما بين 1 و4 نوفمبر 2009 م ص 7.8.

² Aimé Togodo Azon, Didier Van Caillie. OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION ET PERFORMANCES DES COLLECTIVITES LOCALES : ETAT DE LA LITTÉRATURE.. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, May 2009, pp 06. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459164>

³ Michael Armstrong, PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES, published by Kogan Page Limited, Great Britain and the United States, Third edition 2006, p 2,3.

⁴ حسين صديق، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 ، العدد الأول، 2012 ، ص 219.

⁵ قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عن المؤسسات الجزائرية. اطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2016/2017، ص 139.

2. 1. الاداء الفردي: هو جملة السلوكيات التي تُعبر عن قيام الموظف العمومي بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، مقارنة بالمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء، فضلا عن أن الاداء المتميز للموظف يجب أن يشمل جودة العمل و حسن التنفيذ، و الذي يتحقق بالتمكن من الخبرات الفنية المطلوبة بالوظيفة، فضلا عن التشاور و حسن الاتصال مع باقي اعضاء المنظمة، كما أن حسن الاداء للموظف العمومي لا يكون إلا بالتزامه اتجاه منظمته و عمله، مع تمتعه بالولاء، الامانة، المواظبة على الحضور، و الحفاظ على الوقت، الاشراف التعاون ، و انجاز العمل بجودة.

كما أن أساس الاداء الفردي يعود الى القدرة و الدافعية ، بحيث تمثل القدرة جميع القدرات العقلية الوجدانية و الجسدية للفرد، أما الدافعية تعني ضرورة توفر الحافز المادي و المعنوي الذي يمكن الفرد من أداء مهامه بطريقة ترضيه يتحمل على اثرها نتائج عمله أمام المراقب الخارجي¹.

قياس اداء الموظفين من قبل المراقب الخارجي أو المكلف بالتقييم يتم اما حسب المدخل المقارن المبني على مقارنة أحد الموظفين بالنظر الى زملائه الاخرين ، في محاولة للتوصل الى ترتيب الموظفين وفقا لأدائهم²، و يتضمن هذا المدخل عدة أساليب و أكثرها شيوعا أسلوب الترتيب الذي يُقبل فيه المراقب على تقييم الموظفين على أساس الاداء الشامل كأن يحدد أكثرهم كفاءة ثم الذي يليه ... حتى يصل الى أضعفهم ، أما مدخل السمات و الخصائص فهو يركز على تملك الموظفين لسمات مُعينة يرى المراقب و ادارة الموارد البشرية بالمنظمة أنها ضرورية لنجاح و تقدم المنظمة و الموظف و من أمثلة تلك السمات المبادرة، القدرة، القيادة³.

قياس الاداء للموظف يواجه العديد من المشاكل منها ما هو تنظيمي كعدم وجود معايير و مقاييس واضحة لتقييم أداء الموظفين، ما يعرض القائمين على التقييم الى سوء الحكم و الاعتماد على الانطباعات الشخصية لهم اتجاه الموظفين ، كما يواجه المقيمين من مدراء و مسؤولين ضغوطات أخرى أساسها مراعاة مشاعر الموظفين، المحسوبة و الشعور بالذنب اتجاه الموظفين، خاصة لما يتعلق بتقييم الاداء بالترقية و المكافأة، و عليه يجب على القائمين بالقياس و التقييم التزام الموضوعية و تجاوز الاحاسيس.

قياس أداء الموظفين غير الموضوعي يؤدي بهم الى تجاهل نتائجه، كما يُكون لديهم الشعور بالظلم و اللامعالية، عدم الثقة بالرؤساء، و هو ما يعود سلبا على أدائهم من خلال عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياتهم⁴.

¹ أبتهال حامد عبد العي جابر، دور القيادة الاداري في تطوير الأداء . بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة عامة، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، سنة 2017، ص 50.

² نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2015، ص 51.

³ مصطفى يوسف، ادارة الاداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2016، ص 133.

⁴ يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المُقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 ، العدد 1 (A)، سنة 2011، ص 776، 773.

2.2. الاداء التنظيمي (الوحدات): هو تنفيذ الوحدات التنظيمية لمهامها بما يكفل لها تحقيق الاهداف التنظيمية المسطرة وفق السياسة العامة للمنظمة¹، ويؤكد كل من Rouby & Solle أن الاداء التنظيمي متغير يتم بناؤه تدريجيا عبر الزمن ويتحقق بالعمل الجماعي².

2.3. الاداء المؤسسي: هو التكامل بين أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة مع مراعاة التأثيرات البيئية عليها، وعرفه، Beard & Dess بأنه "النتيجة النهائية للملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كإستراتيجية الموارد البشرية"³.

الجدول رقم (IV – 01): تصنيفات الاداء وفقا للمستوى

أوجه المقارنة	الاداء الفردي	الاداء التنظيمي (الوحدات)	الاداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها وصولا لتحقيق الاهداف التي وضعت له	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها وصولا لتحقيق الاهداف التي وضعت على ضوء السياسة العامة والاهداف الاستراتيجية .	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقومه	الرئيس المباشر. لجنة مختصة.	الإدارة العليا. أجهزة الرقابة الخارجية.	أجهزة الرقابة المركزية. الوزارات المعنية. أجهزة السلطة التشريعية. أجهزة الرقابة التنفيذية. أجهزة مهنية متخصصة.
موضوعات القياس	الوقت. التكلفة. الجودة.	الفعالية الاقتصادية . الفعالية الإدارية.	الفعالية البيئية. الفعالية السياسية. القدرة على تحقيق الاهداف في ضوء السياسة العامة.
مؤشرات القياس	الوقت المعياري. التكلفة المعيارية. الاهداف المعيارية.	درجة تقييم العمل. درجة التخصص. درجة المركزية. نظم المخرجات. فعاليات الاتصال.	درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. مدى توفير ايدولوجية محددة للعمل. حجم التمثيل الاجتماعي بالمنظمة.

المصدر: مناد علي، دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2013. 2014. ص 173.

¹ فراس محمود الدعجة، المرجع نفسه، ص 159.

² Botaina Mjidila, Youssef El Wazani, Malika Souaf, Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?, European Scientific Journal July 2017 edition Vol.13, No.19,p234. URL: <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19p231>

³ اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي . دراسة تحليلية وصفية في الجامعات الفلسطينية النظامية، أطروحة دكتوراه في التربية تخصص مناهج وطرق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2010. 2011، ص 143.

3. تصنيفات الاداء وفقا للطبيعة: ويصنف الاداء وفق طبيعته كما يلي:

3.1. الاداء الاقتصادي: يعد المقياس الاولي لنجاح المنظمة، والهدف الاساسي لها والذي تحقق من خلاله أهدافها الثانوية، أي الاداء الاقتصادي المرتفع للمنظمة يمكنها من الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويتم قياس الاداء الاقتصادي من خلال مؤشرات كمية مثل عائد المشاريع المُستثمر بها، و نسبة النفقات الحكومية مقارنة بالإيرادات العامة (النتاج المحلي الاجمالي)، عوائد الاصول اجمالي عائد الضرائب الذي يوافق اجمالي عائد الضرائب على النفقات العامة أو الإيرادات العامة... الخ، وظل هذا الجانب الاقتصادي والمالي للأداء فترة طويلة كمعيار لقياس الأداء¹.

3.2. الاداء الاجتماعي: هو المجال الاخلاقي للمنظمة الذي تسعى من خلاله الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وحسب Savall & Zardet تتمكن المنظمة من الأداء الاجتماعي عندما تحقق نتائج إيجابية بالمجالات الاجتماعية الستة المكونة لبيئة عملها وهي كما يلي: ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، التنسيق التشاور و الاتصال، التدريب، العمل بالتنفيذ الاستراتيجي، ويعتمد على تقييم هذه المجالات الستة لتحديد ما إذا كان نموذج التسيير الاستراتيجي للمنظمة المعتمد على المسؤولية الاجتماعية ينتج الأداء الاجتماعي أم لا²، في حين يرى C. Marmus أن المنظمة تكون فاعلة اجتماعيا وفقا لطبيعة العلاقات الاجتماعية بها التي تتفاعل فيما بينها على جودة اتخاذ القرار الجماعي، بالإضافة الى وجوب المعرفة بالصراعات والأزمات الاجتماعية التي تتم على مستوى المنظمة من حيث (العدد والشدة والصلابة...)، مستوى رضا الموظفين، معدل دوران الموظفين، وهما مؤشران يدلان على ولاء الموظفين للمنظمة، التغيب والتأخير عن العمل علامات تدل على غياب التحفيز بالمنظمة أو أن العمل ممل روتيني، خطير أو صعب، وعليه المناخ الاجتماعي بالمنظمة هو تقدير ذاتي للجو الحماسي داخل المنظمة والمجموعات التي منها تتشكل، ما يدل على روح العمل الجماعي، وعليه نستطيع القول أن الاداء الاجتماعي بالمنظمة يرتبط بوظيفة الموارد البشرية التي كلما زاد الاهتمام بها من حيث التدريب، الاتصال، الابداع، المشاركة بالقرارات، حققت المنظمة التكامل بين الاداء الاقتصادي والاجتماعي³.

3.3. الاداء البيئي: طرح مفهوم الاداء البيئي أول مرة من خلال كتاب "حالة الكوكب" لكتابه Lester J. Brown سنة (1993)، والذي استنكر من خلاله اعتماد الحكومات بقياس أدائها فقط على حسابات الاقتصاد الوطني بالتركيز فقط على الناتج الوطني الاجمالي PNB، دون دمج استهلاك رأس المال الطبيعي، أي اهمال الجانب البيئي الذي يطرح مفهوم تسيير المناطق الحضرية، والتوازن البيئي بالأقاليم

¹ Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n°241), p.119.120.

² Floriane BOUYOUD, LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, (CNAM), AVRIL 2010, p.238.

³ Bertrand Sogbossi Bocco, Ibid, p.119.

الاقتصادية¹، و من هنا تعددت الطروحات و التوجهات حسب مجال البحث في تحديد مفهوم الاداء البيئي الذي يعد الى حد كبير مهم و غامض، إلا ان منظمة ISO وفق المقياس 14001 عرفته و باختصار بأنه: "نتائج نظام الادارة البيئية الكمية القابلة للقياس ذات العلاقة بالإبعاد البيئية، و التي يتم وضعها على أساس السياسة و الاهداف البيئية للمنظمة"²، و عليه يعتمد الأداء على السياسة البيئية الخاصة بكل منظمة و التي تعتبر على خصوصيتها، و التي تأخذ في الاعتبار المهمة، النشاط، الظروف المحلية والإقليمية الخاصة بكل منظمة وكذلك متطلبات أصحاب المصلحة، و حسب Dias-Sardinha يمكن أن يكون للأداء البيئي ستة أهداف و هي: الامتثال للقوانين، منع التلوث، والكفاءة الإيكولوجية، الابتكار البيئي، الأخلاقيات البيئية والاستدامة³.

الخطوط القاعدية الثلاثة Triple Bottom Line المذكورة أعلاه، و التي تشمل الاداء الاقتصادي، الاجتماعي، و البيئي، تمثل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في خلق التنمية المستدامة⁴، و تبني هذه القاعدة وفق المنهج التالي:

¹ Fouchet Robert. Performance, service public et nouvelles approches managériales. In: Politiques et management public, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique. pp. 40. https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1999_num_17_2_2229

² عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، ورقة مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 84.

³ Halima Tajri, Mohammed El Hammoumi, Brahim Herrou. Mesure de performance d'un système de management environnemental (SME). Cas de la maintenance industrielle. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Dec 2015, Tanger, Maroc.p 12.

⁴ Assist. Mirela-Oana Pinteau, Lect. Monica-Violeta Achim, Ibid,p 12, <https://www.researchgate.net/publication/227367599>

الجدول رقم (IV - 02): الخطوط القاعدية الثلاثة للأداء

الاساس البيئي	الاساس الاجتماعي	الاساس الاقتصادي	
الإدارة البيئية. الاستثمار من أجل البيئة. الإستراتيجية البيئية. السياسة البيئية. توفير الطاقة.	السياسة الاجتماعية. <u>الأداء الاجتماعي</u> . المؤشرات الاجتماعية.	السياسة الاقتصادية. الاستثمار المسؤول. التقارير المالية. الاستثمار الخالق للقيمة.	المحور السياسي
التكيف مع، ولأجل البيئة. العلاقات مع أصحاب المصلحة. دمج معايير الاداء.	تحسين ظروف الحياة بالعمل. إثراء الأنشطة. تدريب الموظفين. التواصل الداخلي والخارجي.	استعادة التكاليف الخفية. التمويل الذاتي للمسؤولية الاجتماعية . <u>الأداء الاقتصادي</u> .	المحور التشغيلي
الإدارة البيئية. لوحة تحكم الإدارة الإستراتيجية. <u>الأداء البيئي</u> . تخطيط العمل الاستراتيجي.	إدارة ظروف الحياة بالعمل. أدوات إدارة المسؤولية الاجتماعية . إدارة الوقت والتخطيط. إدارة الكفاءات. التفاوض على الأهداف.	مراقبة التسيير على المستوى الاقتصادي والاجتماعي. مؤشرات التوجيه الاقتصادي. التوازن الاقتصادي و التوفيق بين المشاريع.	محور الآليات

المصدر: Floriane BOUYOUD , LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, (CNAM) , AVRIL 2010,p98

4 . معيار التصنيف حسب درجة الشمولية:يصنف الاداء وفقا لهذا المعيار الى نوعين:أداء جزئي، و أداء كلي:

1. 4 . الاداء الجزئي:يقصر هذا النمط من الاداء على نشاط ،وظيفة ،أو مصلحة معينة بالمنظمة¹.
2. 4 . الاداء الشامل (الكلي):يُفهم الأداء الشامل على أنه يغطي تأثيرات أنشطة المنظمة على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عامة على المستوى المجتمعي²، و زاد الاهتمام بهذا المفهوم بحلول سنة 1997، حيث عرفه Marcel Lepetit بأنه: " مقصد (أو هدف) يضم أبعاد و هي اقتصادية،اجتماعية،مجتمعية،مالية وبيئية،التي تهتم كل من المنظمات والمجتمعات الانسانية،من الموظفين و المواطنين³ .

أما مركز المدراء الشباب للمؤسسات فيرى أن الاداء يشمل ثلاثة أبعاد و هي :
الاداء الاقتصادي:يعكس ثقة أصحاب المصلحة بمقاييس الميزانية و جدول الحسابات.
الاداء الاجتماعي:يعكس وضعية الموظفين داخل المنظمة.

¹ قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عن المؤسسات الجزائرية. اطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2016/2017، ص 139.

² Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. pp.06 . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050>

³ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, May 2007, France ,2007,pp10.<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875> .

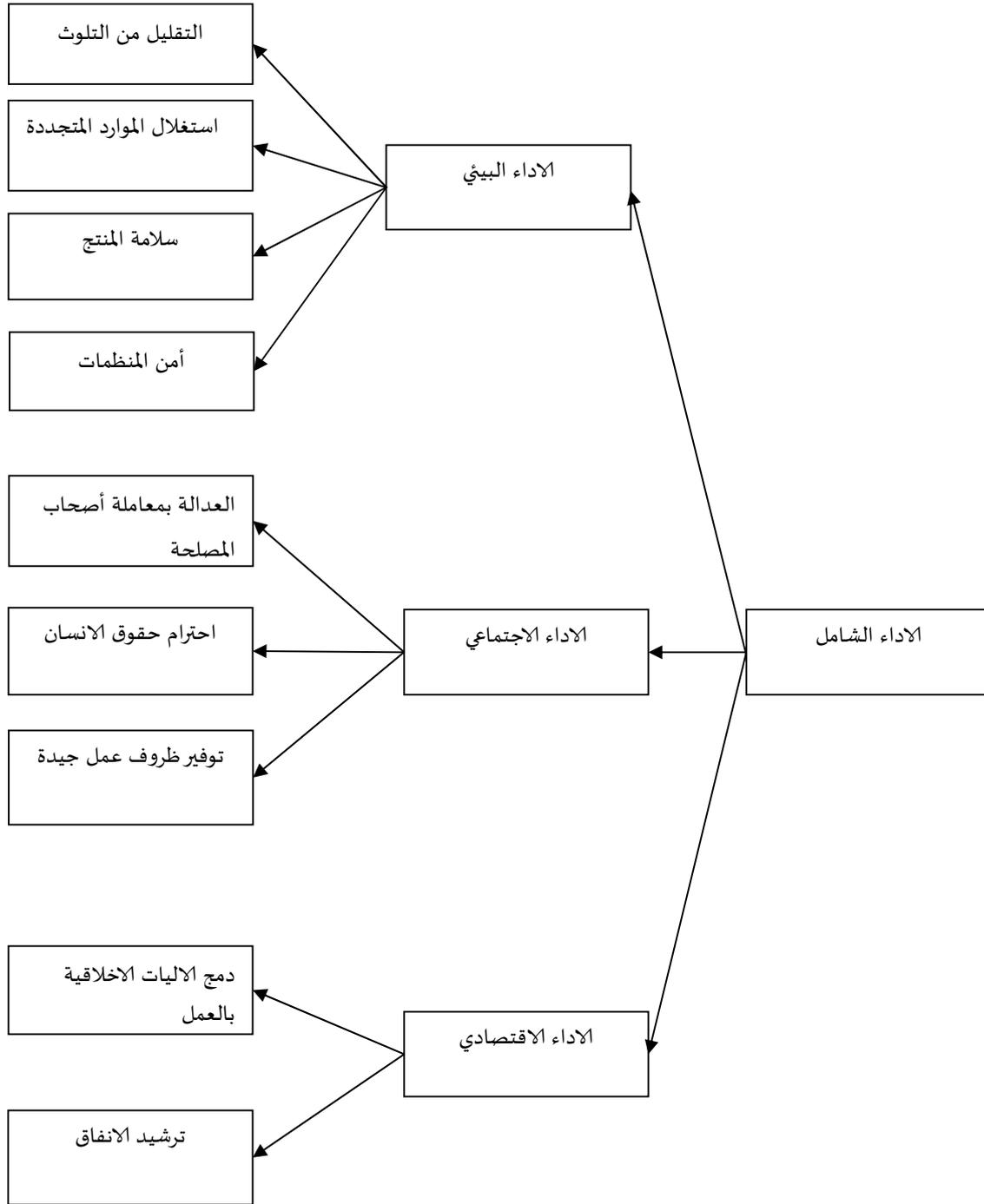
الاداء البيئي: وهو الجانب الذي يعكس اهتمام المنظمة اتجاه حماية البيئة و الحفاظ عليها¹. في حين يرى S.BREVZARD أن المعنى الكامل للأداء الشامل لا يتحقق إلا اذا اضيفنا البعد الرابع، وهو الاداء المجتمعي الذي يعكس سياسة المنظمة التنموية و التطويرية اتجاه المجتمع المتواجدة به². اذن الأداء الشامل متعدد الأبعاد، وينتج عن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة لتنمية المستدامة المتضمنة للمسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة، وهو ما أكده Gomez من خلال طرحه أن حق الاجيال القادمة يكون من خلال اعتماد أداء المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية، التي تضمن التسيير الاستراتيجي لها على المدى البعيد³.

¹ رشيد حفصي، تقييم الاداء المالي، الاقتصادي، والاجتماعي، للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحليل احصائي متعدد الابعاد خلال الفترة (2008-2012)، اطروحة دكتوراه تخصص مالية الاسواق، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، 2015، ص 112.

² مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية، العدد الاول، المجلد 25، سنة 2017، ص 176.

³ امحمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، شلف، الجزائر، سنة 2017، 2016، ص 43.

الشكل البياني رقم (IV - 01): ابعاد الاداء الشامل



Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines »,Revue Congolaise de Gestion 2016/1 (Numéro 21 - 22), p. 23

III. معايير قياس الاداء غير مالية :

قبل التطرق الى نماذج قياس الاداء الشاملة التي تجمع بين المعايير المالية و غير المالية ارتأينا تقديم معايير قياس الاداء غير المالية لتشمل الاداء المجتمعي و الاداء البيئي، و ذلك لأننا تطرقنا في بداية الفصل الى معايير الاداء المالي و المعبر عنها بالكفاءة ، الفعالية، و الاقتصاد .

1. نماذج قياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي: الاداء الاجتماعي و المجتمعي من أهم مكونات الاداء الشامل بالمنظمات و قياسه حسب Grond يعتمد على توليفة من الأسئلة التي يجب أن تحقق المنظمة الاجابة عنها وهي:

" ما هي المبادئ و القيم الأخلاقية التي يجب أن تعتمد عليها المنظمة؟

" كيف تقوم المنظمة بتطبيق مبادئها بشكل ملموس؟

" ما هي النتائج المحققة و الملموسة لهذه المقاربة¹؟

اجتهد المفكرون خلال 45 سنة للإجابة على الاسئلة المطروحة وفق نماذج وضعوها ، و رغم طول المدة لا يزال قياسه مثيرا للجدل و من بين تلك النماذج التي تطرقت لقياس الاداء الاجتماعي سنركز على كل من نموذج Carroll و Wood .

1.1. نموذج Carroll لقياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي:

اقترح Carroll واحد من أوائل النماذج المفاهيمية لقياس الاداء المجتمعي في عام 1979، ويقترح المؤلف الاحتفاظ بثلاثة أبعاد.

البعد الأول: يتوافق مع الاهداف الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال انتهاجها لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، و التي لا تقتصر فقط على تحقيق الربحية الاقتصادية و الامتثال للالتزامات القانونية، بل تتعداه الى استخدام السلوك الأخلاقي بما يتوافق مع المعايير الاجتماعية، و تقديم الأعمال الخيرية و الطوعية حسب توقعات أصحاب المصلحة .

البعد الثاني: يتوافق مع الحساسية و الاستجابة المجتمعية، و التي تتلاءم و المنهج المسؤول اجتماعيا الذي تتخذه المنظمة اتجاه أصحاب المصلحة ان كان تشاوري، تعاوني، دفاعي، أو مراقب و حذر، و يتم قياسه وفقاً لأربعة مؤشرات و هي الرفض و الذي تُعارض فيه المنظمة أي تعديل على مناهجها و مبادئها، أما التحدي فيُعلمها قانونا، و التكيف يدل على موقف أكثر تقدمية من المنظمة اتجاه أصحاب المصلحة، و ليكون في الاخير التوقع و الذي يسمح للمنظمة بأن تأخذ موقعها الاصلي الريادي.

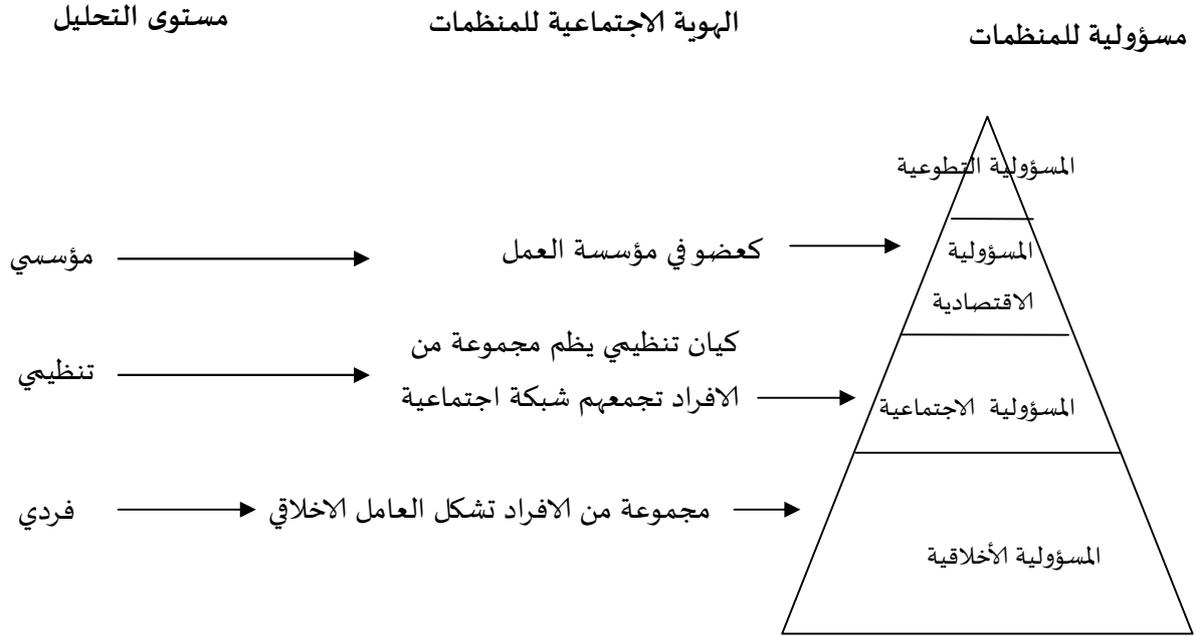
¹Anas Hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation :une approche par les systèmes ago-antagoniste – cas des deux entreprises pionnières au Maroc, thèse de doctorat en science de gestion , Marrakech, Maroc , 2011, pp 91.

البعد الثالث:يقدم منظور أكثر واقعية،و يضم قائمة غير شاملة بالمجالات التي يمكن فيها ممارسة المسؤولية الاجتماعية،اعتمادا على فترة معنية وقطاع النشاط الذي تعمل فيها المنظمة،كما يرتبط أكثر تحديداً بالمسائل المتعلقة بالبيئية،أصحاب المصلحة،أو جودة الخدمة أو المنتج والسلامته¹.

1.2. نموذج Wood لقياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي:

رأى Wood سنة (1991)،و الذي استعرض نموذج Carroll (1979) وتوسع به من خلال أعماله،أن النموذج يصف وبدقة رؤية المديرين للمسؤولية الاجتماعية ضمن نظامهم المغلق الذي يدبرون و يستجيبون فيه بعقلانية لمطالب أصحاب المصلحة،متجاهلين بذلك التعقيد الاجتماعي لدورهم المجتمعي وتأثير أعمالهم عليه،لذا يقول Wood أنه لا يوجد فهم دقيق للأداء الاجتماعي ولكن هو تكوين تنظيمي يضم مجموعة من الالتزامات من حيث المبدأ،العمليات الداخلية ،و النتائج التي يمكن ملاحظتها،بحيث المكونات الثلاثة المذكورة هي ما يربط المنظمة بالمجتمع.وعليه يقترح Wood نموذجاً ثلاثي الأبعاد يضم الحافز،(الفعل)العمل،و النتيجة،و التي يتخللها المبادئ الهيكلية للمسؤولية الاجتماعية،فضلا على الأبعاد الفرعية لها على المستوى الفردي،التنظيمي،و المؤسسي.

الشكل رقم (IV - 02): مستوى التحليل ،هوية المنظمة، و مسؤولياتها الاجتماعية



المصدر: Donna J. Wood, Measuring Corporate Social Performance: A Review , International Journal of Management Reviews, 2010,p 55.

¹ Christophe Germain, Stéphane Trébuçq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy - n° 1186- 18 octobre 2004 - p 37 .

كما يمكن تلخيص نموذج Wood في ثلاث نقاط أساسية: الأولى تتعلق بمستويات الاداء الاجتماعي المبنية على مبدأ "الشرعية" والذي يخص وسط و مناخ الأعمال، ومبدأ "المسؤولية العامة" الذي ينطبق على منظمات معينة، أما المبدأ "التقديري" يركز على واجبات الموظفين كالعوامل الأخلاقية. وهذا يكون قد جمعت هذه المبادئ من جانب بين استجابة المنظمة و التي تشمل الرقابة البيئية، ادارة أصحاب المصلحة، والقضايا الاجتماعية، و من جانب آخر نتائج سياسة المنظمة وتأثيراتها على أصحاب المصلحة الداخليين وعلى المجتمع بشكل عام¹.

الشكل رقم (IV - 03): نموذج Wood لقياس الاداء الاجتماعي

مبادئ المسؤولية الاجتماعية	عمليات الاستجابة الاجتماعية	نتائج وأثار الأداء
الشرعية: المنظمات التي تسيء إلى سلطة المجتمع التي يمنحها اياها ستفقدتها.	المسح البيئي: يجمع المعلومات اللازمة لفهم وتحليل البيئة الاجتماعية، السياسية، القانونية، والأخلاقية للمنظمة.	الأثار على الافراد والمنظمات.
المسؤولية العامة: المنظمات مسؤولة عن النتائج المتعلقة بمجالاتها الأولية والثانوية بالمشاركة في المجتمع.	إدارة أصحاب المصلحة : المشاركة النشطة والبناء بالعلاقات مع أصحاب المصلحة.	الأثار على مكونات البيئة الطبيعية.
تقدير الإداري: المديرون والموظفون تحت نطاق اشرافهم فاعلون أخلاقيون ومن واجهم ممارسة السلطة التقديرية اتجاه النتائج الأخلاقية المسؤولة اجتماعيًا.	قضايا/إدارة الشؤون العامة: مجموعة من العمليات التي تسمح للمنظمة بتحديد، تحليل، والعمل على القضايا الاجتماعية أو السياسية التي قد تؤثر عليها بشكل كبير.	الأثار على النظم والمؤسسات الاجتماعية.

المصدر: Donna J. Wood, Measuring Corporate Social Performance: A Review , International Journal of Management Reviews, 2010, p.

54.

3. 1. معايير قياس الاداء الاجتماعي و المجتمعي :

وضع معايير لقياس الاداء الاجتماعي عرف عدت محاولات و مقارنات بين النماذج و من بينها المعايير التي قدمها كل من Good & Decock سنة 2001 و تضم خمس فئات لقياس الاداء الاجتماعي للمنظمة²:

أ. تحليل محتوى التقارير السنوية: تتم عن طريق اشراك العمل المحاسبي، بقياس البعد الاجتماعي للخطاب و تفسير محدداته.

¹ Bnoui Imene, Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes), p 06. <http://www.strategie-aims.com>

² زايري بلقاسم، مقدم وهيبية، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 213.

ب. مؤشرات التلوث: يتم قياسها غالبا من قبل هيئات عامة مستقلة، والتي تركز في بياناتها فقط على البيئة الايكولوجية.

ت. مؤشرات السمعة: هي قياسات خاصة تتم بواسطة مسوحات احصائية لأصحاب المصلحة خارج المنظمة.

ث. البحوث الاستقصائية: وهي تقارير تتم وفق استبيانات تحمل محاورها أبعاد الاداء الاجتماعي، واولى المحاولات بهذه الطريقة قدمت من قبل Hatfield & Carroll, Aupperle سنة 1985 لقياس الأداء الاجتماعي بعد عمل المنظمة بآليات المسؤولية الاجتماعية.

ج. المعطيات التي تقدمها المنظمات المتخصصة: هي وكالات متخصصة في تقييم السلوك المسؤول اجتماعيا للمنظمة¹.

ونعدد من معايير قياس الاداء الاجتماعي التي تقدمها الوكالات المتخصصة ما يلي :

معيار الاداء الاجتماعي SA 8000: وهو معيار يعتمد في الاساس على احترام الحقوق الاساسية للعمال. وضع سنة 1997 من قبل منظمة أمريكا الشمالية للمساءلة الاجتماعية (SAI)، المعروفة سابقاً باسم مجلس الأولويات الاقتصادية (CEP)، والتي تستند في وضع مؤشراتها وبنودها إلى اتفاقيات منظمة العمل الدولية (OIT) وغيرها من القوانين الدولية بمختلف المجالات.

و يتكون المعيار SA8000 من العناصر التالية: عمالة الأطفال، العمل القسري أو الإجباري، الصحة والسلامة*، حرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضة الجماعية، التمييز، الممارسات التأديبية و شكاوى العمال**، وقت العمل***، الأجور****، نظام الإدارة، كما تهتم بإدارة الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال السياسات، الإجراءات و المحفوظات، فريق الأداء الاجتماعي، تحديد وتقييم المخاطر، الرقابة، المشاركة الداخلية والتواصل، التسيير و معالجة الشكاوي، التدقيق الخارجي ومشاركة أصحاب المصلحة. الإجراءات التصحيحية والوقائية، التدريب وبناء القدرات، إدارة أصحاب المصلحة².

¹ Soufyane Frimousse, Nader Mansouri, Jean-Marie Peretti. LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA LEGITIMITE INSTITUTIONNELLE. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp 06. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548108>

* نسبة الحوادث و الاصابات = عدد الحوادث و الاصابات / عدد العاملين .

** متوسط شكاوى العامل الواحد = عدد الشكاوى / عدد العاملين.

*** متوسط نصيب ساعات العمل الأساسية من ساعات العمل الإضافية = عدد ساعات العمل الإضافية / عدد ساعات العمل الأساسية.

معدل الوقت الضائع = مجموع الوقت الضائع / عدد ساعات العمل، أو نسبة أيام الغياب = عدد أيام الغياب / عدد أيام العمل،

أو نسبة التأخير = عدد ساعات التأخير / عدد ساعات العمل الاجمالي .

**** معدل أجر العامل = نفقات الافراد العاملين / عدد العاملين. بالإضافة الى نصيب العامل من الحوافز = اجمالي الحوافز / عدد العاملين .

² <http://www.saintl.org>

معييار الأداء الاجتماعي AA 1000:نشر أول مرة سنة 1999، وهو متخصص في المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، ويوفر إطارًا مرجعيًا (أو معيارًا) يمكن للمنظمة من خلاله تحديد قيمها وأهدافها الخاصة للأداء الاجتماعي والأخلاقي، وبدء الحوار مع أصحاب المصلحة¹، بإتباع سلسلة AA 1000 التي تم إصدارها من قبل معهد المساءلة الاجتماعية والأخلاقية، وتضم (2008) AA1000APS و الذي يركز على مبادئ المساءلة الاجتماعية، (2008) AA1000AS معيار الضمان الأساسي، AA1000SES لسنة 2005 الملزم لمشاركة أصحاب المصلحة².

التقرير الاجتماعي: هو وثيقة واحدة رئيسية تُلخص بها مختلف البيانات لتقييم الوضع الاجتماعي للمنظمة، من أجل تسجيل الإنجازات وقياس التغييرات خلال العام الماضي والسنتين السابقتين.

المحاسبة الاجتماعية: هو نظام للمعلومات الهادف للتعبير عن مساهمة المنظمة، السلبية أو الإيجابية اتجاه بيئتها، وفي المقابل هو لفهم آثار المجتمع على المنظمة، ما يُمكن المنظمة من تسيير مسؤولياتها الاجتماعية والمجتمعية، وتقديم تقارير عن ذلك لأصحاب المصلحة³.

معييار الاداء الاجتماعي و ادارة شكاوى العملاء ISO 10002:تسعى المنظمات سواء الخاصة أو العامة الى معالجة شكاوى العميل، المستخدم، أو المستهلك بفاعلية لتحويل سخطه الى رضا، ما يعد فرصة لتحسين الاداء، لذا تتوجه المنظمات الى اعتماد المعيار الدولي ISO 10002 لإدارة شكاوى العملاء و الذي يمنحه المعهد البريطاني وهو مخصص للاستخدام من قبل المنظمات من جميع الأحجام وبجميع القطاعات سواء الخاصة أو العامة، كما لا ينطبق هذا المعيار على النزاعات خارج ايطار المنظمة أو النزاعات المتعلقة بالتشغيل⁴، وهو معيار يعمل على تحقيق الكفاءة التشغيلية لتحديد أسباب الشكاوى، ضبط العمل عملا بمبدأ التركيز على العميل و متلقي الخدمة، كما أن ادارة شكاوى العملاء تمنح فرص تدريبية جديدة للموظفين حول خدمة المتلقى للخدمة وتحسينها باستمرار⁵.

1.4.4. قياس الاداء البيئي:

تم تعريف البيئة بقمة الأرض في Rio كسلعة عامة و مشتركة، و البعض الاخر يرى بأنها مجموعة من الظروف الطبيعية (الفيزيائية، الكيمائية، والبيولوجية)، والثقافية (الاجتماعية) التي تعيش بها الكائنات الحية (خاصة البشر)، اما القانون الفرنسي فيرى ان البيئة تتضمن "المساحات والموارد والبيئات الطبيعية

¹ The AccountAbility Technical Committee, AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008,p8. <https://www.accountability.org>

² روبنز ريكويرو، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، منشورات الامم المتحدة، سنة 2004، ص.18. <http://unctad.org>

³ Nathalie Crutzen, Didier van Caillie. Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297), p. 20.

⁴ <http://qualitascert.co.uk>

⁵ <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-10002-----/>

والمواقع والمناظر الطبيعية ونوعية الهواء والأنواع الحيوانية والنباتية والتنوع والتوازن البيولوجي الذي تتشارك فيه¹، فيما يخص المشرع الجزائري فعرف البيئة بمفهوم يشمل كل العناصر الطبيعية من تربة، هواء، ماء، بالإضافة الى الوسط الصناعي المشيد من قبل الانسان كالأثار والمواقع السياحية و التراث الفني و المعماري و المنشآت الصناعية و المناطق السكنية، وغيرها²، من خلال نص مواد القانون المتعلق بقانون البيئة الجزائري 83 . 03 المؤرخ في 5 فبراير 1983 التي تدعو الى:

- الحفاظ على الطبيعة و حماية الفصائل النباتية و الحيوانية و الابقاء على التوازنات البيولوجية، و المحافظة على الموارد الطبيعية من كل أسباب التدهور التي تهددها، من أجل المصلحة الوطنية .
- حماية المحيط الجوي و المياه و البحار من كل أشكال التلوث.
- تحسين المجال المعيشي و نوعيته بتقليل المضار التي تنتجها المنشآت الصناعية .
- حماية المجال البيئي و الانسان من النفايات بكل أشكالها (منزلية، صلبة، كيميائية)³.

المنظمات العامة تعمل على حماية البيئة و تحقيق الاهداف المسطرة ضمن السياسات العامة للاستدامة، ولكنها تواجه معضلة الاداء البيئي المرغوب به و الأداء البيئي الحقيقي⁴، و لتجاوز هذه المعضلة يجب على المنظمة العامة الاعتماد على الادارة البيئية و التي تُعرّف بأنها "أحد مكونات نظام الإدارة الشامل للمنظمة و الذي يشمل الهيكل التنظيمي، الأنشطة، التخطيط، المسؤوليات، الممارسات، الإجراءات، العمليات و الموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ المراجعة و التدقيق البيئي، وللحفاظ على السياسة البيئية العامة للمنظمة، و التي تضم المحاور التالية: إدارة المواد النفايات بكل أشكالها، إدارة المياه الموجهة منها للشرب و مياه الصرف الصحي، الصحة العامة، التحكم في الإزعاج، الغابات و المساحات الخضراء⁵.

الادارة البيئية العامة السليمة هي التي تتضمن التخطيط البيئي السليم، والذي يواكب خطط التنمية و الهيئة الحضرية المستدامة من اجل بيئة أفضل للأجيال القادمة، و ادراكها يستوجب:

- وضع البيئة ضمن أولويات المدراء على مستوى المنظمات العامة و المجالس المنتخبة الولائية و البلدية.
- تحديد النصوص القانونية البيئية الملزمة كالجباية البيئية و العمل بها، بالإضافة الى وضع المواثيق الاخلاقية للسلوك البيئي الواجب الالتزام به من قبل كل أصحاب المصلحة.

¹ Elisabeth Albertini. Le Management et la Mesure de la Performance Environnementale. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, France. 2013. pp 22.

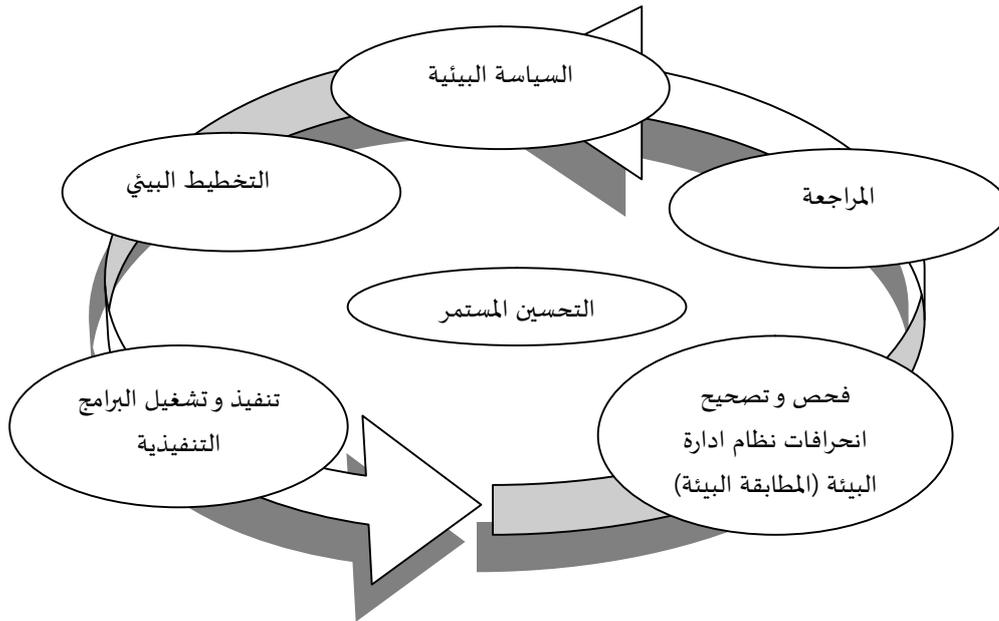
² ربحاني أمينة، الحماية الادارية للبيئة في الجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص النشاط الاداري و المسؤولية الادارية، بسكرة، سنة 2016، ص 20.
³ أحمد لكحل، مفهوم البيئة و ملامحها في التشريعات الجزائرية، مجلة المفكر، العدد السابع، ص 226.

⁴ Thomas Bonierbale. Eléments pour l'évaluation de la qualité environnementale des systèmes d'assainissement urbains. Ingénierie de l'environnement. Université de Marne la Vallée, France , 2004 . pp 51..

⁵ Bernard Alonso , Vers une intégration de la gestion environnementale municipale au Québec, Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'environnement—Nature-Action Québec , pp 4, <http://www.envirocompetences.org>

- الاعتماد على التخطيط البيئي وتحديد مستويات الاداء المستهدفة.
- المراجعة المستمرة للبرامج البيئية الموضوعية ومقارنتها بنظم الادارة على مستوى دول العالم مثل ISO 14001.
- ضرورة تحديد نفقات الادارة البيئية ضمن الموازنة العامة السنوية للمنظمة العمومية.
- الفحص المستمر لمنظومة الادارة البيئية وتحديد مجالات تحسينها من أجل تقييم الاداء البيئي المحقق¹.
- تحديد المشاكل البيئية من حيث معرفة مسبباتها الرئيسية ومنع حدوثها.
- التركيز على التطوير والتدريب المستمر لمواجهة المشكلات البيئية.
- نشر الوعي البيئي لدى المواطن بصفته مستخدم للمرفق العام و جزء من نجاح الادارة البيئية².
- مقارنة نتائج تقييم الاداء على مستوى المنظمة العامة ومنها البلدية كمحل للدراسة بتلك التقارير التي يقدمها المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، والمعهد الوطني للتكوينات البيئية، والوكالة الوطنية للنفائات، ومركز تنمية الموارد البيولوجية، بالإضافة الى المرصد الوطني لترقية الطاقات المتجددة³.

الشكل رقم (IV - 04): اطار عمل نظام ادارة البيئة.



المصدر: احمد علي احمد الراشد، خالد عبد الجابر صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة ادارة البيئة في منظمات الأعمال بالاستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء، دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، ماي 2012، ص 137.

¹ عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، سنة 2005، ص 04.

² محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية - العدد التاسع والعشرون، جويلية 2005، ص 26، 27.

³ قوي بوحنية، عبد المجيد رمضاني، "الادارة البيئية والتنمية الخضراء مع الاشارة لحالة الجزائر"، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر

2011، ص 343.

الإدارة البيئية بالمنظمة العامة والتي من بينها البلدية تتطلب تقييم الأداء البيئي على مستوى إقليمها الجغرافي والذي يعد حسب مواصفة ISO 14031 "منهجاً لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص أدائها البيئي، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج، أي أن تقييم الأداء البيئي للمنظمة العامة (البلدية) يمكنها من:

- الحصول على معطيات كمية تخص وضعية المنظمة العامة (البلدية) اتجاه البيئة .
- العرض الشفاف لنتائج التقييم وإيصالها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين¹.
- قراءة المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء لتحديد الانحرافات، والتي يجب أن تتميز بتوفر ما يلي:
- الملائمة/الاحتياجات: يجب أن توفر المؤشرات معلومات تلبي احتياجات أصحاب المصلحة، كما يجب أن ترتبط المؤشرات بالنتيجة المقصودة.
- الهدف: يجب أن يكون هناك رابط بين المؤشرات وتحقيق أهداف المنظمة العامة (البلدية): يجب ربط كل مؤشر بهدف يقارن به.
- سهولة القراءة: ضرورة تمتع المؤشرات بالبساطة في تفسيرها وفهمها.
- التمثيلية: ضرورة تمتع المؤشر بتمثيل للحالة أو الظاهرة محل الاهتمام. أي قدرة المؤشر على تفسير الظاهرة المدروسة.
- دقة التحليل: بناء المؤشر على أساس علمي وتقني سليم ليتمتع بالموضوعية، بحيث تكون النتائج لا بأس بها.
- التنسيق بين الأطار الزمني والمكاني: للسماح بالمقارنة (على النطاق المحلي، والوطني والدولي ...) ، من أجل رصد الاختلافات وتحديد الاتجاهات الإصلاحية وإطلاقها.
- تعريف القيم المرجعية لتحديد موقع المؤشر.
- القابلية: يجب أن يتمتع المؤشر بالقابلية للقياس، بحيث يمنح إمكانية الوصول إلى البيانات الخام بمعدل معقول من التكلفة/الفائدة.
- الحساسية: يجب أن يظهر المؤشر الموضوع الحساسية والتباين ولو الضعيف اتجاه العوامل التي تؤثر بالظاهرة محل الدراسة بوقت استجابة مقبول .
- الدقة: هامش الخطأ للمؤشر الموضوع يجب أن يتمتع بنسبة خطأ ضئيلة.

¹ زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 660.

عبر الممارسة العملية، غالباً ما يكون من الصعب تلبية كل هذه المعايير، ولكن من المستحسن أن نقرب قدر الإمكان للحصول على مؤشرات مفيدة و موثوقة¹.

توفر العديد من وثائق التقييم البيئي مؤشرات مختلفة لقياس الاداء البيئي مثل وثائق Labouze (1995) ، IFEN التي وضعها Weber & Lavoux سنة 1994 ،معايير O.C.D.E سنة 1993 ،فضلا عن معيار ISO 14001 سنة 1996 غير أنه و من بين المؤشرات التي يجب أن يعود اليها المسير العمومي المحلي المسؤول اتجاه الاداء البيئي ما يلي* :

الجدول رقم (IV - 03):مؤشرات تقييم الاداء البيئي

المؤشرات	وصف المؤشر
نوعية الهواء	عدد الأيام التي تكون فيها جودة الهواء رديئة
استهلاك مياه الشرب	متوسط الاستهلاك السنوي لمياه الشرب (لتر / فرد / يوم)
نوعية المجاري المائية	مؤشر الجودة البكتريولوجية والفيزيائية للمياه.
مساحة الأراضي الطبيعية	مساحة المناطق الطبيعية المحمية (% من المناطق الحضرية).
الكثافة السكانية الحضرية	الكثافة السكانية (عدد السكان / كم ²).
النفائيات المجموعة	نسبة النفائيات المنزلية المجموعة والمنقولة.
النفائيات المعاد تدويرها	نسبة النفائيات المنزلية المعاد تدويرها.
النفائيات المنزلية الناتجة	وزن النفائيات المنزلية الناتجة للفرد كلغ /الفرد.
استخدام وسائل النقل العام	% المسافرين الذين يستخدمون النقل العام
انبعاث الغازات الدفينة في النقل	معدل ملكية السيارة (السيارة/شخص)
حالة صحة السكان	% السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 64 عامًا و يصرحون أنهم يتمتعون بصحة جيدة

المصدر: JUSTE RAJAONSON, TROIS ESSAIS SUR LES LIMITES DE L'ÉVALUATION PAR INDICATEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE URBAIN : ANALYSE DE VILLES QUÉBÉCOISES, THÈSE DE DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES, MONTRÉAL, CANADA, JUIN 2017, pp 78.

بدايةً يتم قياس المؤشرات المعرفة أعلاه على النحو التالي، من أجل تحويلها و التعبير عنها في وحدة مشتركة.

و يتمثل هذا التحول في تقليل مركزية المؤشرات بحسابه بالمعادلة التالية:

I_{ij}: القيمة القياسية لكل مؤشر و التي تتراوح ما بين -1 و 1 ، بحيث I_j يمثل عدد الايام في الشهر التي تعتمدھا المنظمة العامة في تقديم الخدمة أو قياس الظاهرة.

¹ Thomas Bonierbale. Eléments pour l'évaluation de la qualité environnementale des systèmes d'assainissement urbains. Ingénierie de l'environnement. Université de Marne la Vallée, France , 2004 . pp 47..

* و من مؤشرات الاداء البيئي نجد ايضا:التلوث الضوضائي، استنزاف الموارد غير المتجددة .

I_j : عدد المناطق محل الدراسة مثلا عدد البلديات.

X_{ij} : هي القيمة الأولية لكل مؤشر.

\bar{I}_{ij} : القيمة المتوسطة.

σ_j : الانحراف المعياري لكل مؤشر بالنسبة لعدد الاماكن المدروسة (عدد البلديات).

وبالتالي، فإن القيمة الأعلى لـ I_{ij} تشير إلى أداء أفضل، باستثناء المؤشرات التالية حيث تشير القيمة المنخفضة لـ I_{ij} إلى أداء أفضل: عدد الأيام التي تكون فيها جودة الهواء رديئة، استهلاك المياه، كمية النفايات المجمعة، معدل ملكية السيارة.

بعد ذلك، يتم تجميع المؤشرات لبناء مؤشر IG يضم كل البلديات أي المدينة، بمقارنة متوازنة بسيطة وتمكن من تفسير النتائج بموضوعية كالآتي¹:

$$IG_i = \sum_{j=1}^n W_j I_{ij}$$

W_j : القيمة الترجيحية للمؤشر I_j .

من خلال ما قدم اعلاه على المسير العمومي تحري تحصيل الكفاءة البيئة التي تخص تقديم الخدمات البيئية كجمع القمامة و نقلها، تصفيه مياه الصرف الصحي و غيرها بأقل تكلفة²، مع تحصيل الفعالية البيئية من خلال تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين بتوفير الخدمة البيئة و ديمومتها، مع الاستهلاك الأمثل للموارد من معدات، موارد طبيعية، وقوى بشرية³، و بهذا يكون جوهر الأداء البيئي احترام مبادئ التنمية المستدامة.

IV. نماذج قياس الاداء بالمنظمات العامة:

1. تحديد المفارقات بين تقييم، تقويم، و قياس الاداء

وفقاً للأدبيات المرجعية قياس الاداء له العديد من المصطلحات المرافقة، خاصة عند ترجمته من الانجليزية الى العربية، إلا انها تختلف عنه بالمفهوم، و التي من بينها تقييم الاداء Performance Assessment و الذي يدل على اعطاء الاداء قيمة من خلال تحديد ما اذا كان مستوى الاداء جيد أو

¹ JUSTE RAJAONSON, TROIS ESSAIS SUR LES LIMITES DE L'ÉVALUATION PAR INDICATEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE URBAIN : ANALYSE DE VILLES QUÉBÉCOISES, THÈSE DE DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES, MONTRÉAL, CANADA, JUIN 2017, pp79-80.

² Joël Sotamenou. La délégation du service public de gestion des déchets solides en Afrique : A la recherche d'indicateurs de performance. 9th International conference of territorial intelligence, ENTI, Strasbourg 2010., Nov 2010, Strasbourg, France. p05,

³ زين الدين بروش، جابر دهبي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، ورقة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 660.

ضعيف، أما تقويم الاداء Performance Appraisal يقصد به معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة خلال المسار العملياتي لتحقيق الاداء، و عليه فان قياس الاداء Performance Measurment هو المعنى لمقارنة الاداء الفعلي المحقق بالمعايير الموضوعية¹، كما يعرف قياس الاداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة و تسجيلها، و لاسيما كل ما يخص سير التقدم نحو الأهداف المسطرة مسبقاً²، و مما سبق ذكره نستخلص أن قياس الاداء دائم الارتباط بالمؤشرات (المعايير) الموضوعية لتحديده، و التي بدورها متصلة بأساسين و هما القياس و الاهداف، بحيث يدل القياس عن تحري المعلومة، بينما القصد من الهدف هو المرجع الذي يعود عليه القياس و هو الاهداف المراد تحقيقها، و بالتالي مؤشر الاداء هو: "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية و كفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، و مقبول في اطار استراتيجية المنظمة"³، في حين أن المعايير الموضوعية للقياس يجب أن تتمتع بالصلاحية، المصدقية، القبول، تحقق التغذية العكسية.

- الصلاحية تشير الى وجوب تمتع أداة القياس بالدلالة على ما يجب قياسه ، أي ما ترمي الى قياسه.
- المصدقية تعكس توافق النتائج مع الاداء محل القياس و بصفة مستمرة بأي زمن.
- القبول يجب أن تكون أداة القياس مقبولة من قبل أصحاب المصلحة .
- الهدف الاساسي من قياس الاداء هو توفير التغذية المرجعية لتوفير المعلومة لصانعي القرار بالمنظمة⁴.
- يجب وضع المؤشرات التي تتوافق مع الاهداف .
- ضرورة تتمتع مؤشرات قياس الاداء بالسهولة، و قابلية القياس و المراقبة ، خاصة ما يتعلق بآليات رقابة التسيير.
- وجوب تمتع مقاييس الاداء بالتكيف مع المتغيرات لتثبت صحتها و سلامتها.
- و وفقاً لما ذكر أعلاه نلخص تعريف مؤشر الاداء بأنه: "مقياس موضوعي يضم القياس و الهدف"⁵. كما أنها مقياس إحصائي لمدى نجاح المنظمة في مجال نشاطها و تشمل مؤشرات الأداء ما يلي:
- المؤشرات الكمية: و هي كل ما يمكن عرضه كرقم.
- المؤشرات النوعية: التي تحتوي على عرض و صفي لعمليات المنظمة.

¹ مريم بلحاج، الاداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول: دول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة . الواقع و الرهانات"، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 05.

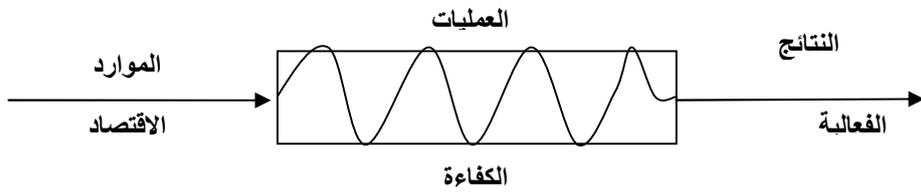
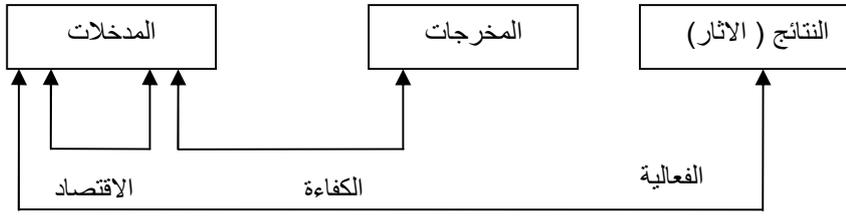
² كمال أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، طرابلس لبنان، سنة 2015، ص 07.

³ السعيد بریش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة مؤسسة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 01، سنة 2011، ص 31.

⁴ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الاداء . منظور التميز المؤسسي، الطبع لمركز البحوث شرطة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص 34، 35.

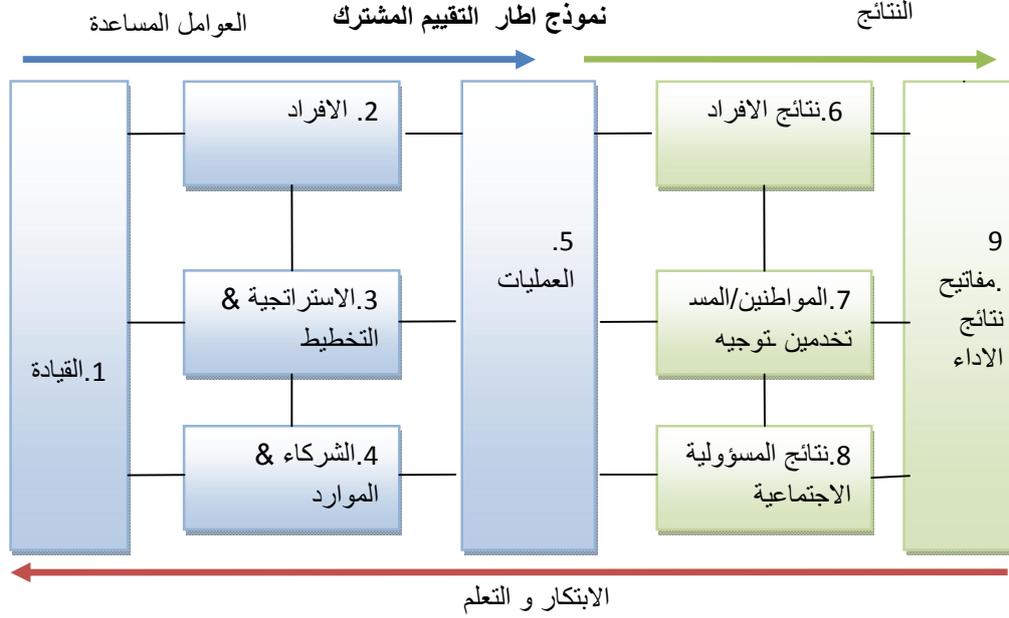
⁵ Lamia Berrah. La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs. Informatique [cs]. Université de Savoie, 2013.p 72. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01154349>

المؤشرات التوجيهية: تشير الى وضع المنظمة ضمن ثلاث مجالات سيء ، حسن، أو جيد يتقدم.
المؤشرات المالية: وهي ادوات الرقابة المالية.
المؤشرات العملية: تظهر مقدار رضى المنظمة على آليات التغيير بها.
مؤشرات المدخلات: تبين كمية الموارد المادية و البشرية المستخدمة في انتاج السلعة أو الخدمة.
مؤشرات المخرجات: تبرز نتائج نشاط عملية من العمليات.
المؤشرات التنبؤية: كل معيار من الممكن أن يقود الى نتائج عملية من العمليات¹.

الجدول رقم (IV - 04): نماذج قياس الاداء الشامل بكل أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية.	
النماذج الأحادية البعد	النماذج المتعددة الأبعاد
صافي فائض المدة	<p>تم تطويره من قبل Bouquin لقياس الكفاءة، الفعالية و الاقتصاد</p>  <p>EEE نموذج</p>
	<p>يعد نموذج مخرجات المدخلات ونتائج النموذج (Inputs-Outputs-Outcomes) الرئيسي الذي تستخدمه الإدارات العامة في البلدان الأنجلوسكسونية.</p>  <p>I.O.O نموذج</p>

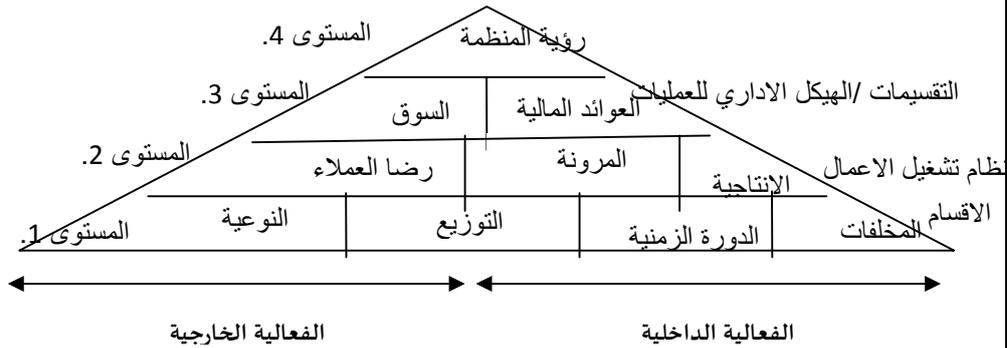
¹ فرص مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 249.

اعتمد هذا المفهوم بالقطاع العام في عام 1980 ويهدف إلى تحقيق هدفين: تحسين الخدمات العامة وزيادة الأداء من خلال الكفاءة والفعالية .
 إن أداة إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام هي إطار للتقييم المشترك (CAF)، و نموذج يستند إلى فرضية أنه يتم تحقيق نتائج ممتازة في الأداء التنظيمي ، من جانب المواطنين / العملاء، المجتمع، و الاداء يتحقق باعتماد قيادة استراتيجية و التي تمس التخطيط، الافراد، الشركاء، و الموارد والعمليات.



إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالقطاع العام

تم تقديم نموذج هرم الأداء بأوائل التسعينيات من القرن الماضي من قبل Cross & Lynch كما يعرف أيضًا باسم SMART - القياس الاستراتيجي وتقنية إعداد التقارير
 يعترف النموذج بأهمية العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بالأداء ويسمح ببناء نظام مراقبة مرجعية لأداء المنظمة ، بدءاً من رؤية المنظمة الى مهمتها، باستخدام كل من المؤشرات المالية وغير المالية.



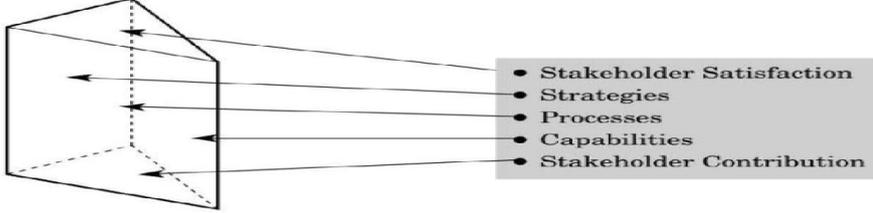
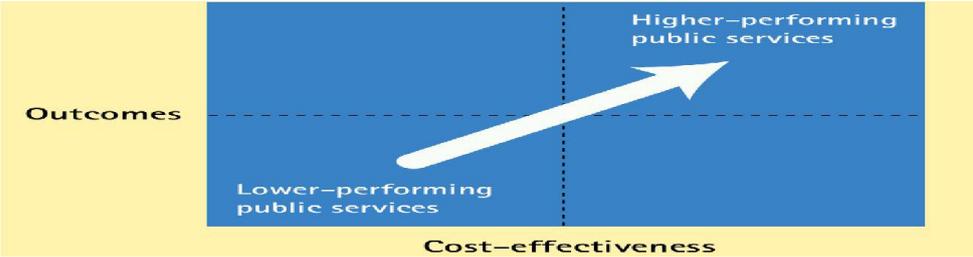
هرم الأداء

هي عبارة عن نظام للتخطيط والإدارة تم تطويره من قبل David Norton & Robert Kaplan في التسعينيات بهدف تحقيق الأداء المنظمة وقياسه.

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بمراقبة أداء المؤسسات العامة وفق المناظير الأربعة التالية:

- 1 منظور المستخدمين وأصحاب المصلحة. 2. المنظور المالي .
- 3 منظور الأعمال و العمليات الداخلية. 4. منظور الموظفين والقدرة التنظيمية.

مؤشرات فوائد التكلفة المالية بطاقة الأداء المتوازن

<p>تم تطويره هذا النموذج من قبل Mike Kennerley & Chris Adams سنة 2000، ويتميز عن النماذج السابقة بمايلي:</p> <p>يأخذ بالاعتبار مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في المنظمة :</p> <p>يتعامل بشكل مختلف مع رضا اصحاب المصلحة الداخليين ،ومساهماتهم في المنظمة :</p> <p>يسمح بتحليل الأداء من منظور داخلي وخارجي.</p> <p>يقترح مؤشر الاداء الأبعاد التالية لنظام قياس الأداء:</p> 	<p>مؤشور الاداء</p>	<p>صافي القيمة الاقتصادية الحالية</p>
<p>هي أداة تسمح بقياس الأداء في القطاع العام من خلال اعتماد مرجعية للقياس والتي تكون اما معيار أو مقارنة بأفضل الممارسات، وبالتالي فإنه يتيح تحديد أوجه القصور الرئيسية والتدابير التي يجب تنفيذها. تستخدم الدراسات المرجعية (المعيارية) على نطاق واسع في القطاع العام بسبب الأبعاد المتعددة للأداء.</p>	<p>نموذج المرجعية Benchmarking</p>	<p>صافي القيمة الاقتصادية الحالية</p>
<p>إنه نموذج يحلل عملية خلق القيمة في القطاع العام بالاعتماد على مؤشرين وهما : النتائج (outcomes) وفعالية التكلفة.</p> 	<p>نموذج قيمة الخدمة العامة</p>	<p>صافي القيمة الاقتصادية الحالية</p>
<p>MIHAIU Diana , MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY, Studies in Business and Economics,p45,46. http://eccsf.ulbsibiu.ro</p>	<p>المصدر :</p>	<p>صافي القيمة الاقتصادية الحالية</p>

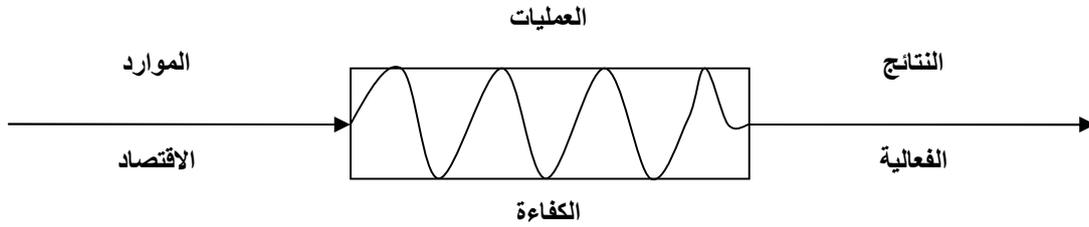
2 . نماذج قياس الاداء:تنبثق من الادبيات عدة نماذج لقياس الاداء،و التي تضم فئتين:الاولى نماذج أحادية البعد لقياس الأداء،و التي تعتمد على المؤشرات ذات طابع مالي،مستندة بذلك على المعلومات الواردة في البيانات المالية للمنظمة،و تُسير هذه النماذج،في أفضل الحالات،لالتقاط جوانب الأداء المالي فقط،لذا لا ينبغي الخلط بين المنظمات العامة وبين المنظمات الخاصة،لأن أهداف المنظمة العامة ليست فقط اقتصادية،بل هي ذات أولويات اجتماعية أيضا،بحيث كم سيصبح قياس أداء المنظمة العامة المعتمد فقط على المؤشرات ذات الطابع المالي ممارسة خطيرة، قد تضر بالوصول إلى الأداء الفعلي وفقاً لرسالة المنظمة العامة،بتحول سلوكيات المدراء العموميين صوب المضاربة،أي توجيه قراراتهم حسب المؤشرات المالية فقط،مما يضر بالمهمة الاجتماعية للمنظمة العامة.أما الفئة الثانية هي النماذج المتعددة الأبعاد،الجامعة بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية،و بهذا تعتبر هذه النماذج تطورا لا يمكن

إنكاره في ممارسات قياس الأداء لأنها تحد من المضاربة وتحاول ضمان قياس الأداء بناءً على أهداف المؤسسة العامة، في حين لا يمكن إهمال دور المؤشرات المالية، لما لها من أهمية كبيرة بالمنظمات العامة المعتمدة على موارد مالية محدودة، ولكن يجب أن تستكمل وترتبط بالمؤشرات غير المالية من أجل الإمسك بجميع أبعاد الأداء¹.

من خلال النماذج التي ذكرت أعلاه سنحتفظ بثلاثة، وذلك بما يتلائم مع الدراسة البحثية التي نقوم بها:

1.2 . نموذج (Economie /Efficience/ Efficacité)EEE:

بهذا النموذج نعود الى الطرح الفرنسي لتعريف الاداء وقياسه، اذ يرى Bouquin أن الرقابة على التسيير تعتبر بأن الاداء هو: "تأثير نشاط ما، مركز مسؤولية، منتج، أو خدمة، و ما إلى ذلك، على الأداء الكلي للمنظمة"، ونفس الباحث يقدم الاداء على أنه عملية مقسمة الى ثلاثة عناصر: الشكل رقم (IV - 05): يوضح نموذج E.E.E لقياس الاداء.



المصدر: Lamia Berrah. La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la

déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs. Informatique. Université de Savoie, 2013.p 72.

ثم يحدد Bouquin عناصر هذه العملية على النحو التالي: الاقتصاد يتكون في الحصول على الموارد بأقل تكلفة، وتمثل الكفاءة في تعظيم كمية المنتجات أو الخدمات التي يتم الحصول عليها من كمية معينة من الموارد، أما الفعالية هي تحقيق الأهداف والغايات المحددة. وبالتالي يقاس الأداء بقياس الأبعاد الثلاثة التي تشكله².

السؤال الذي يطرح نفسه بخصوص محاكاة هذا النموذج و اسقاطه على التسيير العمومي، هو كيف يتم الامام بالبعد الاقتصادي للأداء بالإدارة العمومية؟

المتعمن لتطور البيات التسيير العمومي من التقليدي نحو التسيير العمومي الجديد، يجد أن العامل الاول في الاصلاح الاداري وقياس الاداء هو البحث عن تحقيق الاقتصاد، و خاصة في ظل التقلبات الاقتصادية التي تعرفها الدول، اذ كلها تسعى للتقليل من تكلفة الخدمة العمومية مقارنة بالارتفاع المستمر في تكلفة

¹ MIHAIU Diana , MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY, Studies in Business and Economics, p 44. <http://eccsf.ulbsibiu.ro>

² Moez Essid. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. P 32. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473794>

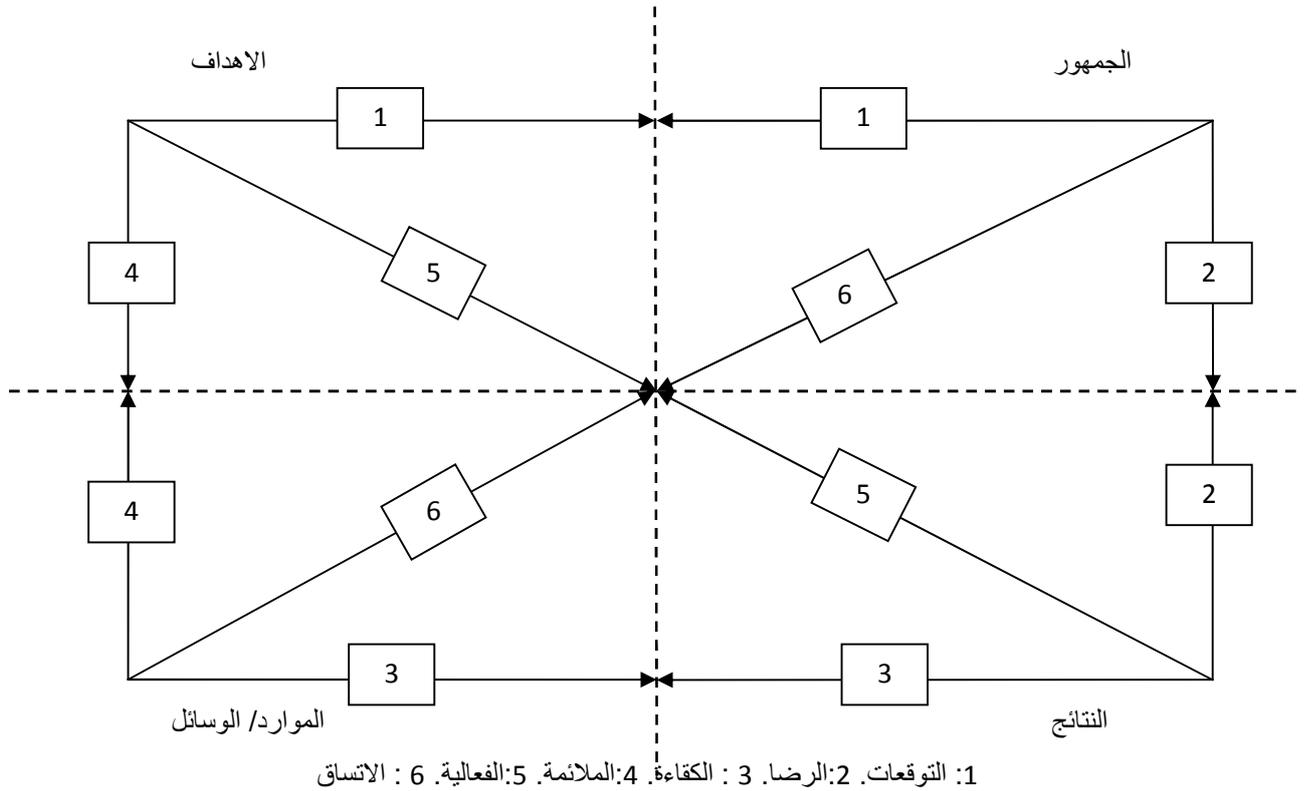
انتاجها و تقديمها، و من عوامل الانتاج التي لا تتراجع تكلفتها نجد الارتفاع المستمر باجر الموظفين العموميين و عددهم، بحيث لم يثبت ابدا انخفاض في عدد الموظفين العموميين كمصدر لتحسين الاداء العام، و لا حتى زيادته تشير الى مستوى جودة الخدمة المقدمة .

بين متردد و رافض لمفهوم البعد الاقتصادي بقياس الاداء للتسيير العمومي اتجه المنظرين الى اهماله و وضعه جانبا، و لكن باعتماد مفهوم آخر و هو الملائمة ، و الذي يعد مفهوماً أوسع و أشمل من المفهوم الاقتصادي، إلا أن كلاهما يتشارك بنفس المنطق و هو البحث عن تحسين الموارد و الوسائل المستخدمة لتحقيق الاهداف المرجوة ، في حين تشير الملائمة الى المفهوم التنظيمي للأداء، أما الاقتصاد فيشير الى المفهوم المالي و بل أكثر منه محاسبي.

عرفت البيئتين الداخلية و الخارجية للإدارة العامة تغيرات متسارعة، أوجبت تطوير اليات و نماذج قياس أدائها، و في هذا السياق اقترح Dupuis سنة 1991 م اضافة معيار للنموذج السالف ذكره و هو "الجمهور public"، و من خلال المعايير الاربعة (الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية، و الجمهور) يحدث التكامل برقابة التسيير على تقييم السياسات العامة، بدمج الاهداف الخارجية لمنظمات العمومية بعمليات تقييم الاداء العمومي، و بهذا يصبح النموذج المعدل يتضمن محورين: الاول يقيس درجة الترابط بين الاهداف التي يصوغها صناع القرار العام و توقعات الجمهور، أما المحور الثاني يقيس رضا الجمهور بنتائج الفعل العمومي¹.

¹ M. Guenoun. Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009. P 206.207 .
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>

الشكل رقم (IV- 06): نموذج قياس الاداء و تقييم السياسة العامة.



M. Guenoun. Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009. P 207 .

وبذات السياق التطوري لنماذج قياس الاداء اقترح Nan Chai سنة 2009 م الانتقال من النموذج الثلاثي 3 E الى النموذج الخماسي 5 E الذي يجمع بين الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية، البيئة، العدالة (Equity)، لقياس الاداء و تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمات العامة¹، لذا نستخلص أن قياس الاداء بالإدارة العمومية تحكمه العديد من العوامل الخارجية اقتصادية، قانونية، بيئية، والعامل السياسي الذي يتطلب من الادارة العمومية الموائمة بين التوجه السياسي المنصوص عليه رسميا من قبل البرامج السياسية العامة و المجالس المحلية المنتخبة، بالإضافة الى العامل الاجتماعي الذي يضم مؤشر خارجي اساسي يحكم أداء الإدارة العامة، وهو مقدار حصولها على رضا المستخدمين، والاهتمام به يعد كمنهج ينطلق من داخل المنظمة ذاتها نحو المستخدم لتحقيق توقعاته و الافصاح عن مواطنه الادارة العمومية²، إلا ان هذه الاخيرة تواجه صعوبة في تحديد مفهوم المستخدم و الذي عرف تغيرا في معناه رافق تطور مفهوم الادارة العامة. فبحسب قاموس Le Grand Robert للغة الفرنسية المستخدم هو "الشخص الذي يستخدم الخدمات العامة"، و أول استخدام لهذا المصطلح كان بالقرن 16 م ليشير الى

¹ MIHAIU Diana , MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY, Studies in Business and Economics,p41. <http://eccsf.ulbsibiu.ro>

² Kiame Goudarzi & Marcel Guenoun, Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale, Politiques et management public [En ligne], Vol 27/3 | 2010, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 28 mars 2017.P 05. URL : <http://pmp.revues.org/2986>; DOI : 10.4000/ pmp.2986

كل عضو بالمجتمع يستخدم بشكل جماعي "الخشب و المراعي"، أما بالقرن 19 م كان استخدامه وفق قرار من القانون الإداري لإثبات حق المستخدم في مساءلة و استجواب المصالح العمومية بكل ما يتعلق بنشاطاتها، أما بالقرن العشرين و حتى سنوات الخمسينيات أصبح المستخدم فئة أساسية بالعمل العمومي، من خلال طرح التساؤل حول مدى كفاية العرض للخدمة العامة مقابل طلب المستخدمين، أما مع بداية القرن 21م دخل مصطلح العميل كمنافس لمصطلح المستخدم، إذ تم ادراجه مع الاصلاحات التي عرفتها الادارة العمومية المعتمدة على مبادئ القطاع الخاص الملزمة لتحسين الجودة بالقطاع العمومي، باعتبار المستخدم كعميل يتلقى الخدمة لتلبية توقعاته مقابل ما يدفعه من مستحقات¹، و بمحکم أن المستخدم فاعل تتفاعل معه الادارة العمومية، و يحمل وجهات عقلانية و تفكيرية مختلفة، تنطوي على مفاهيم مختلفة لتقييم الخدمات التي تقدمها له الادارات العمومية، الامر الذي ينتج عنه معلومات مختلفة عن الاداء و معايير قياسه بالنسبة له، لذا يمكننا تحديد مفهوم المستخدم اما حسب ما يعرف به ذاته، أو كما تعرفه الادارة العمومية سواءً: جمهور، عميل، مستخدم، ناخب، مواطن، أو دافع للضرائب²، كما أن الادارة العمومية كيان يحكم أداءه العديد من العوامل الداخلية المتفاعلة و التي تؤثر عليه اما سلبا أو ايجابا، و نجد من بينها شكل التنظيم (تسلسلي، أفقي مسطح)، التقنيات المستخدمة و مدى تطورها، و العوامل البشرية التي تضم السن، الجنس، المستوى و التأهيل العلمي للموظفين نظام الحوافز، فضلا عن متطلبات الموظفين به و سلوكياتهم³.

2.2. نموذج المدخلات / المخرجات / الاثار (I.O.O):

تعقيد البيئة الداخلية و الخارجية للإدارة العامة ينجم عنه صعوبة تحديد مفهوم الخدمة العامة و غموض أهداف الادارة في حد ذاتها، مما يعرقل عملية قياس أدائها، و يخلق مؤشرات للقياس غير كاملة مبنية على قياس تكلفة الخدمة العمومية و حجمها، و ليس نتائج الخدمة و أثرها، لذا و جب وضع نظام شامل لقياس الاداء يبني علاقة بين المدخلات، العمليات، المخرجات، و النتائج (الاثار) بطرح التساؤلين التاليين:

• هل نقوم بالأشياء بشكل صحيح؟

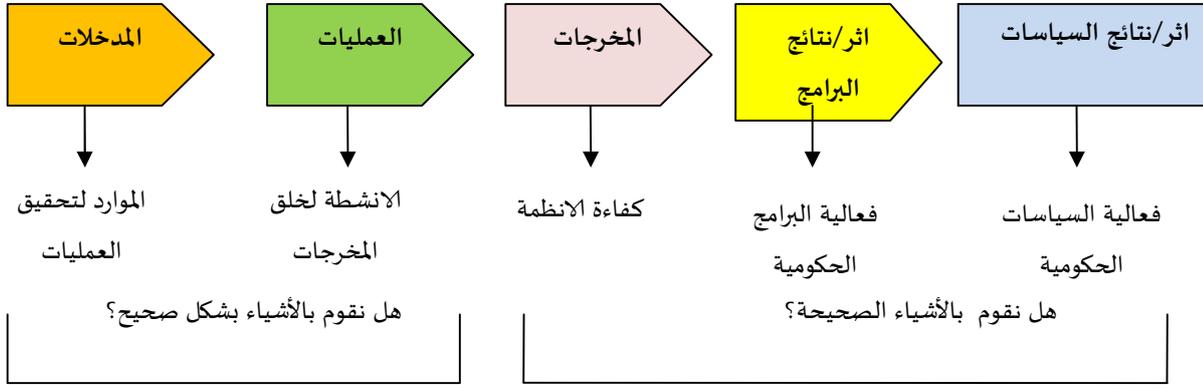
¹ M. Ragainé Aurélien, L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés, p 09. <http://www.univ-orleans.fr/log/Gazette/Colloque-loin-proche>.

² بن سعدة كريمة، قياس الاداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، وكالة تلمسان، اطروحة دكتوراه علوم، نخصص مالية عامة، جامعة تلمسان، سنة 2016، ص 115.

³ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة: ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2011/01 2012، ص 30.

هل نقوم بالأشياء الصحيحة؟¹.

الشكل رقم (IV - 07): مكونات قياس الأداء



المصدر: Anthony Abiodun Eniola, Harry Entebang, Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences February 2015, Vol. 5, No. 2, p239,240.

مؤشر المدخلات: مقياس لإدراك وفهم الموارد البشرية، المادية، والمالية المستخدمة و المتفاعلة فيما بينها لتحصيل المخرجات و النتائج المطلوبة.

مؤشر العمليات: مؤشر لفهم الخطوات المباشرة لتحصيل المنتج أو الخدمة العامة، كما يسمح بالمراقبة المستمرة للأداء بالمنظمة العمومية، ما يساعد على معرفة مكامن الخلل بالأداء و يُمكن من معالجتها².
مؤشر المخرجات: يرتبط هذا المؤشر بجودة المخرجات النهائية للمنظمة العامة، في ضوء الاهداف الكمية والنوعية التي حددتها مسبقا.

مؤشر النتائج: وهو مؤشر يصف نتائج أنشطة الإدارة العامة و آثارها المجتمعية من منظور أكثر شمولية. فضلا عن درجة تحقيقها للأهداف، و العواقب لتدابير السياسة العامة على المدى الطويل (كتناقص العدالة الاجتماعية، النمو الاقتصادي، البيئة)، ما يمكنها من تحديد قدرتها على ادارة برامجها المستقبلية و تدبير التمويل لتحقيق اهدافها³.

¹ Anthony Abiodun Eniola, Harry Entebang, Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences February 2015, Vol. 5, No. 2, p239,240. www.hrmar.com

² كمال أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة بالاستخدام بطاقة الاداء المتوازن، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، سنة 2015، ص 07.

³ Sabine Kuhlmann, Les démarches pour mesurer la performance des administrations européennes locales: une analyse comparative des expériences de réforme en Grande-Bretagne, en France, en Suède et en Allemagne, Revue Internationale des Sciences Administratives 2010/2 (Vol. 76), p. 359 .

مؤشر الأثر: مؤشر يبرز مقدار التغيير و التقدم الحاصل من قبل الادارة العامة اتجاه تحقيق أهدافها ، و ما هو الأثر السلبي أو الايجابي لأدائها على أصحاب المصلحة ، أي هذا المؤشر يمكن من قياس الأثر الحقيقي للتغيير الحاصل بالبيئة الذي تعمل بها الادارة العمومية ¹ ، كما حدد Gibert أربعة أشكال لأثر مخرجات الادارة العمومية وهي:

. الاثر متعدد الأبعاد: غير قابل للإدراك و الحصر، على سبيل المثال انشاء طريق سريع، له تأثيرات على عدة ميادين مختلفة جداً، بحيث لا يمكن حصرها .

- الأثر معقد: من الصعب تحديد آثار المخرجات والآثار الخارجية و نصيب كل أصحاب المصلحة منها.

- لا يمكن قياس الاثر في حال عدم وجود مخرجات حقيقية .

- يتم تخفيف الأثر بمرور الوقت ولا يمكن للمرء، في لحظة معينة، عزل تأثير الإنجاز المحققة ².

يعتمد على كلٍ من مؤشر المخرجات (Outputs) لقياس ما تنتجه الادارة العمومية باعتبارها مخرجات فورية، و مؤشر الاثر (outcome) لتقييم النتائج المحصلة لنشاط الادارة الدارة العمومية على المدى المتوسط و الطويل ³.

بعد تحديد مؤشرات قياس الاداء لهذا النموذج تأتي الاجابة على السؤالين أعلاه، و اللذان كان أساسهما تفسير مفهوم الاداء المعتمد على التسيير بالنتائج الذي يشير الى الاثار النهائية لعمل الادارة العمومية على بيئتها، و لهذا حدد Gibert وظيفتين للادارة العامة من أجل تحقيق النتائج و بشكل سليم:

الوظيفة الاولى: تحويل المدخلات من موظفين، معدات، ميزانيات، تكنولوجيا، تقنيات، و نظم معلومات الى عمليات تمكن من تقديم الخدمات للمستخدمين.

الوظيفة الثانية: تجمع بين المنجزات (النتائج) و تخضعها للعوامل الخارجية السياقية من اجل احداث التأثير، و تطوير البيئة لمصلحة المستخدمين ⁴.

تتمة لعملية تكيف نموذج IOO مع القطاع العام ، يجب طرح نموذج Bouckaert الذي قام من خلاله بدمج صعوبات و تعقيدات الاداء بالمنظمات العامة كما هو موضح بالشكل التالي:

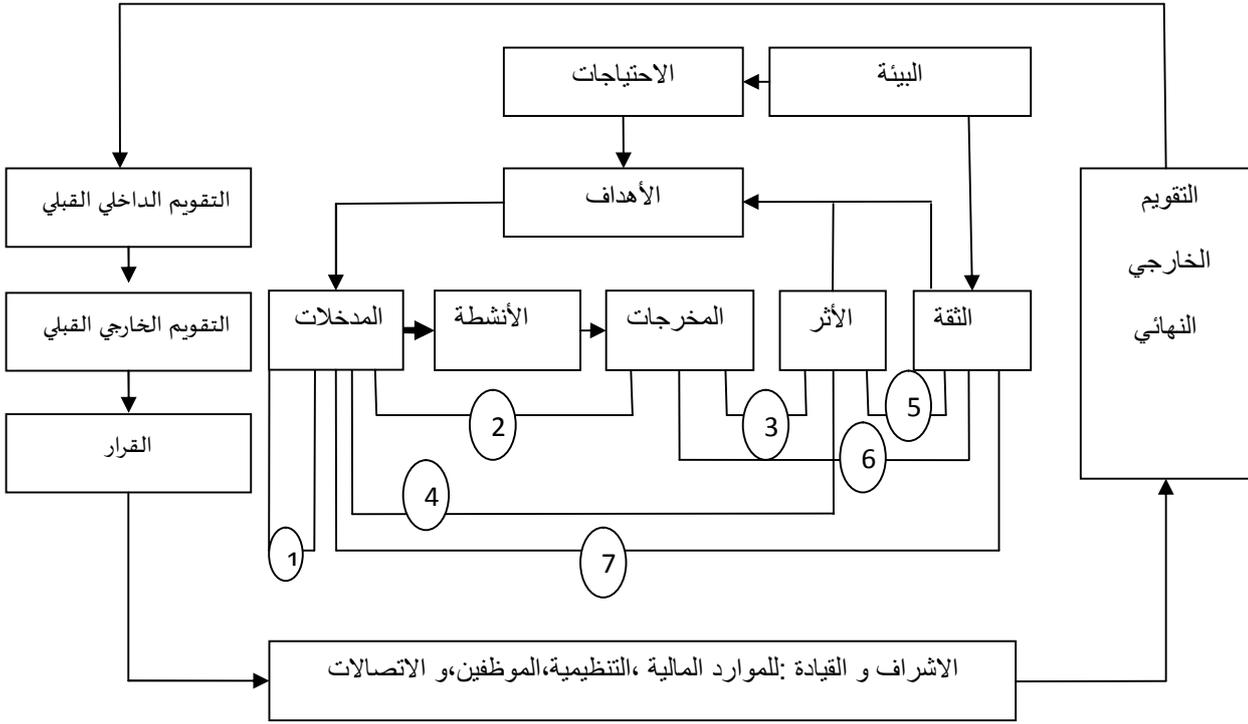
¹ هناء شحات السيد ابراهيم، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، ورقة مداخلية بالمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، سنة 2016، ص 574.

² M. Guenoun. Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009. P 209. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>

³ رفاع شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، العدد 08، سنة 2010، ص 73.

⁴ M. Guenoun. Ibid. P 208 . <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>

الشكل رقم (IV - 08): نموذج Bouckaert لقياس الاداء بالإدارة العمومية



1	المدخلات/المدخلات: اقتصاد	5	النتائج / الثقة
2	المدخلات / المخرجات: الكفاءة / الفعالية	6	المخرجات / الثقة
3	المخرجات / النتائج: الفعالية	7	المدخلات / الثقة
4	المدخلات / النتيجة: الكفاءة	-	///

المصدر: Aydin Usta, Performance Management in Public Organizations with Balanced Scorecard: Dimensions and Indicators, TODAIE's Review of Public Administration, Volume 6 No1 March 2012, p.132.

3.2. نموذج بطاقة الاداء المتوازن:

3.2.1. التعريف ببطاقة الاداء المتوازن و تطورها.

بطاقة الاداء المتوازن هي ترجمة للبناء الانجليزي (BSC) Balanced ScoreCard الدال على "نوايا، ميول وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء"¹، وهي أداة مقترحة من قبل Kaplan & Norton منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي لمراقبة وقياس الاداء بالمنظمة، وتميز البطاقة بضمها لمؤشرات مالية و غير مالية، كما تجمع البطاقة بين النظرة الخارجية للعملاء و العمليات الداخلية، المالية، التنظيمية، و التعليمية على مستوى المنظمة²، ويرى كل من Kaplan & Norton أن بطاقة الاداء المتوازن تشبه العقارب المؤشرة بقمره قيادة الطائرة: فهي تعطي المديرين معلومات معقدة في لمح

¹ السعيد بريش، المرجع نفسه، ص.38.

² Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. pp.12, 2006. <halshs-00548050>

بصر (أي زمن وجيز)، فالفكرة ببساطة الأداء المتوازنة كالأرقام والمؤشرات في قمرة القيادة للطائرة، بالنسبة للمهمة المعقدة المتمثلة في الملاحة والطيران بالطائرة، يحتاج الطيارون إلى معلومات مفصلة حول العديد من جوانب الرحلة، منها معلومات حول الوقود، سرعة الهواء، الارتفاع، الحمولة، الواجهة، وغيرها من المؤشرات التي تلخص البيئة الحالية والمتوقعة للطيران، والاعتماد على أداة واحدة يمكن أن يكون قاتلاً، وبالمثل، يتطلب تعقيد إدارة إحدى المنظمات اليوم أن يكون المديرين قادرين على رؤية الأداء في عدة مجالات و من زوايا مختلفة في آن واحد¹.

بطاقة الاداء المتوازن التي صممها كل من Norton & Kaplan عرفت تطورا عبر ثلاثة أجيال رئيسية وهي:

أ. الجيل الاول لبطاقة الاداء المتوازن: عُرِفَت بطاقة الاداء المتوازن بجيلها الأول على أنها مصفوفة تظم أربعة مناظير لقياس الاداء، بحيث تضمنت الأداة التقليدية للقياس وهي المنظور المالي ليضاف إليها ثلاث مناظير أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، والتي يتم ربطها برؤية المنظمة وأهدافها لتحقيق التوازن بالأداء، وهو ما يساعد على تفعيل الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بأعمالها ونشاطها اليومي، وهذا الربط بين الاهداف و مؤشرات الاداء وُلِدَ علاقة السبب و النتيجة، والتي تعد الاساس لخارطة المنظمة و استراتيجيتها² وهو ما يعرف بـ"الخارطة الاستراتيجية" التي تمنح للموظفين بمختلف المستويات التنظيمية خططاً واضحة لرؤية كيف ترتبط الاعمال و المهام التي يقومون بها مع كل اهداف المنظمة، لكي يتمكنوا من العمل بشكل منسق و سليم باتجاه تحقيق الاهداف المرغوبة للمنظمة، والتي تتضمن في نفس الوقت رغباتهم الشخصية³.

ب. الجيل الثاني لبطاقة الاداء المتوازن: تصميم بطاقة الاداء المتوازن بالجيل الاول واجه العديد من الصعوبات، من بينها تميزها بالغموض و الابهام كأداء حديثة لقياس الاداء، مما سمح بوجود العديد من التفسيرات من قبل مستعملها، مع قيام جدل حول كيفية اختيار المؤشرات لقياس الاداء حول كل منظور مكون لها، و تطويرا لها كان الحل ادراج مفهوم "الاهداف الإستراتيجية" حول المحاور الاربعة المتضمنة للتساؤلات التالية :

• منظور العملاء: كيف يرانا الزبائن و المستخدمين؟

• المنظور الداخلي: ما الذي يجب علينا التفوق فيه؟

• منظور الابتكار والتعلم: هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟

• المنظور المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟

و من خلال التساؤلات المذكورة أعلاه تم التقاط جوهر استراتيجية المنظمة لكل منظور، ليتم بعد ذلك اختيار المؤشرات التي تعكس تحقيق هذه الاهداف الاستراتيجية بما يتوافق و شكل المنظمة و نشاطها⁴.

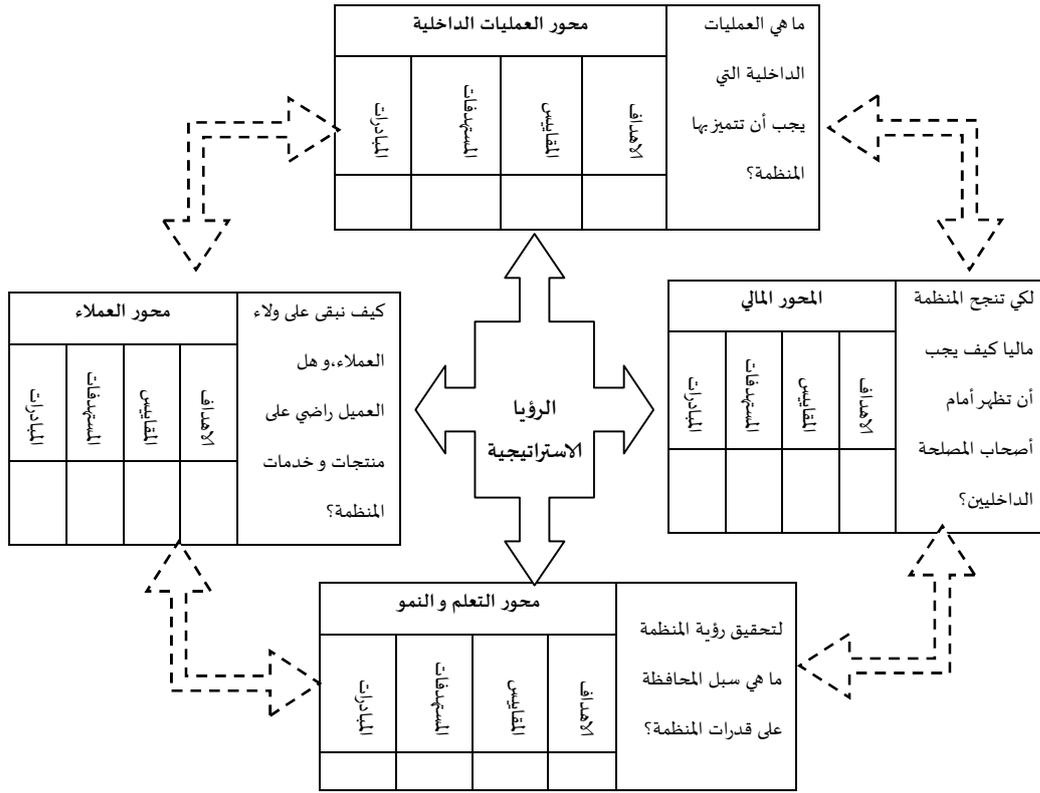
¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton , The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, HARVARD BUSINESS REVIEW, January-February 1992, p71.

² مريزق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الاداء الاستراتيجية المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد و التسير و التجارة، العدد 28، المجلد 04، سنة 2013، ص 56.

³ نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار دجلة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 68.

⁴ Robert S. Kaplan & David P. Norton , Ibid, p71.

الشكل رقم (IV - 09): المحاور الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن



المصدر: Robert S. Kaplan , Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Paper originally prepared for C. Chapman, A.

Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009).p04.

ت. الجيل الثالث لبطاقة الاداء المتوازن:

يعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث على تنقيح خصائص تصميم الجيل الثاني وآلياته لتوفير وظائف أفضل للأداء و استراتيجية أكبر للمنظمة، وينبع أصل التطورات من القضايا المتعلقة بتحديد الهدف والتحقق من صحة اختيار الأهداف الاستراتيجية كما بينا أعلاه، وكل هذه التطورات أدت إلى بروز عنصر اضافي صمم في أواخر التسعينات و يعرف بـ"بيان الوجهة" الذي يعمل على فحص المؤشرات و التحقق من الاهداف المختارة، ما يُمكن المنظمة من وضع بيانات الوجهة الاولية المتضمنة لكمّ النتائج المتوقعة (عدد الموظفين، و كمّ الخدمات و حجم المنتجات و مستويات جودتها، و رضا العملاء و المستخدمين) و العواقب المحتملة مستقبلا بتاريخ معين، و البعض من المنظمات يضع بيانات وجهة سنوية لتسهيل عملية الرقابة و تصحيح مسارات الاداء.

مما ذكر أعلاه نصل الى أن بطاقة الاداء المتوازن بالجيل الثالث تعتمد على المكونات الرئيسية التالية:

بيان الوجهة: يعتمد على الخطط و الوثائق الموجودة بالمنظمة، و هو محدد بشكل مثالي لبعض التفاصيل، المبنية حول ما تحاول المنظمة تحقيقه بوضوح، وما قد تبدو عليه في تاريخ مستقبلي متفق عليه، و الهدف منه اتخاذ قرارات منطقية حول النشاطات التنظيمية، مع تحديد أهداف المنظمة المستقبلية.

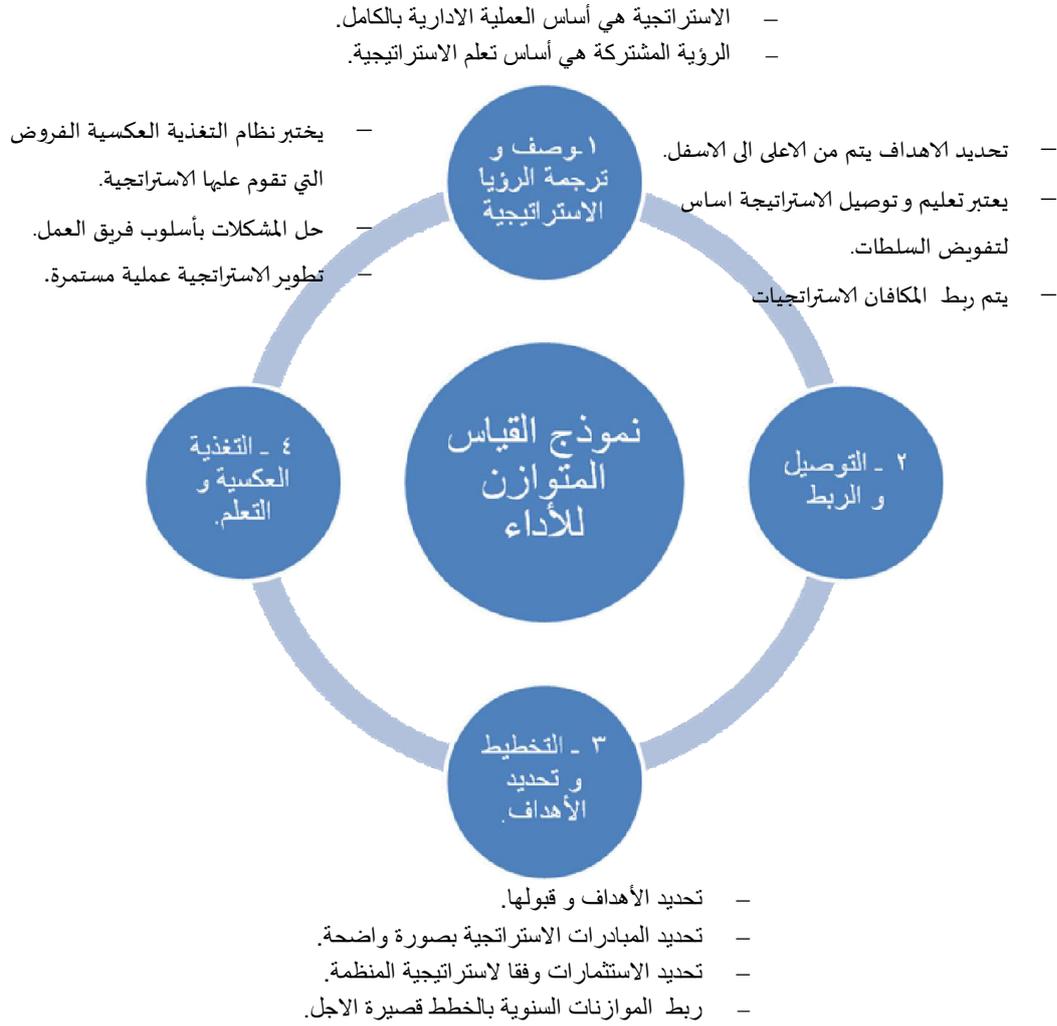
الأهداف الإستراتيجية: يقدم بيان الوجهة صورة واضحة ومشاركة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا، غير أنه لا يوفر ضبطا دقيقا لأولويات الإدارة بين الوقت و الآخر، و ما يجب القيام به و تحقيقه على المدى المتوسط، لذا و من أجل وصول المنظمة الى وجهتها يتوجب عليها وضع " نموذج الربط الاستراتيجي" لتمثيل الأهداف المختارة و ضبط الاحتياجات، من أجل تكوين تصور مشترك لخط العمل لدى الموظفين.

نموذج الوصل الاستراتيجي و وجهات النظر: تتوزع الأهداف الاستراتيجية المختارة من قبل المنظمة عبر بطاقة الاداء المتوازن من خلال اربع منظورات، بحيث يرتبط المنظوران الادنيان المكونان لقاعدة البطاقة بالأهداف المتعلقة بالأنشطة الأكثر أهمية من حيث العمليات التنظيمية، الأنشطة الانتاجية، و التسويقية للمنتجات و الخدمات (العمليات الداخلية)، و ما يجب أن يحدث على مستوى المنظمة من أجل تطوير العمليات الداخلية من خلال الاهتمام بمهارات الموظفين و كفاءتهم، و البحث عن تطوير المنتجات و الخدمات من خلال التعليم و النمو، و القاعدة السفلية لبطاقة الاداء المتوازن تحمل أهداف الجانب العلوي، و هي مرتبطة بالنتائج المرجوة للأنشطة المعمول بها، و ما يريد أصحاب المصلحة الخارجين الحصول عليه (منظور العملاء و العلاقات الخارجية)، و كيف سيترجم ذلك في النهاية الى عائد مالي و قيم اقتصادية (المنظور المالي).

المعايير و المبادرات: بمجرد الاتفاق على الأهداف، يمكن تحديد المعايير لقياس الاداء، و التي يتم بناءها بقصد دعم قدرة الإدارة على رصد تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها، أما المبادرات فهي عبارة عن مشاريع خاصة ذات تاريخ بداية ونهاية محددتين ويتم تخطيطها لوضع الأهداف الاستراتيجية و دعم الأهداف الأولية¹.

¹ Ian Cobbold & Gavin Lawrie, The Development of BSC as a Strategic Management tool, 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002, p4,6.

الشكل رقم (IV- 10): نموذج القياس المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية



المصدر: رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2015، ص 170.

بعد مراحل التطور التي عرفتها البطاقة توصل الباحثان Norton & Kaplan سنة 2008 الى معادلة حسب نظرتيها تحقق الاداء المتوازن للمنظمة و هي كالتالي:

نتائج الأداء المتوازن = المؤشرات المتكاملة + الإستراتيجيات المتكاملة + الأطراف المتشاركة.

المؤشرات المتكاملة هي: مؤشرات محاسبية، مؤشرات تدريبية، مؤشرات تشغيلية و تسويقية.

الاستراتيجيات المتكاملة هي: الإستراتيجيات المالية، الإستراتيجيات التشغيلية، الإستراتيجيات الخاصة بالتدريب، التطوير و النمو، الإستراتيجيات التسويقية.

الأطراف المشاركة: وتضم كل من الموردين، العمال والموظفين، الزبائن والمستخدمين، والمساهمين¹.

2.3.2. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC :

بطاقة الأداء المتوازن بعد جيلها الثالث و في الاونة الاخيرة اقترح العديد من الباحثين تعديلات عليها، بحيث يمكن استخدامها لرصد تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أو حتى لتمثيل الأداء الشامل، تحت مسمى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، وهناك ثلاث طرق لمراعاة الأهداف البيئية أو الاجتماعية بها وهي:

– اضافة منظور خامس اجتماعي و بيئي إلى المحاور الأربعة الحالية، بحيث يتم توسيع السببية التي تقود الجهات الفاعلة لدمج المتغيرات الاجتماعية ضمن استراتيجية المنظمة و تحديد الأهداف، ما ينم عن توسيع نطاق العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لتحقيق التوازن والاداء.

– يتم دمج المؤشرات الاجتماعية والبيئية ضمن سلسلة السببية على مستوى المحاور الأربعة الحالية للبطاقة، و التي لا تغير النموذج العام Norton & Kaplan ولكنها تعمقه بإدخال عوامل جديدة اليه لتحقيق الاداء المتوازن المستدام.

– بطاقة الاداء المتوازن المستدامة هي تطور و امتداد لبطاقة الاداء المتوازن الكلاسيكية، التي من خلالها تعتم المنظمة نشر استراتيجيتها المسؤولية الاجتماعية بها، وهذه الأخيرة هي أداة لتنفيذ الأهداف الاجتماعية أو البيئية، بتجزئة و تفصيل مقياس الأداء الشامل و تحديد المؤشرات التي تضم العوامل الكمية والنوعية للأداء .

ادخال أبعاد إضافية على BSC الكلاسيكية يعزز القيود التي ابرزتها الدراسات التجريبية السابقة حول تنفيذها، إلا ان هذه الاضافة يجب أن تُبقى الممارسات تتمحور على المؤشرات السهلة التي تُستقطب بسهولة من قبل الموظفين، زيادة على وجوب مراعاة المؤشرات النوعية.

ويبقى تماسك قياس الأداء الشامل بمستوى فعال، إشكالياً للغاية، ففي بعض الأحيان يكون تقدم "الاداء الشامل" أكثر وضوحاً في امتداد النطاق المغطى بالبعد البيئي منه على النماذج متعددة الأبعاد الأخرى، كما أن التوازن المتعدد الأبعاد يعتمد على أولويات صناع القرار، و يمكن أن يتطور مع مرور الوقت وفقاً للأطراف الفاعلة وتوازن القوى؛ كما لا يمكن فصل تقييم الأداء الشامل عن أيدي ممثليه وهم الموظفين الذين ينفذونه².

¹ رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2015، ص 171.

² Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. pp.12, 14.

2.3.3. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمنظمات العامة :

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي الاطار الاكثر شيوعا لنظام إدارة الأداء، تم إنشاؤها في البداية للتنفيذ بالقطاع الخاص، ومع ذلك توسع نطاق تطبيقها ليشمل المنظمات غير الربحية والقطاع العام، الذي تلقى العديد من الضغوط الداخلية والخارجية لتحسين أدائه. وبالرغم من الاختلافات الهيكلية والتنظيمية بين القطاع الخاص والعام، فإن هذين القطاعين يتشابهان عند تطبيقهما للممارسات الإدارية، و نظام قياس الاداء، ما أثر بشكل كبير على الموظفين العموميين وسلوكياتهم، خاصة فيما يخص مساءلة أصحاب المصلحة حول ما تفعله المنظمات العامة وكيفية تنفيذها لمهامها.

" أما الاختلاف الجوهرى بين القطاعين فيتمثل في أن التركيز الأولي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع الخاص هو تحقيق الربح الذي يعد هدفا مستقبليا لها ، أما المنظمات غير الربحية والعامة التي يجب أن تكون مقدم خدمات جيد للمواطنين، فان المنظور المالي لها يشكل عائق وليس هدفا، بحيث يجب عليها التوفيق بين الإيرادات والنفقات وفق ما يحدد بالميزانيات، وعليه يبقى قياس نجاح المنظمات العامة من خلال مدى فعالية وكفاءة تلبية احتياجات اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وخاصة الممولين وهم (المواطنين دافعي الضرائب والدولة) وتحديد أهدافهم الملموسة، وعليه الاعتبارات المالية ما هي إلا عامل مقيد ونادرا ما يكون هدفا رئيسياً¹، وفي اطار هذه المحاكاة بين القطاع الخاص والعام في استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرى Kaplan انه يجب على المنظمات العامة تطوير بنية جديدة لخريطة BSC الاستراتيجية تجمع بين الأثر والمهمة الاجتماعية لها كنتيجة نهائية، بدلا من المكسب المالي و اعتباره كنتيجة نهائية يجب تحقيقها، كما يتوجب على أصحاب القرار بالمنظمات العامة مراعاة ما يلي عند الاعتماد على BSC:

" تحديد و اختيار مؤشرات قياس الاداء الصحيحة، وذلك بعد استخدام التحليل الدقيق لإدراك طبيعة ومنطقية أعمال المنظمة.

" الاعتماد على نظام قياس الاداء و جعله مرتكزا لنظام الادارة الاستراتيجية بالمنظمة العامة، من أجل تطوير مقاييس الاداء وتحديد الاهداف ذات الاولوية والاقل أهمية منها للمنظمة العامة.

" تصميم برامج الاداء و المكافآت للموظفين لكل المستويات الادارية و ربطها بمحور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن.

" دعم نظام ادارة الاداء بالمعلومات السليمة التي تمكن القائمين من التحليل الدقيق لمعطيات الاداء بالمنظمة العامة².

¹ Aydin Usta, Performance Management in Public Organizations with Balanced Scorecard: Dimensions and Indicators, TODAIE's Review of Public Administration, Volume 6 No1 March 2012, p.141.

² عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في ادارة الاستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ تجرية وزارة الداخلية . دولة قطر، ورقة مداخلة بالمؤتمر الرابع للممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي الدور التطبيقي للمؤسسات الحكومية والتنمية تجارب و تطبيقات متميزة، يومي 2 و 4 فيفري 2015، الكويت، ص 11.

بالرغم من كل المزايا التي تتمتع بها BSC، إلا أن Steccolini & Lapsley يريان وجود العديد من التحديات في اعتمادها كأداة لقياس وإدارة الأداء بالقطاع العام منها :

1. اختلاف أخلاقيات وسلوكيات الموظفين العموميين وخلفياتهم الثقافية على كافة المستويات التنظيمية.
2. تحدي الجمود الإداري بتغيير الأفكار المنفذة من قبل المدراء والمسؤولين خلال مهامهم اليومية، مع انخفاض المستويات التنافسية التي يواجهونها.
3. صعوبة التقييم الدقيق، التعويض، المكافأة، والحوافز على الأداء الاستثنائي.
4. وجود صمت وغموض حول تسيير الإدارات والمنظمات العامة، يصعب تحديد ما هو وما يعنيه، أكثر تعقيداً من الخدمات العامة نفسها الواجب تقديمها، وأكثر تعقيداً من أنشطة القطاع الخاص.
5. عصر التطور التكنولوجي السريع¹.

كما توجد تحديات أخرى منها: وجود أنشطة غير قابلة للقياس، مع وجود اتصال مشوش وغير مرن ضمن بيئة المنظمة العامة الداخلية والخارجية ، مع سوء فهم المستخدمين لنتائج واثار الخدمات المقدمة على المدى القصير².

رغم الصعوبات التي واجهت تطبيق BSC بالقطاع العمومي، إلا أن ادبيات التسيير تحتوي على ادلة لتوظيفها بالولايات المتحدة الأمريكية مثال ذلك مدينة شارلوت بكارولاينا الشمالية، كندا، المملكة المتحدة، نيوزيلندا، النرويج، وبلدان أخرى متقدمة ونامية ، ولمس استخدامها بالقطاع العمومي العديد من المجالات كالصحة وفق ما قدمه Moullin وآخرون سنة 2007، كما قدم Lee سنة 2006 اطار شامل للأداء بقطاع التعليم يعتمد على الأبعاد الأربعة لـ BSC، ما جعل من المدارس العامة مكانا خصبا للبحث ، وواكبه بذلك كل من Shiau & Yang & Chen بقطاع التعليم العالي، كما طبقت بإدارات الخدمة العمومية كالمبديات وفق ما أتى به Askim سنة 2004 و Guthrie & Farneti سنة 2008، ليصل استخدامها بالمؤسسات العامة الاقتصادية كمؤسسة Petrobras سنة 2006.

الانتشار الواسع المذكور اعلاه لبطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات العامة مكتمل من :

- * سد الفجوة بين تعقيد مهمة المنظمات العامة وبياناتها الاستراتيجية وإجراءاتها التشغيلية اليومية.
- * تحويل تركيز المنظمات العامة من البرامج والمبادرات إلى النتائج التي من المفترض أن تحققها تلك البرامج والمبادرات.

¹ Amanah Pasaribu, M. Gilang Dwi Andika, Reza Rachmanda, Dermawan Wibisono, A REVIEW OF PERFORMANCE MANAGEMENT USING THE BALANCED SCORECARD IN PUBLIC SECTOR, Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, volume 2, issue 2, 2016, p91-95.

² نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، سنة 2016، ص 591.

- تجنب المنظمات العامة وهم امتلاكها لاستراتيجيات، لأنها تسيير مجموعة متنوعة وغير تراكمية من البرامج والمبادرات التي تحكمها التغيرات السياسية والاقتصادية.
- الموازنة بين أهداف الإدارات العامة وأهداف موظفيها للعمل بطرق تعزز بعضها البعض حتى يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء¹.
- تمكن من مواكبة الخطوات التنفيذية بالمنظمات العامة لإستراتيجيتها.
- توفير مقاييس التغذية العكسية للمنظمات العامة².

نستخلص مما قدمنا أعلاه ، أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمنظمات العامة من أجل قياس أدائها، يتطلب الجمع بين محاورها الأربعة (أصحاب المصلحة، العمليات الداخلية، التعليم والتدريب، المنظور المالي) ، و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة العامة ، مع الامام بكافة مقاييس ومؤشرات الاداء الخاصة بمحاورها، و عليه نعرض الجدول أدناه كتصميم لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنظمات العامة:

¹ Gadenne, D | Sharma, B Balanced Scorecard Implementation in the Public Sector: Lessons Learnt in a Large Local Government Authority, Conference Paper to Accounting and Finance Association of Australian and New Zealand (AFAANZ) Conference, Adelaide, Australia 5-7 July 2009, p 1,6. <http://research.usc.edu.au>

² يحيى الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 32.

الجدول رقم (IV - 05): تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات العامة

تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات العامة					الأهداف الاستراتيجية	
مقاييس النتائج (الأهداف)						
النمو المالي	تطوير الثقافة /السياسة الاجتماعية/الرياضة	تحسين البيئة الحضرية	ترقية البنى التحتية	تحسين جودة الخدمات	أهداف أصحاب المصلحة: التنمية المحلية وازدهارها.	أصحاب المصلحة
	1.المنح المستخدمة	1.المنح المستخدمة	1.المنح المستخدمة	1. مدة الرد على الاستفسارات.		
	2.اوقات الفراغ/الأنشطة الثقافية	2.الجدائق/حظائر و مواقف السيارات،الملاعب	2.عدد المستخدمين و المستفيدين.	2.خدمات جديدة في السنة		
	3.المبادرات التطوعية	3.إجراءات بيئية	3.تقليل تكلفة الخدمات للمواطنين	3.مشاركة المواطنين في صنع القرار		
	4. المرافق الرياضية.	4.الانتهاكات التي تواجه عمقوية / غرامة	4. تلبية احتياجات المواطنين	4.عدد الشكاوى و الاستنكارات.		
		5.القهاجة/إدارة النفايات ومرافق إعادة التدوير				
	التفوق التشغيلي	مصادر الإيرادات الجديدة	خفض التكاليف	تأمين وزيادة الإيرادات		
		1. نسبة من مردود المشروعات الممولة	1. تقليل النفقات التشغيلية	1.زيادة السيولة.		
		2. مستوى المشاركة المالية الحكومية	2.مراقبة الأجور	2. زيادة الكفاءة		
		3. سن قانون الفرض.	3. تقليل نفقات العلاقات العامة.	3.ضبط الإيرادات للتكلفة		
		4. تنمية ريادة الأعمال.		4. تقليص حجم الضرائب غير المحصلة.		
				5. تعزيز مشاريع خلق الدخل		
	كفاءة الموظفين.	ديناميكية السلطة المحلية	استخدام التقنيات المعاصرة.	تعزيز التدقيق الداخلي/البيكل التنظيمي	الأهداف المالية:النمو المالي.	تسيير الموارد المالية
		1. تعزيز العلاقات العامة.	1.مستوى رؤوس الأموال المستخدمة.	1. تعزيز إشراك الدولة		
		2. ربح المعلومات و التمكن منها.	2. تدريب الموظفين.	2.صورة دقيقة للبيانات المحاسبية.		
		3. معرفة الإجراءات الإدارية.	3.عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة.	3.مخطط تدفق العمليات.		
		4. الامتثال للقانون.	4. ترقية الآلات و المعدات	4.المخطط التنظيمي الوظيفي		
		5.التواصل مع المجتمع و ادراك احتياجاته.				
		زيادة المكافأة	تشجيع التعليم	تعزيز الحافز		
		1.المكافأة المعنوية و الأخلاقية.	1. الاهتمامات الشخصية.	1.التقييم.		
		2.المكافأة النقدية .	2.مرافق الوحدة التنظيمية.	2. الترقية الوظيفية		
		3.الثناء، الشكر و العرفان.	3.الوصول إلى المعلومات/ المعرفة.	3.تعزيز التحفيز الذاتي.		
			4.التطبيق من قبل الوحدة التنظيمية .	4. المسؤولية / الإنتاجية		
					الأهداف التدريبية: كفاءة الموظفين.	التدريب

المصدر: Kladogeni Anthoula , Hatzigeorgiou Alexandros, Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization, European Research Studies, Volume XIV, Issue (2), 2011,p 77 .

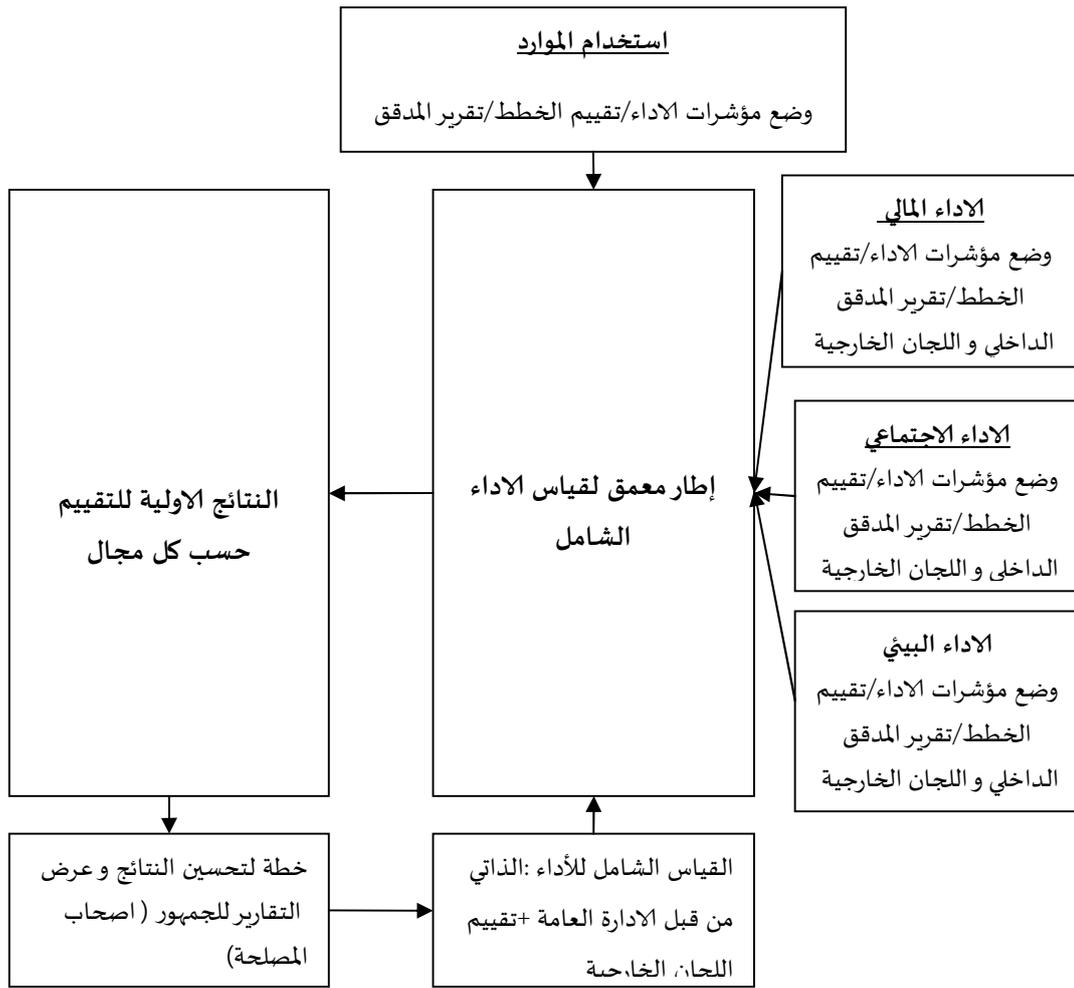
بطاقة الاداء المتوازن المعروضة أعلاه تعد خارطة طريق للمسير العمومي لأجل أن يحصل الاداء المتوازن من خلال النمو المالي،التفوق التشغيلي للعمليات الداخلية، وكفاءة الموظفين ،دون أن يهمل أصحاب المصلحة بوضع معايير لتحسين الخدمة المقدمة لهم،ترقية البنى التحتية ،تحسين البيئة الحضارية، وتطوير الثقافة السياسية الاجتماعية والرياضية،أي أن اليات قياس الاداء بالمنظمة العامة تتمحور حول الجمع بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة (الاقتصادية،الإجتماعية،البيئية)، و عليه فأن المسير العمومي بحاجة الى المبادئ العشرة التي وضعها كل من Schack & Kravchuk سنة 1996 من أجل تحقيق الاداء المتوازن بالمحاور الثلاثة وهي :

- صياغة مهمة واضحة ومتناسكة.
- وضع استراتيجية قياس واضحة .
- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين بمرحلة الإنشاء والتطوير.
- تبسيط هيكل البرنامج قبل بدء العمل.
- تطوير مجموعات مختلفة من التدابير لمختلف أصحاب المصلحة.
- النظر في وجهات نظر أصحاب المصلحة طوال العملية.
- تزويد كل الأطراف المعنية بالمعلومات الكافية.
- استعراض معايير الاداء ومراجعتها بانتظام .
- مراعاة جميع الصعوبات.
- تجنب التراكم المفرط للمعلومات الايجابية والسلبية دون معالجتها¹.

نستخلص أن المسير العمومي أثناء وضعه لأهداف الاداء التنظيمية يجب أن لا يتجاهل وضع المؤشرات المناسبة لتقييمها،ادراكا للرقابة الذاتية بالمنظمة و تعزيزها،دون أن يتجاهل الرقابة الخارجية المركزية للوزارات الوصية التي تعمل على تقييم أداء المنظمات التابعة لها وقياسه،كما أن المسير العمومي ملزم ومسؤول اجتماعيا بطرح نتائج التقييم الشاملة الاولية على أصحاب المصلحة الخارجين،لتعزيز مبدأ الشفافية،وأیضا من أجل اشراكهم بوضع الخطط لتحسين النتائج المحصلة .

¹ Dominique Bureau, Michel Mougeot, Mesure de la performance et incitations dans la gestion publique, Conseil d'Analyse Économique, Paris, France, 2007, pp 11 .

الشكل رقم (IV - 11): الأطار المعمق لقياس الاداء الشامل



المصدر: من اعداد الباحثة.

3. صعوبات قياس الاداء بالمنظمات العمومية :

تعرف عملية قياس الاداء بالمنظمات العامة العديد من الصعوبات منها:

وجود فجوة بين القيم الموضوعية و الفعلية: أي وجود تباعد بين القيم التي تضعها المنظمة و آليات تنفيذها و تطبيقها بالعمل اليومي.

تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات: وجود تعارض بين القيم و الأهداف التي تضعها المنظمة العامة لنفسها و تحاول الالتزام بها على كافة مستوياتها الادارية العليا و الدنيا و بين تلك القيم التي تفرضها عليها بيئتها الخارجية من خلال أصحاب المصلحة الخارجيين، و من بينهم الموردين و العملاء الاقتصاديين الذين تتعامل معهم في اطار خصخصة أداء الاجهزة العمومية. كتوقيع عقود مع متعاملين خواص لأداء بعض الاعمال العامة للمواطنين كتنظافة الشوارع بالنيابة عنها ، ما ينشأ عنه تعارض قيم الاعمال العامة مع الخاصة ، و من بين الاسباب الخارجية أيضا تعارض القيم السياسية التي يراها رجال السياسة جيدة

و يقدمونها في شكل استشارات مع تلك القيم الادارية التي تعمل بها المستويات العليا بالمنظمات العامة، غير أنه و من داخل المنظمة ينشأ التعارض بين جملة القيم الشخصية التي يؤمن بها الموظفين و تلك التي تضعها المنظمة، وهو ما يخلق مشاكل تصعب العمل و تعرقل عملية الاداء.¹

طبيعة الخدمات الحكومية: تعمل المنظمات الحكومية و خاصة غير الربحية منها على تقديم منتجات غير ملموسة في شكل خدمات عمومية ، و هو الامر الذي يصعب امكانية وضع معايير كمية لحجمها أو جودة هذه المخرجات، و في هذه الحالة يواجه المسيرين و حتى أصحاب المصلحة الخارجيين مشكلة قياس فعالية هذه الوحدات العمومية و منه البرامج الحكومية و عوائدها، اي ضعف ايجاد العلاقة بين تكاليف و المدخلات من عوائد المخرجات و اثارها التنموية على المدى القريب و البعيد منه.²

غياب التحديد الدقيق لمهام الاجهزة الحكومية:

تم تعريف مفهوم المهمة من قبل Wilson سنة (1989)، في دراسته للبيروقراطية، كثقافة مشتركة بين جميع أعضاء المنظمة، غير أن هذا المفهوم المهم له العديد من الآثار على عمل القطاع العام، الذي أهدافه معقدة و أبعاده متعددة و غالباً ما تكون غير واضحة، و هذا ما يجعل من قياس الاداء صعب خاصة و ان بعض المفكرين ذهبوا الى ان مهام القطاع العام تحددها المتغيرات الخارجية له ، و النتائج التي يعكسها على عديد المجالات الحياتية، و كل هذا الابهام في تحديد المهام يخلق العديد من المظاهر السلبية بالمنظمات العمومية و منها:

- " تمييع المسؤولية بالوحدات التنظيمية العامة التابع لعدم وجود توصيف دقيق لواجبات و مسؤوليات المسيرين و الموظفين العموميين.
- " التداخل بين اختصاصات المنظمات و الوحدات العمومية ينجم عنه الازدواجية بالعمل المؤدى.
- " عدم وجود معايير نموذجية لقياس أداء الموظفين.
- " الفساد بين مستويات المنظمات العامة الذي أساسه التسبب و الاسراف بالإنفاق العام لضعف الرقابة و تمويه قياس الاداء.³

غلبة الروتين و الهياكل التنظيمية التقليدية على المنظمات العمومية: في ظل اعتماد المنظمات العامة على البيروقراطية التسييرية كشكل تنظيمي ينجم عنه الجمود و الانغلاق بعدم التعاون مع الآخر أي

¹ المرجوثي ايتن محمود سامح، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات ، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص 25.
<https://books.google.DZ>

²² عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 19.

³³ Dominique Bureau & Michel Mougeot, Mesure de la performance et incitations dans la gestion publique , Réalisé en PAO au Conseil d'Analyse Économique , La Documentation française. Paris, 2007 - ISBN : 978-2-11-006636-7 , p18 , 19 .

القطاع الخاص ما يخلق غياب لتنافس حول الاداء ، و ما يعزز أيضا ذلك وجود النمطية و الروتين في أداء الاعمال العامة غير قابلة للقياس الكمي¹.

السلوك المتناقض بالمنظمات العامة:تزيد المنظمة العامة من أدائها استنادًا إلى ما يُقاس وليس ما هو مهم، أي العلاقة بين تصنيفات الأداء و "رضا" المتحصل على الخدمات منخفضة.

كبح الابتكار بالمنظمات العامة: الأولوية التي تسعى لها المنظمات العامة هي تحسين إنتاج العناصر (المنتجات او الخدمات) المقاسة فقط من اجل جمع المكافآت، و تهمل الابتكار لأنه محفوف بالمخاطر، التي من شأنها خفض الأداء و لو مؤقتًا.

تظليل الأداء الفعلي (عدم وجود شفافية): يحدث في كثير من الأحيان تظليل لجان تقييم الاداء و منحها معلومات مظللة للعملية، بتضخيم الأرقام لرفع معدلات الاداء، مثال ذلك يمكن لبلدية ما تحصيل درجة " أداء ممتاز" بعد تقييم أدائها الشامل ، و اذ بعد اشهر ينتهي بها الأمر بمواجهة صعوبة مالية نظرا لاعتمادها على معلومات مظللة تغير مسار اعداد الاستراتيجية ، و تحديد الاهداف و منه الاداء .

اختيار الافضل :تختار المنظمة بعناية المدخلات التي من المرجح أن تزيد من أداء "المخرجات"، هذا الوضع يمثل مشكلة خاصة بالمنظمات العامة و خاصة غير الربحية منها، مثال ذلك بمجالى الصحة والتعليم حيث كيف ستختار المنظمة المريض أو الطالب الذي سيساهم بشكل أفضل في "نجاحها"².

عدم تبني نموذج واضح لقياس الأداء: غياب نظام لقياس الاداء يضم رقابة المخرجات (النتائج و الاثار)، السلوكيات التي تحكم ضوابط العمل، و الجماعات التنظيمية من أفراد، وحدات و ثقافية تنظيمية ، سيؤدي الى غياب التغذية المرتدة التي من شأنها أن توفر مدخلات لصنع القرار، و الحوافز، و كذلك فرصة لوضع أهداف أكثر إلحاحًا في المستقبل .

حجم المنظمة العامة: قد يكون حجم المنظمات العامة محددًا مهمًا لممارسات إدارة الأداء بالإضافة إلى قياسه، فكل حجم المنظمة العامة يؤثر سلبا على تبني و استخدام نماذج قياس الاداء.

قطاع النشاط للمنظمة العامة: قد يؤثر القطاع و مجال نشاط المنظمة العامة على العلاقة بين قياس الاداء و ادارته بها، على الاقل من ناحيتين، الأولى تتجلى في خصائص القطاع القانونية التي قد تؤثر على تحديد الاهداف الواضحة و القابلة للقياس، فضلاً عن تصميم وتنفيذ الخطط والحوافز، أما الناحية

¹ فراس محمود الدعجة، المرجع نفسه، ص 204.

² Michael Hughes, Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre, TÉLESCOPE • automne 2005, pp 61.

الثانية فتخص المسؤول على القطاع و مدى ادراكه لمهامه و خصائص قطاعه، ما يؤثر على قياس الاداء إما ايجاباً أو سلباً¹.

٧. اتجاهات تحسين الاداء الحكومي و أثرها على أخلاقيات التسيير العمومي و مسؤوليته الاجتماعية.

1. اتجاهات تحسين الاداء الحكومي.

تسعى الادبيات الحديثة بالإدارة العامة الى توجيهها نحو التميز، وهو أفضل من الاداء الاعتيادي و يعد ذروته ، حيث بدأ الاهتمام بالأداء المتميز بعد نشر عمل الكاتب الأمريكي Tom Peters تحت مسمى In search of Excellence ، اذ يعرف الاداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات، القدرات و المهارات الفكرية و المعرفية العالية التي يتمتع بها الموظفون بالإدارة العامة و يوظفونها بمجالات تخصصهم، مما يجعلهم يحققون أعمالاً و مهام تتجاوز حدود المعايير المنظمية الموضوعية و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً و نوعاً، كما يشير Kotler الى ان المفتاح الاول لتحقيق الاداء المتميز هو تحديد الادارة العامة لأصحاب المصلحة و احتياجاتهم (مواطنين، موردين، جمعيات، اعلام و الجهات الرقابية الوزارية)، أما المفتاح الثاني لتمييز هو ارضاء متلقي الخدمة و سيادته، الادارة المالية السليمة، المساءلة عن النتائج و مستويات الاداء، الالتزام بأخلاقيات العمل، توظيف ادارة المعرفة، و تشجيع الابتكار بتفعيل التدريب و التكوين التنظيمي²، و لا يتحقق الاداء المتميز بالإدارة العامة إلا اذا ساد الالتزام بالجودة عبر جميع مستويات الاداء من المدخلات، نحو العمليات و منه المخرجات في شكل (منتج أو خدمة)، و أثارها، كما أن الاداء المتميز لا يقصد به فقط حجم المنتجات و الخدمات المقدمة الى متلقي الخدمة و انما هو سلوك اجتماعي أطلق عليه Dennis Morgan مسمى سلوك المواطنة التنظيمية³، و هذا المفهوم الاخير اكد على ضرورة التزام الادارة العامة اتجاه اصحاب المصلحة و جودة الخدمات التي تقدمها ، و هو ما حول اهتمام المسيرين العموميين نحو تبني المعايير المهنية العالمية بصيغتها المكتوبة ISO، و ميثاق المواطن، مع سعيهم للحصول على الجوائز المخصصة لجودة الاداء الحكومي، و هو ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث كآليات لتحسين الاداء الحكومي.

¹ Frank H.M. Verbeeten , Performance management practices in public sector organizations Impact on performance, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 21 No. 3, 2008 pp. 435,436. www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm

² حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لعينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون، سنة 2013، ص 179.

³ مصطفى يوسف كافي، ادارة الاداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2016، ص 228.

1.1.1. ميثاق المواطن :

هو وثيقة وطنية يتم اعدادها بالعودة الى مشاورات موسعة بين المواطنين والموظفين العموميين بالإدارة العليا لإعطاء رؤية واضحة لمهام الادارة العمومية و الأولويات المتعلقة بالخدمة المقدمة، معاييرها وتكلفتها، كما أنها تبرز حقوق و واجبات متلقي الخدمة، اليات تقديم الشكاوى و التظلمات ، و أساس هذه الوثيقة هو تكريس مفهوم المواطن الرقيب¹، الذي طُرح أول مرة ببريطانيا من قبل رئيس الوزراء John Major سنة 1991 بناءً على مبادرة قدمها ليعيد المواطن كعميل عملاً بفكرة "لكل مواطن الحق في معرفة كيف تنفق امواله"، كما اعطائه اهتمام كبير لجودة الخدمة و خلق التنافسية بين القطاع العام و الخاص من أجل تحصيل الاداء المتميز المبني على ستة مبادئ جوهرية وهي:

- المعايير: تحديد معايير واضحة للخدمات العمومية مع نشرها ورقابتها.
- المعلومات و الافصاح: توفير معلومات واضحة و دقيقة لمتلقي الخدمة حول شكل الخدمة و ادارتها، المسؤول عنها، تكلفتها، و مستوى اداؤها.
- الاختيار و المشورة: فتح المجال أمام متلقى الخدمة و مشورته بانتظام حول احتياجاته و شكل الخدمة التي يرغب بها، قبل اتخاذ القرار النهائي من قبل المسيرين.
- الاحترام و المساعدة: يلزم الموظف العمومي على تقديم الخدمة بأعلى درجة من الاحترام ، مع حمل شارات تميزه و تحمل اسمه، مع ضرورة عملهم بمبدأ المساواة امام المرفق العمومي أثناء تقديم الخدمات لجميع مستحقيها دون تمييز، محاباة، او محسوبية.
- تصويب الامور: تلزم المنظمة العامة و موظفيها امام متلقي الخدمة بالاعتذار في حال حدوث خطأ بالخدمة أو تأخرها، كما تتيح سبل و طرف بسيطة تسهل تقديم الشكاوى من أجل مراجعتها و معالجتها.
- الاقتصاد: أساس الخدمة العامة هو تقديمها بتكلفة أقل و ضمن اطار جودة للخدمة ترضي متلقيها، مع ضرورة الاعلان عن الأداء المحقق مقارنة بالمعايير المالية الموسوعة².

يتضمن ميثاق المواطن على أربعة مؤشرات و هي

- أ. مؤشرات الاداء: تتضمن قياس الكفاءة و الفعالية و تأخذ الأشكال التالية:
 - مؤشرات قياس درجة تحقيق الأهداف المحددة من قبل الجهات الحكومية، عملاً بمبدأ الرقابة الداخلية و الذاتية ، و أيضاً من أجل الزام الادارات و الموظفين بمسؤولياتهم .
 - مؤشرات تحددتها الجهات المركزية لأداء الملزم من قبل وحداتها الادارية ، مع ترك هامش من الحرية لها بتحديد أهدافها الخاصة حسب خصوصية المنطقة التي تنشط بها و متطلبات أصحاب المصلحة بها.
 - مؤشرات تحدد من خلالها الجهات الحكومية الفئات المستهدفة منها و وسائل قياسها.

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، سنة 2015، ص 95.

² نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الالكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة مقدمة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، يومي 08، 09 مارس 2005، ص 149.

ب. مؤشرات التكلفة: وهي مؤشرات تعنى بتكلفة الخدمة العمومية مقارنة بقيمتها وأثرها بالنسبة لمتلقي الخدمة، بغية اعطاء قيمة لأموال دافعي الضرائب.

ت. مؤشرات الجودة: هي مؤشرات تلجأ إليها الجهات الحكومية و بصورة نظامية لمعرفة حكم متلقى الخدمة على ما يقدم له من قبل الوحدات الادارية العامة من أجل تحسينه و اخضاعه لمعايير الجودة الشاملة.

ث. مؤشرات تبني على أساسها الجهات الحكومية صورة على مستوى أدائها و حاجيات أصحاب المصلحة، مع التزامها الشفافية بنشر المعلومات التي تحصلها في شكل تقارير لأصحاب المصلحة¹.

1.2. جوائز الجودة والاداء المتميز:

واكبت الادارة العمومية التطور الحاصل بإدارة الاعمال و اخذت حذوه بإخضاع هيكلها للتنافسية مع جهات عمومية اخرى محلية او دولية حول جودة الخدمة العمومية المقدمة و اعتبار المستخدم عميل، و اخذت هذه التنافسية بعدد دول العالم شكل مسابقات تكرم بها المنظمات التي تطبق برامج الجودة، و تعتبر هذه الاخيرة كإحدى اليات التحفيز الفعالة التي تؤدي الى تحسين شتى اوجه الخدمة العامة و رفع اداء الموظفين و المنظمات بحد ذاتها، فضلا على ارضاء المستخدمين.

قامت العديد من الدول كأمريكا،أستراليا،دول الاتحاد الاوربي،سنغافورة،اليابان،جنوب افريقيا، السعودية، الامارات، الاردن... و غيرها ببناء نماذج للجودة كأداة علمية و عملية للتقييم الذاتي و قياس الاداء من أجل سد الفجوات به و تطوير منظماتها، و تتميز هذه النماذج بالشمولية أي تغطي جميع العمليات التي تمس نشاط المنظمة، و تشترك كل النماذج من حيث اهتمامها بالعنصر البشري و تنميته باعتبارها أساس ديمومة الأداء و المتحكم به، و لتحظى جوائز الجودة بالقبول العالمي تشترك في معايير أخرى و هي: القيادة و التوجيه الواضح، التحسين المستمر، إدارة الموارد، التركيز على المستخدمين و اعتبارهم عملاء، آليات قياس الاداء، جمع المعلومات و تحليلها، التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد، اشراك الموظفين مع تدريبهم و تحفيزهم، و تعمل الجهات المعنية على إعطاء أوزان مختلفة في شكل نقاط للمعايير المذكورة بحسب اهميتها، و التي يكون شكلها على هيئة نسبة من 100 أو من 1000، كما انها تختلف بدورها من جائزة لأخرى أي من دولة لأخرى بحسب الاعترافات الثقافية، الاجتماعية، و احتياجات المستخدمين، و لكي تواكب هذه الجوائز الاحتياجات المتطورة و المتنامية للمستخدمين، و التطورات العالمية تحرص الجهات المسيرة لها على مراجعتها و تحديثها باستمرار².

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، سنة 2000، ص 147، 148.

² نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة، مفاهيم و أسس و تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى سنة 2011، ص 481، 482.

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى أشهر الجوائز على المستوى العالمي والمحلي كالآتي:

1.2.1. جوائز الجودة والاداء المتميز على المستوى العالمي: وهي جوائز تمنح على المستوى العالمي ولا تقتصر على دولة واحدة ومن أهمها:

" جائزة ديمنج اليابانية الناشئة سنة 1951 على مستوى اليابان و تحولت الى المستوى العالمي سنة 1984.

" جائزة الجودة الاوروبية القائمة سنة 1992 م .

" جائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا ودول المحيط الهادي¹.

سنستعرض فيما يلي جائزة "ديمنج" و جائزة الجودة الاوروبية:

أ. جائزة ديمنج اليابانية: هي جائزة أطلقها اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين تقديرا و عرفانا من الحكومة اليابانية بجهود العالم "ادوارد ديمنج" حول نشر الجودة الشاملة وآليات تطبيقها، جاءت الجائزة لتخص الشركات اليابانية و لكنها أصبحت عالمية و تحصلت عليها العديد من الشركات بدول العالم مثل "فيليبس" التايوانية، و "تاتا" الهندية، كما تأخذ الجائزة أربعة اعتبارات مهمة و هي: شكل توجهات الادارة العليا و اهتماماتها اتجاه الجودة، نمط التدريب، ارضاء العاملين، و اشراكهم في قضايا الجودة و انشطتها²، و تتكون الجائزة من ثلاثة فئات و هي:

" جائزة ديمنج للأفراد: تمنح للمجموعات و الافراد المقدمين لإسهامات بارزة في دراسات الجودة الشاملة، أو نشر ثقافتها، أو الدراسات الاحصائية المقدمة لدعم الجودة الشاملة.

" جائزة ديمنج العالمية للخدمة المتميزة و النشر و التوزيع: تمنح من 3 الى 5 سنوات للأفراد خارج اليابان المساهمين لنشر ثقافة ادارة الجودة .

" جائزة ديمنج العامة: هي جائزة سنوية، أصبح العمل ساريا منذ سنة 2012 لتمنح للشركات، المؤسسات، المعاهد خاصة كانت أو عامة التي تطبق الجودة الشاملة و الادارة البيئية³.

ب. النموذج الاوروبي للتميز: تم انشاء جائزة المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة سنة 1988 ببلجيكا، من قبل 14 رئيس تنفيذي اجتمعوا لتطوير أداة ادارية تضمن الجودة و التنافسية، و تم دعمهم من قبل المفوضية الاوروبية⁴، الى غاية أن تم اعتماد النموذج بشكل نهائي سنة 1999، و الذي يركز على أداء المنظمة المبني على احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة، مع ضمان مراعاتها للتطوير و التحسين المستمر الشامل لكافة

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، ادارة الجودة و دورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال ، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، سنة 2010، ص 16.

² لحسن عبد الله باشيو، نزار البروراي ، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة و التحولات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، سنة 2009، ص 118.

³ شرف ابراهيم الهادي، ادارة مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، سنة 2013، ص 264.

⁴ شاكربن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصربي، الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 240.

المستويات الادارية، و يدرك النموذج الاوروبي للتميز منظمات القطاع الخاص و العام بكافة أحجامها، و لتقييم هذه الاخيرة يراعي النموذج مجموعتين من المعايير، الاولى تضم معايير الممكنات Enablers و هي: القيادة، الموظفين، السياسات الاستراتيجية، العلاقات و الموارد، و العمليات، أما المجموعة الثانية و التي تضم معايير النتائج هي: نتائج الموظفين، النتائج التي تخص العملاء، نتائج الالتزام اتجاه المجتمع، و نتائج الأداء الرئيسية¹، و من أهم استخدامات النموذج أنه اطار لتقييم المنظمات و تنمية الوعي بالجودة، كما يدعمها للتحقيق من خلال التحسين المستمر المبني على تقييمها الذاتي لأنظمتها، ليتمكنها فالأخير من الحصول على نتائج الاداء الملموسة (الكمية) و غير الملموسة (النوعية)².

1. 2. 2. جوائز الجودة و الأداء المتميز على المستوى المحلي للدول: و هي جوائز تمنح على مستوى الدولة للمنظمات التي مجال نشاطها بها، و يوجد أكثر من أربعين جائزة على مستوى دول العالم بين المتقدم و النامي، و أهمها:

- جائزة مالكوم بالدريج الامريكية الناشئة سنة 1987 م .
- جائزة سنغافورة الوطنية للجودة، أنشئت سنة 1994 م .
- جائزة المملكة المتحدة للجودة، أنشئت سنة 1994 م .
- جائزة دبي للجودة أنشئت سنة 1995 م .
- جائزة السويد للجودة، أنشئت سنة 1996 م .
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية الناشئة سنة 2000 م .
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية، أنشئت سنة 2002 م .

سنعرض من خلال هذا المبحث جائزتين الاولى أجنبية و هي جائزة مالكوم بالدريج الامريكية و أخرى عربية و هي جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية.

أ. جائزة بالدريج الامريكية: بدأ العمل بهذه الجائزة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987 بعدما أصدر الكونجرس الأمريكي قانون الجودة و تعزيز المنافسة بين الشركات الامريكية رقم 100 . 107 و الذي وقعه رونالد ريغن، و سميت بهذه التسمية نسبة الى مالكوم بالدريج الوزير السادس و العشرين للتجارة الامريكية، الذي طور التجارة الدولية بين الولايات المتحدة و كل من الصين، الهند، وروسيا، بحيث كانت موجهة في اولها نحو تنافسية الشركات المتخصصة في الصناعة، الخدمات، و المنشآت الصغيرة، و لكن

¹Faisal A. Al-Bourini, Farid Mohammad Qawasmeh, Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University, arab economic and business journal 11, 2016, pp 96. www.sciencedirect.com

²نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الاوروبي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي بمستشفى النعمان العام، مجلة دنابر العدد الثامن، 254.

بعد الأثر الكبير الذي أوقعته الجائزة على المجتمع، توسع نطاقها لتخص المنظمات غير الربحية، مؤسسات التعليم و الرعاية الصحية، بحيث المنظمات المتنافسة يجب أن تكون أهدافها تتمحور حول: الفعالية، الاستدامة، الابتكار، النتائج على مستوى عالي، العمليات المتكاملة، التعلم التنظيمي، بناء شبكة وطنية لدعم المنظمة و استدامتها، ويسهر الرئيس الأمريكي سنويا على منح الجائزة للمنظمات المتنافسة حول جودة الخدمة والتميز بالأداء¹.

ب. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية: بأمر ملكي سامي أنشأت الجائزة و بتاريخ 2002/9/4، بغية تطوير و تحسين أداء الوزارات و المؤسسات الحكومية لخدمة المواطن، و ابراز مجهوداتها من أجل تثمينها و مكافأتها، تعزيزا للوعي بمفاهيم الجودة، الاداء المتميز و الشفافية، و بهذا تكون الجائزة تركز على ثلاثة محاور أساسية و هي: التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج، و الشفافية².

الجائزة موجهة لثلاث قطاعات و هي: القطاع العام، القطاع الخاص، و قطاع جمعيات الاعمال و نركز من خلال عرضنا هذا على القطاع العام الذي يتضمن ثلاث فئات و هي: جائزة الخدمة العمومية المتميزة، جائزة الابداع الحكومي، جائزة الموظف الحكومي المتميز، و من معايير الاشتراك في المسابقة للفئات الثلاث ما يلي:

- الزامية المشاركة لكافة الوزارات و المؤسسات الحكومية .
- يحدد أمناء الجائزة الوزارات و المؤسسات المشاركة، حسب نوعية الخدمات التي تقدمها لمتلقي الخدمة.
- الوزارات المشاركة لأول مرة تدخل من باب المشاركة على سبيل التأهيل، للمشاركة فالدورات اللاحقة بصفة رسمية و تلقائية.
- الوزارات ملزمة باقتراح موظف لجائزة الموظف الحكومي المتميز، كما لا يجوز ترشيح نفس الموظف أكثر من مرة، لإتاحة الفرص لموظفين آخرين و خلق التنافسية، و الوزارات التي لا ترشح أي موظف يتم الاعلان عنها أثناء حفل توزيع النتائج.

و عليه الجائزة تكون مرجعية أساسية توفر معايير ارشادية و قياسية لمقدار التقدم و التطور بأداء الوزارات الحكومية، و تركز مبدأ الشفافية و البعد عن الفساد، كما أنها تعمل على التأكد من التزام الموظفين بمدونة السلوك و أخلاقيات الوظيفة العامة بداخل المنظمة العامة و اتجاه متلقي الخدمة³.

¹ مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 319.

² دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية، 2013، ص 44.

³ فراس محمود الدعجة، المرجع نفسه، ص 236، 238.

2. علاقة الأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية و الاداء بالمنظمة

لم نُعَنون المطلب بأثر الاداء على الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية ،أو الاثر العكسي و هو أساس التساؤل الذي طرحناه ببداية هذا الفصل، ما اثر الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالإدارة العامة على الاداء بها؟، لأن المتمعن لكل من المفاهيم الثلاثة يجد أنها ذات علاقة و أثر متبادل ، و ان أردنا الاطناب فالموضوع نبدأ من قاعدة الاخلاقيات و أساسها هو المورد البشري أي الموظف العمومي الذي التزامه بالأخلاقيات الوظيفية يؤدي الى توجيه سلوكياته بشكل ايجابي ينعكس على أدائه ، مما يعزز ثقة متلقي الخدمة به و بالإدارة العامة التي يتعامل بها، مما يبني سلوكا للاحترام المتبادل يكون أساسه احترام القوانين و الادارة العامة عند طلب الخدمة¹، و لكن الادارة العامة بدورها ملزمة اتجاه الموظف من أجل تحقيق الاداء المتوازن بالتكوين، التعليم، و التدريب و خاصة أن الموظف بالإدارة العامة يعد عامل انتاج أساسي، و من المدخلات التي تحتاج الى استقطاب نزيه يتبع بحسن التوجيه، كما يجب على الادارة العامة أن ترفق تكوين الموظف العمومي بتقييم عادل للأداء يتميز بالشفافية و المساواة سواء قام به مراقبين داخليين أو خارجيين، لينتظر مقابله حوافز مادية أو معنوية كتقييم الافضل و ترشيحه لجوائز الاداء الحكومي المتميز ، و هو الامر الذي ينعكس على أداء الموظف و يحسنه² ، و من جهته التقييم المستمر للموظفين يمكن مسئولي الادارة العامة من وضع خطط استشرافية لتكوين و تدريب الموظفين ، و الامام بمواطن كفاءتهم و ابداعهم، و من ناحية أخرى يمكنهم من تحديد احتياجات هذه الاخيرة من المورد البشري و الكفاءات و السمات الاخلاقية الواجب توفرها به أثناء الاستقطاب³.

تحلي الموظف العمومي بالنزاهة، الحياد، المساواة، الاخلاص، و الانضباط في العمل يقلل من تكلفة الخدمة العمومية المقدمة، و يؤدي الى تراجع الفساد الاداري بكل أشكاله و خاصة المالي منه ، كما يرفع من الكفاءة و يحقق الفعالية بالإدارة العامة⁴.

الاداء المؤسسي مبني على أداء الافراد و الوحدات التنظيمية و لكي تحصل الادارة العمومية ذلك يجب أن تولي الاهمية لعدة محاور أهمها :

¹ رابعي سهام، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع و آليات التفعيل لتحسين أداء الادارة للخدمات العامة، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد الثالث عشر، جويلية 2018، ص 800.

² عادل عجوط، آسيا خياط، دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات و الادارات العمومية . دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد 10، العدد 3، ص 26.

³ أحمد لعربي، دور ادارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة . دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار ، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 12، ص 582.

⁴ بركات عبد اللطيف، أثر الالتزام الاخلاقي على حماية المال العام في الصفقات العمومية، مجلة المفكر، العدد السابع عشر، جوان 2018، ص

تحسين العلاقة مع النقابات العمالية: الوحدات التنظيمية تنظر الى النقابات كضمان لتحقيق العدالة الاجتماعية، و جهة لحل المشاكل و احداث التغيير بالإدارة العمومية، من أجل السير الحسن للمرفق العمومي و تحسين أدائه، و لضمان صيرورته يجب أن تحافظ الادارة العليا على علاقة سليمة مع النقابات العمالية و تدعمها.

التقليل من الضغوط التنظيمية: الضغوط التنظيمية بالإدارة العامة هي وليدة بيئتها الداخلية و التي أساسها الصراعات حول السلطة و غيرها، فضلا عن بيئتها الخارجية السياسية، القانونية، الاجتماعية، و الثقافية التي تؤثر على سلوك و طريقة تفكير الموظفين و الوحدات و منه أدائهم.

تقدير الجهود: هو عامل نفسي أكثر منه مادي، و اذا ضمنت الادارة العمومية توفيره للفرد و الوحدات التنظيمية فإنها تشعرهم بالتقدير والاستقرار الوظيفي و تمنحهم المكانة الاجتماعية، ما يكفل لهم القدرة على الاستمرارية¹.

التزام الادارة العمومية اتجاه أصحاب المصلحة و خاصة متلقي الخدمة أساسه اعادة رابط الثقة و الشرعية للجهة العمومية و يكون ذلك من خلال مشاركتها لهم تقارير الاداء لإرساء معالم الشفافية بالتعامل، بالإضافة الى الاعتماد على المواثيق التي تبين حقوق و واجبات كل من الطرفين كميثاق المواطن من أجل تحصيل مستخدم راضي و اداء متميز².

الاداء المتميز هو نتاج الالتزام الاخلاقي للموظف العمومي، و التزام المنظمة بدورها قانونيا، أخلاقيا، اقتصاديا، و اجتماعيا، معه و نحو أصحاب المصلحة الخارجيين كذلك، و هذا التبادل بالأثر و العلاقة بين الاخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، و الاداء كلها عوامل تحسن من سمعة الادارة العمومية و تدعم صورتها بذهنية الآخر سواءً على المستوى المحلي، ما يولد الاستقرار العام الاجتماعي، الاقتصادي، و السياسي، أو على المستوى الدولي الذي يزيد من مصداقية الحكومة و ادارتها بالتعاملات الدولية خاصة الاقتصادية منها³.

¹ أحمد لعربي، العقبي الأزهر، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة . دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، العدد 39، سنة 2017، ص 271.

² صباح حمايتي، الأخلاقيات المهنية و دورها في تحسين أداء المرفق العمومي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 9، العدد 2، جوان 2018، ص 423.

³ بن يوسف أحمد، واقع التزام موظفي القطاع العام في الجزائر بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مرتفقي الادارة العمومية، و انعكاسات ذلك على الصورة الذهنية للإدارة العمومية الجزائرية بالتطبيق على ادارة الجمارك الجزائرية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الثالث عشر، جوان 2018، ص 248.

خاتمة :

مما سبق نخلص أن ادارة الاداء الشامل، المتميز و الاخلاقي على مستوى الادارة العمومية يتطلب الادارة بالأهداف، و التي جوهر أهدافها، تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، تقريب الادارة من المواطن، تحسين صورة الادارة العمومية و سمعتها، تقليل الفساد، اصلاح الادارة العمومية، ارساء مبادئ الحكم الراشد، و تعزيز اليات التسيير العمومي الجديد، و الاساس أن كل الاهداف السالف ذكرها تتطلب مرافقة و ادارة أخلاقية من جانب موظفين أخلاقيين و منظمة أخلاقية لتحقيقها على المدى القريب و البعيد¹.

¹ حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الادارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الاشارة الى جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017، ص 255.

الفصل الخامس: طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي
المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

تمهيد:

عرف التسيير العمومي بالجزائر عدة تطورات أساسها الانتقال من المركزية الى اللامركزية، و عدة تحولات محورها تَغْيَر دور الدولة من الاشتراكية الى التعددية الحزبية، أما المرحلة التسييرية و الانتقالية التي نشهدها الان وضعت ركائزها الاصلاحية الدول المانحة ما بعد الازمة البترولية لسنة 1986 و حتى التحرر من المديونية، و الانفتاح على الاخر بمحاولة ادخال اليات السوق بالنمط التسييري العمومي الجزائري ،كلها عوامل كانت لها تداعيات على سلوكيات الموظف العمومي و الادارة العمومية ككل من خلال التحول من الاجماع على تحقيق المنفعة العامة الى تركيز الفرد الجزائري بصفة عامة و الموظف العمومي بصفة خاصة على تحقيق منفعته الخاصة، و هو الامر الذي أدى الى استفحال مظاهر الفساد بكل أشكاله بالمنظومة التسييرية العمومية الجزائرية، و شل آليات أدائها و تنميتها، لذا و بهذا الفصل حاولنا اسقاط استبيان يضم التساؤل عن واقع الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالإدارة العمومية الجزائرية و أثر كل منها على أدائها الشامل، متوجهين بذلك صوب البلدية باعتبارها أساس الهرم التنفيذي الجزائري و الممثل لسياسته التسييرية، الاصلاحية، المالية، الاجتماعية، و البيئية.

الاساس السابق ألزمتنا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، الأول يضم تطور الاطار البلدي بالجزائر هيئاته، مهامه، و صلاحياته، أما المبحث الثاني فركزنا من خلاله على الدراسة التطبيقية و تحليل نتائجها الاحصائية و القياسية.

ا.مدخل حول البلدية (بلدية سعيدة نموذجا):

1. مراحل انشاء البلدية هيئاتها و مهامها .

1.1. التعريف بالبلدية:

البلدية لغة هي اسم منسوب الى مصطلح بلد، أما اصطلاحا فهي تقسيم اداري يقوم على الاهتمام بشؤون قاطنته من الناحية القانونية،الاقتصادية،الاجتماعية،البيئة،ليشرف عليه في ذلك مسؤول حكومي و هو رئيس المجلس الشعبي البلدي،على أن يساعده في مهامه المجلس الشعبي البلدي المنتخب¹. أما نص القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية و بنص مادته الاولى يعرفها "بالجماعة الإقليمية القاعدية للدولة،و التي تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة،على أن تُحدَثَ بموجب القانون"،و بذات القانون و بالمادة الثانية يرى أن البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية،ومكان لممارسة المواطنة،بحيث تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية².

و من الأساس القانون أعلاه ندرك أن البلدية كتنظيم اداري محلي تتمتع بخاصيتين و هما:

▪ الاستقلالية الإدارية:هي صفة تدركها البلدية بفعل القانون،و التي تمنحها حق التمتع بكافة السلطات و الصلاحيات اللازمة للعمل المحلي على مستوى البلدية،غير أن هذه الاخيرة تبقى تحت الوصايا و الرقابة المركزية³.

▪ الشخصية المعنوية:هي صفة قانونية تكسب البلدية حقوق و تلزمها بواجبات شأنها في ذلك شأن الأفراد الطبيعيين،و هو ما يُحدِثُ لها ذمة مالية تخولها حرية الانفاق و الايراد بما يسمح به القانون⁴.

2.1. تطور نظام البلدية بالجزائر

1.2.1. البلدية بالحقبة الاستعمارية العثمانية و الفرنسية:

خضعت الجزائر لنمطين من الاحتلال متعاقبين و مختلفين بالتوجه السياسي و التنظيم الاداري و الثقافي،و هو ما أثر على تطور النظام الاداري بها بنسب متفاوتة فالأول حدد معالم العمالات أو ما عرف بوقتها بالبايليكات الاربعة أي بايليك الجزائر العاصمة و مركزه مدينة الجزائر نفسها أو دار

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

² نص القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

³ خالد قاشي،حسين قاصب،رندة سعدي،دور الجماعات المحلية في تحقيق تنمية بيئية مستدامة . تجربة ادارة النفايات البلدية الصلبة للمملكة العربية السعودية،مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ،العدد 06،سبتمبر 2018.

⁴ سلامي أسماء،رياض بوريش،دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر،مجلة الشريعة و الاقتصاد،العدد 10،ص

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

السلطان، أما بايليك الشرق فكان مركزه مدينة قسنطينة، وبايليك التيطري مركزه مدينة المدية، فيحين بايليك الغرب عرف مركزه التغيير من مازونة، الى معسكر، ثم وهران، ووقف على هذا التقسيم حسن باشا ابن خير الدين بولايته الثانية ليتحكم بإدارة الجزائر بسبب اتساع حدودها و هي ذات الحدود الحالية الشرقية، الغربية و الجنوبية¹، و الاحتلال العثماني انتهى بدخول الاستعمار الفرنسي سنة 1830 ليبدأ بذلك تنظيم اداري آخر بالجزائر تعددت أوجهه حسب السياسة التي اتخذها المستعمر مدنية أو عسكرية، و عليه قسم الباحثون و المؤرخون هذه الفترة من التنظيم الاداري بالجزائر الى ثلاث مراحل كالآتي:

i. المرحلة الاولى من سنة 1830 الى سنة 1847: وضع معالم هذه المرحلة لائحة سنة 1834 التي تنص على التركيز الاداري الشديد الذي يحكمه الحاكم العام و الخاضع لوزارة الحربية الفرنسية، بمساعدة مجلس استشاري يجمع بين كبار الشخصيات المدنية و العسكرية، لتعرف الجزائر على اثر هذا التركيز الاداري تقسيما اداريا جديد سنة 1845 و الذي ضم ثلاث أقاليم و هي :

أ. الأقاليم المدنية: خصصت للمدن و المزارع التي عرفت باستحواذ العنصر الاوروبي عليها، و خضعت للنظام الفرنسي بحيث كان يديرها مجلس بلدي و رئيس له منتخب.

ب. الأقاليم و المناطق العسكرية: و هي الاقاليم العربية التي يسكنها الجزائريون و تخضع للإدارة العسكرية مع ابقاء هذه الاخيرة على نمط المعاملات الذي كان متداول بالنظام العثماني .

ت. الأقاليم المختلطة: و هي مناطق ميزها وجود الاوروبيون و القلة من الجزائريين بحيث يخضع الاوروبيون للإدارة المدنية و الجزائريون للتنظيم العسكري، و أقيم بها مكاتب عربية سنة 1845 يقوم على ادارتها ضباط عسكريون بهدف السيطرة على المقاومات الشعبية و دعم الجيش الفرنسي².

ii. المرحلة الثانية من سنة 1847 الى سنة 1868: ميزه هذه الفترة محاولة فرنسا اعادة تنظيم الجزائر من الناحية السياسية و الادارية مع تخفيف التحكم العسكري ، و اعتبار الجزائر ملحقة فرنسية، و عليه أصدرت قانون 20 سبتمبر 1847 الذي ينص على النظام الاساسي للجزائر، و يقسمها الى ثلاث ولايات و هي الجزائر، قسنطينة، وهران، و التي يترأس كل منها والٍ و يساعده في مهامه مجلس الولاية، بحيث تخضع الولايات الثلاث و بنص ذات القانون لسلطة الحاكم العام الذي يتمتع بالسلطة الادارية العليا في الجزائر التي تخوله بإصدار القوانين و اللوائح التنفيذية، مع امكانية التحجم عن قرارات المجلس الجزائري و منعها اذا قضي الامر ذلك ، بحيث يُشكّل المجلس الجزائري عن طريق الاقتراع و ينتخب نصف أعضائه من قبل الجزائريين و النصف الثاني من قبل الأوروبيين ليصل عدد أعضائه 120 عضواً، أما على المستوى المحلي

¹ يحي بوعزيز، الموجز في تاريخ الجزائر. الجزء الثاني الجزائر الحديثة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص 20.
² محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية. دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه بعلم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2011، ص 137.

تميزت هذه الفترة بسياسة عدم التركيز الاداري لتحل القبائل محل المجالس البلدية و يمنح لها حق الملكية الفردية و تحديد الاقاليم التابعة لها على أن يتم انتخاب رئيس البلدية كل 3 سنوات. و عليه تميزت هذه المرحلة بتبعية السلطة الادارية بالجزائر الشديدة للسلطة المركزية الباريسية التي لا تخدم مصالح الجزائريين كما نتج عن هذه المرحلة اداريا: ثلاث ولايات، بلديات بمناطق الاوروبيين تمنحهم حق الممارسة ، و بلديات مختلطة بمكاتب عربية و قبائل للجزائريين ، أما الصحراء فبقيت تحت سلطة الادارة العسكرية الفرنسية¹.

iii. المرحلة الثالثة من سنة 1868 الى سنة 1962: بدأت هذه المرحلة بسقوط الجمهورية الفرنسية الثانية و تراجع الجيش بمعركة سيدان أين ألقى القبض على نابليون الثالث بألمانيا سنة 1870، و تراجعت سلطة العسكر على الجزائر و مالت الكفة للعنصر المدني المتمثل بالمستوطن الاوروبي ، و كل هذا كان له اثر على النمط السياسي ، الاقتصادي ، و الاداري و ستركز على هذا الاخير بجانبه المحلي و المتمثل في البلدية التي اعتمد عليها المستوطنون لإضعاف سُلطات الحاكم العام و تركيز السلطة بها ليتمكنوا من قضاء مصالحهم، متجاهلين بذلك شؤون السكان الاصليين ، و الذين لا يملكون أي سُلطة تمنحهم البعض من حقوقهم أو تمثيلهم بالبرلمان الفرنسي و مجلس الشيوخ، كما تميزت هذه المرحلة بتغيرات تنظيمية ادارية تمثلت فيما يلي:

• تعيين القياد من قبل السلطات الولائية ليصبحوا عمداء السلطة الفرنسية على كل قرية جزائرية، و ذلك بعد ازاحة رؤساء القبائل و الشخصيات الجزائرية ذات السلطة على الدواوير و التي تعاونت مع المكاتب العربية .

• تطبيق القوانين الفرنسية بعد انتهاء العمل بتعاليم الشريعة الاسلامية.

• ايقاف عمل المكاتب العربية بكافة الجزائر.

• تحويل المناطق العسكرية الى مناطق حكم مدني.

و على أساس هذه التغيرات عرفت الجزائر بهذه الفترة ثلاث انماط من البلديات و هي :

أ. البلديات كاملة الصلاحيات: و هي بلديات خاضعة للحكم المدني و يتمتع المستوطنون الاوروبيون بها بحق انتخاب رئيس البلدية و ممثلهم بالمجلس الشعبي البلدي وفق نص المرسوم الصادر في 23 سبتمبر 1875، و وصل عدد البلديات ذات الحكم المدني بسنة 1891 الى 249 بلدية.

ب. البلديات المختلطة: و هي بلديات قاطنتها مزيج بين قلة من المستوطنين و أغلبية من السكان الاصليين، و هي بلديات خاضعة للحكم العسكري و تقع جنوب الجزائر، و بمقتضى مرسوم 20 ماي 1868 كانت تسيير هذه البلديات من قبل لجان بلدية مشكلة من عسكريين و مستشارين اوروبيين و محليين، على أن يتأسس تلك اللجان القائد العسكري للناحية ليتولى قضايا الامن و العدالة ، كما عين على رأس كل دوار

¹ زراوية محمد الصالح، التنظيم الاداري الاقليمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه بالقانون العام ، جامعة الجزائر 1، سنة 2015، ص 119، ص 120.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

قائد ليمثل نائب رئيس البلدية التابع لها اقليميا، ليلعب دور الوسيط بينها و بين السكان الاصليين، ليلبلغ عدد القُود بالجزائر بالبلديات المختلطة 207 قائد، كما أنه و بالبلديات الجنوبية المختلطة و التي بلغ عددها 73 بلدية سنة 1891 فلم يكن يحق للأقلية الجزائرية اختيار ممثلهم بالمجالس الشعبية البلدية و الذين لا يتجاوز عددهم 6 ممثلين، و انما كانت تفرض عليهم الضرائب العربية و المتمثلة في الزكاة، العشور لتمويل خزينة البلدية¹.

ت. البلديات الاهلية: و هي بلديات أهلة بالجزائريين أقصى الجنوب، أقيمت بموجب قانون 26 جوان 1881 ليعين على رأسها متصرف اداري بصفة حاكم، و يقوم بتطبيق نص القانون السالف الذكر المحدد للعقوبات و الضرائب الواجبة على الجزائريين، كما كان يعمل القواد تحت اشراف الحكام مباشرة. هذه التنظيمات الادارية لم تبقى مُنظمةً و خاصة بعد اندلاع ثورة التحرير سنة 1954 ما فرض على السلطات الفرنسية اعادة النظر بالقوانين التي تعمل بها، و التي نجم عنها الغاء مجلس الجزائر مع نقل اختصاصاته للحاكم العام سنة 1956².

1.2.2. البلدية بالجزائر بعد الاستقلال

i. المرحلة الاولى من سنة 1962 الى سنة 1967: عرفت البلدية بهذه المرحلة حالة من الشُغور الفني، الاداري، و المالي نتيجة الفراغ من العنصر الاوروبي الذي كان مهيم على العمل بها، ما خلق ضرورة ملحة لإيجاد حلول و التي كان أولها التقليل من عدد البلديات بعدما ورثت الجزائر 1500 بلدية مشلولة عن العمل، و هذا الاجراء التصحيحي جاء ضمن نص مرسوم 16 ماي 1963 الرامي لإعادة تنظيم حدود البلديات بحيث ادى الى تقليصها لتصل الى 676 بلدية، و توالى المراسيم التصحيحية و أهمها مرسوم 1967 الذي ركز على الحجم السكاني للبلدية ليصل الى 18000 ساكن، ليصبح عدد البلديات أنا ذاك 681 و عرفت هذه المرحلة بمرحلة التجميع، و للوقوف على عمل البلديات و توجيهه قامت السلطات الوصية بهذه المرحلة على خلق جهازين: الاول هو لجنة التدخل الاقتصادي و الاجتماعي (C.I.E.S) بموجب الامر الصادر في 26 أوت 1962، و الذي يسمح بإقامة لجنة على مستوى كل ولاية، على أن تضم هذه الاخيرة ممثلين عن سكان الولاية و تقنين بالمشاريع العامة و الخاصة لإبداء آرائهم حول مشاريع الميزانيات و آليات التطوير المحلية، أما الجهاز الاصلاحى الثاني فهو المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (C.C.A.S.S) و الذي أُخِدت على مستوى كل بلدية بموجب المرسوم الصادر في 22 مارس 1963 و يتكون هذا الاخير من رؤساء لجان التسيير، و ممثل عن اتحاد العمال الجزائريين، ممثل الحزب و ممثل عن الجيش، و عمل هذا المجلس على مراقبة المشاريع المسيرة ذاتيا¹.

¹ عمار بخوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية و لغاية 1962، دار الغرب الاسلامي، لبنان / الطبعة الاولى، سنة 1997، ص 170، 171، 172.
² محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية. دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه بعلم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2011، ص 138.

ii. المرحلة الثانية من سنة 1967 الى سنة 1990 : و هي ما يعرف بمرحلة التأسيس لقانون البلدية و خاصة أن هذه الاخيرة عرفت وجود عدة عراقيل تسييرية و ايدولوجية جديدة لا تتماشى مع نهج الجزائر المستقلة ، اذ نعددها منها مايلي:

▪ البلدية بالجزائر بعد الاستقلال حملت موروث قانوني فرنسي لا يخدم توجه البلد الاشتراكي، و هو ما تطلب تعجيل الاصلاحات.

▪ محاولة السلطة تقليص الفترة الانتقالية ما انجر عنه تباين بين الاهداف المسطرة من قبلها و ما حققته المؤسسات العامة بما فيها البلدية من نتائج².

و بناءً على النقطتين أعلاه و مقتضيات الفترة الانتقالية قام المجلس الدستوري سنة 1963 بوضع دستور حدد من خلاله مهام البلدية جامعا بذلك بين المفهوم اليوغسلافي و الفرنسي للبلدية ضمن مادته التاسعة و التي نصها "أن المجموعة الاقليمية و الادارية و الاقتصادية و الاجتماعية القاعدية هي البلدية"، كما وقف على ضرورة استخدام هذه الاخيرة لجزء من الدخل الذي تحققه بما يخدم المصلحة العامة و يحقق الاستقرار لسكانتها.

أما سنة 1965 عمل المكتب السياسي لحزب جبهة التحرير على اطلاق مشروع قانون جديد للبلدية يضم كل من الفكر الفرنسي و اليوغسلافي اداريا. لتتوالى المراسيم المعدلة و المتممة له ، و اهمها ما حدده المرسوم الصادر في 26 ديسمبر 1981 من مهام للبلدية بحسب القطاعات و هي :قطاع الشبيبة و الرياضة، القطاع السياحي، قطاع الفلاحة و الثروة الزراعية ، قطاع الصحة ، قطاعي النقل و الصيد البحري، قطاع العمل و التكوين المهني، قطاع التربية، قطاع الصناعة و الطاقة، قطاع المياه، قطاع التخطيط و التهيئة العمرانية ، الحماية الاجتماعية للفئات الهشة، قطاع الثقافة، و قطاع التجارة. قطاع المنشآت الاساسية و القاعدية، قطاع الشؤون الدينية . قطاع الغابات و اصلاح الاراضي³.

و بحلول سنة 1989 و صدور دستور جديد عرفت كل مؤسسات الدولة منعرجا جديدا يكرس للخروج من جلاباب الاشتراكية و حكم الحزب الواحد، الى التعددية الحزبية و اللامركزية التسييرية، و هو الامر الذي مهد لصدور قانون البلدية رقم 90 . 08 المؤرخ في 12 رمضان الموافق لـ 07 أفريل 1990 باعتبارها همزة وصل بين الحكومة و المواطن ، ليأتي هذا الاخير بعدد التغييرات أهمها ضبط الهيكل التنظيمي للبلدية من خلال الغاء المجلس التنفيذي للبلدية ، و الاعتماد على هيئتين فقط و هما المجلس الشعبي البلدي المنتخب و رئيسه⁴ ، غير أن استقرار العمل بهذا القانون واجهه العديد من التيارات خاصة بعد دخول

¹ عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق، جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2010، ص 197.

² عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 196.

³ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، سنة 1986، ص 182 ، ص 184.

⁴ محمد خشمون، المرجع نفسه، ص 138.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الجزائر بنفق العشرية السوداء المظلم لتعرف البلدية بهذه المرحلة استحداث العمل بالمندوبيات التنفيذية وذلك من سنة 1992 الى غاية 1994 ، لأنه و بسنة 1995 عرفت الجزائر التعددية الثانية التي جلبت معالم الانفتاح على الاخر و التفكير بنظم تسييرية أخرى كالتسيير العمومي الجديد، الحكم الراشد، وتعزيز اللامركزية¹، وهذا ما حمله نص قانون البلدية الذي صدر فيما بعد رقم 11 . 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 بطياته و الذي يُمكننا من اعتباره انطلاق مرحلة رابعة من مراحل تطور النظام البلدي بالجزائر، اذ يُقسّم نص هذا القانون بمجمله الى خمسة أقسام تضم 219 مادة وهي كالآتي:

القسم الاول :يحتوي ثلاثة أبواب تضم الاحكام التمهيديّة للبلدية كالمبادئ الاساسية ،الاسم و الاقليم و المقر الرئيسي للبلدية، مع مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية.

القسم الثاني:يخص لصلاحيات البلدية المجسدة من خلال صلاحيات رئيسها و المجلس الشعبي بها، و صلاحياتها الاقليمية فيما يخص التهيئة و التنمية، التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز ،فضلا عن نشاطات البلدية فيما يخص مجال التربية و الحماية الاجتماعية ،الرياضة و الشباب،الثقافة،التسليّة و السياحة،بالإضافة الى النظافة و حفظ الصحة و الطرقات.

القسم الثالث:يُعتنى بالإدارة البلدية بكل جوانبها من مصالح عمومية و أملاك للدولة .

القسم الرابع :يضم أحكام بناء ميزانية البلدية بما فيها النفقات و الايرادات و الصفقات العمومية،فضلا على أنه يقنن اليات الرقابة المالية و المحاسبية على مستوى البلدية.

القسم الخامس:يهتم هذا القسم من نص قانون البلدية رقم 11 . 10 بعلاقة البلدية مع الاخر خارج اقليمها من تنظيمات ادارية مماثلة لها في اطار ما عرفه ذات القانون بالتضامن المالي ما بين البلديات و التعاون المشترك ما بين البلديات² .

المتضمن لتقسيمات قانون البلدية رقم 11 . 10 يرى المشرع الجزائري و من خلال اصلاحه لنص القانون البلدي راعى العديد من النقاط التي تخص أصحاب المصلحة الداخليين بالبلدية من (موظفين،امين عام،و هيئتا البلدية المكونتين من رئيس البلدية و المجلس الشعبي البلدي) و أصحاب المصلحة الخارجيين بها من (مواطنين،و متعاملين اقتصاديين و حكوميين) و التي نعدد منها ما يلي :

¹جيلالي كوبيبي معاشو،الواقع المحلي للبلدية الجزائرية،مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ ،العدد 03 ، ديسمبر 2008،ص 360.

²قانون البلدية رقم 11 . 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 http://www.apn.dz/ar/images/textes_reformes_politiques_ar/05-code_des_collectivites_territoriales_commune_ar_

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

• الاهتمام بتكوين المورد البشري بالبلدية و خاصة الوافد منه حديثا اليها بحكم تَغْيُرِ المجالس الشعبية البلدية و رؤسائها بكل عهدة انتخابية، وهذا لضمان استمرارية عمل البلدية بما يخدم الصالح العام وهذا ما نصت عليه المادة 39 من ذات القانون و هي كالآتي: "يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين و تحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه"، و الدورات التكوينية تسهر الوزارة الوصية على تنظيمها، كما أعطى ذات القانون للموظفين حق التكوين لضمان السير الحسن للبلدية كمرفق عمومي يعنى بالإصلاح الدائم من خلال مادته 131 و التي مفادها: "يستفيد مستخدمو المصالح و المؤسسات البلدية من التكوين و تحسين المستوى طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما".

• تَكْفُلُ البلدية التعويض عن الضرر لموردها البشري المنتخب و المستخدم الدائم بحال وقوع حوادث أو ضرر لهم أثناء تأدية مهامهم و هذا في اطار القانون و ما نصت عليه المادة 148 من القانون البلدي 11 .10.

• عمل الاطار القانوني الجديد للبلدية على مراعاة المصلحة العامة و التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية من خلال تفعيل دور المجالس الشعبية البلدية و جعل من مداواتها قابلة للتنفيذ 21 يوما بعد ايداعها على مستوى الولاية و فق نص المادة 56 من نص ذات القانون، ماعدا المداوات التي تتضمن الميزانيات و الحسابات، قبول الهدايا و الوصايا الاجنبية، اتفاقيات التوأمة، أو التنازل عن الأملاك العقارية البلدية و التي تستوجب مراجعة الوالي و توقيعه حسب ما نصت عليه المادة 57 من نص القانون البلدي رقم 11 . 10 .¹

• تضمن قانون البلدية رقم 11 . 10 حق أصحاب المصلحة بالمشاركة في تسيير البلدية و في أولهم المواطن من خلال نص المادة 11 و التي مفادها أن البلدية اطار مؤسساتي يضمن الممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي و التسيير الجوّاري، بحيث يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم و استشارتهم حول كل من خيارات و أولويات التهيئة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية حسب ما ينص عليه القانون، كما أنه و في ذات الاطار التشاركي منح القانون لرئيس المجلس الشعبي البلدي امكانية استشارة شخصية محلية أو خبير أو ممثل جمعية معتمد في اي مصلحة من شأنها أن تسهم في تحقيق الصالح العام على مستوى البلدي و هذا وفق نص المادة 13 من القانون رقم 11 . 10، و من خلال ما سبق يمكن القول ان الاطار القانوني للبلدية يسمح بالتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية لها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

• عمل المشرع و من خلال نص القانون البلدي رقم 11 . 10 على ارساء مبادئ الحكم الراشد و التي أساسها الشفافية من خلال نص المادة رقم 14 التي تمنح الحق لأي شخص ذي مصلحة بالإطلاع على

¹ فوزي بن عبد الحق، قراءة سياسية في قانون البلدية 11 . 10 اصلاح بلدي أم إحتواء للتحوّل الديمقراطي، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، العدد 14، ص 105.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي و كل القرارات البلدية ، كما تُمكن أي صاحب مصلحة من الحصول على نسخة كاملة أو جزئية لنفقاته و هذا كله وفق ما يقتضيه القانون و يسمح به¹.

▪ فتح قانون البلدية رقم 11 . 10 المجال أمام مسيرها لتوكيل المهام المحددة وفق نص المادة 149 الى عملاء خواص بما يخدم الصالح العام و يقلل من تكلفة الخدمة العمومية، و هذا ما يكفله ذات القانون بنص المادة 156 اما عن طريق عقد برنامج أو صفة طلبية عمومية و ذلك ضمن الاحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها.

نلاحظ من النقاط المذكورة اعلاه أن الاصلاح القانوني البلدي الحديث فتح المجال أمام هذه الاخيرة للانفتاح على الآخر، ارساء مبادئ الحكم الراشد، بحث آليات التسيير العمومي الجديد ، كما يتيح لها امكانية التسيير بتبني نهج المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة .

1. 3. هياكل البلدية و مهامها.

تعد البلدية في الجزائر و من بينها بلدية سعيدة جوهر الفعل السياسي و قلبه النابض لتفعيل أوجه الديمقراطية من خلال التعبير السكاني الذي يتم عن طريق الانتخابات، و بهذا تكون البلدية امتداد لسلطة الحكومة من خلال تسيير المصالح العامة، و بذات الوقت هي منظمة تعمل على تسيير الصالح المحلي و القيام على الأنشطة الخاصة و دعمها ، و أساس العمل بها هو المورد البشري الذي ينقسم بين منتخب و يتمثل في المجلس الشعبي البلدي و رئيسه، أما المعين فهو الأمين العام و ما يرأس من موارد بشرية عاملة بالمصالح الادارية البلدية².

و مما سبق و بموجب المادة 15 من القانون البلدي رقم 11 . 10 ندرك أن هياكل البلدية ثلاث هي :

- هيئة المداولات و المتمثلة في المجلس الشعبي البلدي.
- الهيئة التنفيذية و التي يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الادارة و التي يُنشطها الامين العام للبلدية تحت سلطة و اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

و الهيئات السالفة الذكر تمارس أعمالها في اطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

1. 3. 1 . رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته هيئة المداولة البلدية: هو شخص طبيعي منتخب يتصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية الاصوات، و في حال تساوي الاصوات يعلن كرئيس للمجلس

¹ قانون البلدية رقم 11 . 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 - http://www.apn.dz/ar/images/textes_reformes_politiques_ar/05-code_des_collectivites_territoriales_commune_ar_

² حديد يوسف، بوعموشة نعيم، دور العمل الاتصالي للمجالس البلدية في التنشئة على قيم المواطنة . الواقع و المأمول، مجلة مقاربات، المجلد

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الشعبي البلدي المرشح الاصغر سنا و هذا حسب نص المادة 65 من القانون البلدي رقم 11 . 10 ، و يساعده بمهامه نواب و يكون عددهم حسب ما حددته القاعدة القانونية رقم 69 من ذات القانون و هي كالآتي:

- نائبان بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 7 الى 9 مقاعد.
 - ثلاث نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 11 مقعدا.
 - أربعة نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 15 مقعدا.
 - خمسة نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 23 مقعدا.
 - ستة نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 33 مقعدا.
- لرئيس المجلس الشعبي صلاحيات أولها بصفته ممثلا للبلدية ، و ثانيها بصفته ممثلا للدولة .
أ. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية:

يحق لرئيس المجلس الشعبي البلدي و حسب نص المادة 77 أن يمثل البلدية في جميع المراسيم التشريعية و التظاهرات الرسمية و هذا حسب الالتزامات التي حددها القانون، كما يمثل هذا الاخير البلدية في كل أعمال الحياة المدنية و الادارية و هذا وفق الشروط و الاشكال المنصوص عليها بالتشريع و التنظيم المعمول به، و من بين الصلاحيات التي يمنحها نص القانون البلدي رقم 11 . 10 و بمادته رقم 82 لرئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت رقابة ذات المجلس و باسم البلدية حماية للحقوق و الاملاك المكونة لممتلكاتها و إدارتها، اذ حددت ذات المادة و على وجه الخصوص مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي كمثل للبلدية فيما يلي:

- التقاضي باسم البلدية و لحسابها.
- ادارة مداخيل البلدية و الأمر بصرف النفقات و متابعة تطور المالية البلدية.
- ابرام عقود اقتناء الأملاك و المعاملات و الصفقات و الايجار و قبول الهبات و الوصايا.
- القيام بمناقصات أشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها.
- اتخاذ كل القرارات المؤقفة للتقادم و الاسقاط.
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة.
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية.
- السهر على الأرشيف و المحافظة عليه.
- اتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية.

ب. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة:

أساس تمثيل رئيس المجلس الشعبي البلدي للدولة على مستوى البلدية التي أنتخب بها هو تكفله بتطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما و هذا ما أكدت عليه المادة 85 من نص القانون البلدي رقم 10.11، كما يعتبر هذا الأخير ضابطاً للحالة المدنية ما يخول له تفويض إمضائه للمندوبين البلديين و المندوبين الخاصين و الى كل موظف بلدي بغية :

- استقبال التصريحات بالولادة و الزواج و الوفيات.
 - تدوين كل العقود و الأحكام في سجلات الحالة المدنية .
 - إعداد و تسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه.
 - التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامه بموجب تقديم وثيقة هوية.
 - التصديق بالمطابقة على كل نسخة و وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.
- و بنص المادة 87 يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء الى الوالي و الى النائب العام المختص اقليمياً. كما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت اشراف الوالي و بنص المادة رقم 88 من القانون البلدي رقم 10.11 بالمهام التالية :

- تبليغ و تنفيذ القوانين على اقليم البلدية .
 - السهر على النظام و السكنية و النظافة العمومية .
 - السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية و الوقائية للتدخل في مجال الاسعاف .
- أما المادة 94 من القانون البلدي رقم 10.11 و في اطار احترام حريات و حقوق المواطنين تكفل لرئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي :

- السهر على النظام العام و المحافظة على أمن الاشخاص و الممتلكات .
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، و معاينة كل مساس بالسكنية العمومية و الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.
- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة.
- السهر على حماية التراث التاريخي و الثقافي و رموز ثورة التحرير الوطني.
- السهر على احترام المقاييس و التعليمات في مجال العقار و السكن و التعمير و حماية التراث الثقافي المعماري.
- السهر على نظافة العمارات و ضمان سهولة السير في الشوارع و الساحات و الطرق العمومية .

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

▪ السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية و المحافظة عليها.

▪ اتخاذ الاحتياطات و التدابير الضرورية لمكافحة الامراض المتنقلة أو المعدية و الوقاية منها .

▪ منع تشرذ الحيوانات المؤذية و الضارة .

▪ السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع .

▪ السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط و حماية البيئة .

▪ ضمان ضبطية الجنائز و المقابر طبقا للعادات و حسب مختلف الشعائر الدينية، و العمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.

و بهذه المهام و الصلاحيات يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستعين بالمصالح التقنية للدولة و مؤسساتها الأمنية من درك و شرطة و هذا في اطار التشريع و القانون المعمول بهما، و هو الامر الذي اكد عليه نص المادة 93 من القانون البلدي رقم 11 . 10¹.

1. 3. 2. المجلس الشعبي البلدي بصفته هيئة تنفيذية بلدية:

المجلس الشعبي البلدي يعد هيئة منتخبة من قبل قاطني البلدية وفق اقتراع عام سري و مباشر، لمدة زمنية تدوم خمس سنوات ، و تختلف تركيبة و عدد أعضاء هذه الهيئة التنفيذية بحسب التعداد السكاني للبلدية و الذي حددته المادة 97 من قانون الانتخابات كما يلي:

▪ 07 أعضاء بالبلدية التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.

▪ 09 أعضاء بالبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة.

▪ 11 عضوا بالبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و 50.000 نسمة.

▪ 15 عضوا بالبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 50,001 و 100.000 نسمة.

▪ 23 عضوا بالبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و 200.000 نسمة.

▪ 33 عضوا بالبلدية التي يساوي عدد سكانها او يفوق 200.000 نسمة².

و من بين الاعضاء المنتخبين بالمجلس الشعبي البلدي يشكل هذا الاخير لجانا دائمة لمعالجة القضايا المتعلقة بمجال اختصاصه و التي حددتها المادة 31 من القانون البلدي رقم 11 . 10 بما يلي :

▪ الاقتصاد و المالية و الاستثمار.

▪ الصحة و النظافة و حماية البيئة.

¹ دوبي بونوة جمال، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، مجلة القانون، العدد 06، جوان 2016، ص 13.

² عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 200.

▪ تهيئة الإقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية.

▪ الري و الفلاحة و الصيد البحري.

▪ الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب.

كما حددت ذات المادة عدد الاعضاء باللجان الدائمة وفق الاتي :

▪ 03 أعضاء بلجان البلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.

▪ 04 أعضاء بلجان البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 الى 50.000 نسمة.

▪ 05 أعضاء بلجان البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 الى 100.000 نسمة.

▪ 06 أعضاء بلجان البلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.

كما يسمح ذات القانون البلدي للمجلس الشعبي البلدي بتشكيل لجان خاصة من بين أعضائه لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصاته و هو ما حثت عليه المادة 33، على أن تُنتخب كل من اللجان الدائمة و الخاصة رئيسا من بين أعضائها، و يسير المجلس الشعبي البلدي بلجانه وفق نظام الدورات و المداولات كالاتي:

أ. نظام الدورات : يعقد المجلس الشعبي البلدي ستة دورات عادية سنويا أي بمعدل دورة كل شهرين بحيث لا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام ، كما يمنحه القانون أيضا و بنص المادة 17 امكانية عقد دورات غير عادية كلما اقتضت شؤون تسيير البلدية ذلك ، و هذا بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي، أو ثلثي أعضائه، أو الوالي، و بقوة ذات القانون يمكن أن تعقد اللجان البلدية دورات استثنائية و التي ترتبط إما بخطر وشيك أو كوارث كبرى مع اعلام الوالي بموعد انعقادها.

تعقد كل من الدورات المعددة أعلاه بمقر البلدية ، كما تعقد هذه الاخيرة في مكان آخر من اقليم البلدية، إلا بحال وجود سبب قاهر و معلن يحول دون ذلك، كما يمكن لها أن تعقد خارج اقليم البلدية بمكان يحدده الوالي و ذلك بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي، أما مواعيد الدورات فيحددها رئيس هيئة المداولات بالتشاور مع الهيئة التنفيذية¹.

ب. نظام المداولات: هي آلية يعالج بها المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تعد ضمن اختصاصه، لتحري رأي الاغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عن التصويت ، و بحال تساوت الاصوات يكون رأي الرئيس مرجحاً، كما أكد المشرع الجزائري على ضرورة تدوين كل المداولات باللغة العربية ، مع توقيع الاعضاء الحاضرين عليها ، لترفع فيما بعد من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي الى الوالي بأجل أقصاه ثمانية أيام ، كما تصبح قابلة لتنفيذ بقوة القانون بعد 21 يوما من ايداعها بالولاية ، إلا بحالات

¹ راجع نص المواد 16، 17، 18، 19، 20 من القانون البلدي رقم 10. 11

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

استثنائية تستوجب المصادقة من قبل الوالي و هي ما نصت عليها المادة 57 من القانون البلدي رقم 11 . 10، و من جهة أخرى تعد المداولات مصادقا عليها بعد 30 يوما من ايداعها بالولاية و اخطار الوالي¹.

المجلس الشعبي البلدي هيئة تنفيذية خاضعة لرقابة الوالي، و يبقى ساري العمل بمجمله حتى انتهاء عهده، أو يُحلُّ لعدة اعتبارات عددها المادة 46 من القانون البلدي رقم 11 . 10 كالأتي:

- بحالة خرق أحكام دستورية .
 - بحال الغاء جميع أعضاء المجلس .
 - بحال استقالة جماعية لأعضاء المجلس .
 - يُحلُّ بحال يكون الابقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم اثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين و طمأنينتهم .
 - يُحلُّ المجلس الشعبي البلدي بحال أصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق أحكام المادة 41 من القانون البلدي رقم 11 . 10.
 - يُحلُّ المجلس الشعبي البلدي عندما توجد خلافات خطيرة بين أعضائه تعيق السير العادي لهيئات البلدية، و بعد اعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له.
 - يُحلُّ المجلس الشعبي البلدي بحال اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها.
 - يُحلُّ المجلس الشعبي البلدي بحال حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.
- يُأخذُ القرار بحل الهيئة التنفيذية بالبلدية و تجديدها بموجب مرسوم رئاسي، و الذي يعود الاساس بإصداره لتقرير يقدمه وزير الداخلية و الجماعات المحلية و تهيئة الاقليم².

1. 3. 3. الإدارة البلدية: هي هيئة تنظيمية تجمع بين الجانب الإداري و التقني و تضم خمسة مديريات ليرأسها اداريا الأمين العام، و بهذه النقطة من البحث سنتطرق الى اختصاصات كل من الامين العام و المصالح الادارية بالبلدية.

1. 3. 3. 1. الأمين العام: لم تشر القوانين التي سبقت القانون البلدي رقم 11 . 10 بما فيها القانون 90 . 08 الى الادارة البلدية كهيئة قائمة بحد ذاتها، إلا أن القانون الجديد أكد على وجودها بالمادة 15 ليرأسها أمين عام و ما يعرف أيضاً بمنصب الكاتب العام كأعلى منصب بها ليعمل تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، و انتقل المشرع الجزائري للتركيز على منصب هذا الاخير لضمان ديمومة و سير البلدية و خاصة بالفترات الانتقالية بين العُهدات الانتخابية للمجالس البلدية، لأنه الرابط الشرعي بين الموظفين البلديين و المجلس الشعبي البلدي المنتخب، و يعد ايضا همزة وصل بين السياسة كمشروع و الادارة

¹ راجع نص المواد 52، 53، 5، 55، 56، 57، 58 من القانون البلدي رقم 11 . 10.

² المادة 47 من القانون البلدي رقم 11 . 10.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

كمنفذ¹، و نقاط الربط هذه تضمننا نص مادته 125 و التي مفادها: "للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي و ينشطها الامين العام للبلدية"، كما أن التنظيم القانوني الجديد أعطى اهتماما أكثر للجانب الإداري و التقني بالبلدية و الذي أوكل مهمة تنظيمه و وفق القوانين للأمين العام تفاديا لأي شلل من شأنه أن يصيب المجلس الشعبي البلدي و من ثم المصالح البلدية و المصلحة العامة ككل، بحيث و من خلال المادة 29 يتأسس الامين العام الامانة للمجلس و يبقى على اطلاع بكل أعمال هذا الاخير من دورات و مداولات، و هو نفس المضمون الذي أكدت عليه المادة 129 لتتنص أن الأمين العام بالبلدية و تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي له عديد المهام و هي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط و تنسيق سير المصالح الإدارية و التقنية البلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي و مخططات تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 من القانون البلدي رقم 10. 11.
- اعداد محضر تسليم و استلام المهام المنصوص عليها في المادة 68 من القانون البلدي رقم 10. 11.
- يتلقى الأمين العام التفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الاداري و التقني للبلدية باستثناء القرارات.
- كما منح ذات القانون و بمواده 134، 180، 139، 191. صلاحيات أخرى للأمين العام و هي :
- يحق للأمين العام اقتراح متصرف يسير المندوبيات المستحدثة ضمن اقليمه البلدي و هذا تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الأمين العام ضامن و حامي أرشيف البلدية تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في اطار القانون و التشريع المعمول بهما.
- يحق للأمين العام و تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي اعداد مشروع الميزانية السنوية للبلدية، ليعرضه المشرف في الاخير على الهيئة التنفيذية لتصادق عليه.
- سمح القانون البلدي 10 . 11 للأمين العام بالالتحاق بلجنة الصفقات المكونة من رئيس المجلس الشعبي البلدي، عضوان منتخبان يعينهما المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة الى ممثل مصالح املاك الدولة².

¹ عباس راضية، المركز القانوني للأمين العام للبلدية على ضوء قانون البلدية الجديد، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، العدد 09، ص 68.

² فوزي بن عبد الحق، المرجع نفسه، ص 106.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

و في الاخير يجدر بنا ذكر المهام التي تقوم بها ادارة البلدية و التي يأخذ بها الامين العام أعلى منصب إداري و يعمل على ضمان سيرها ، اذ حدد القانون البلدي رقم 10 . 11 و بمادته 126 مهام ادارة البلدية و التي بحد ذاتها تحدد مصالح البلدية بما يلي :

- المخطط التنظيمي و مخطط تسيير المستخدمين.
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية و سيرها و حماية العقود و السجلات الخاصة بها و الحفاظ عليها.
- مسك بطاقة الناخبين و تسييرها.
- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
- النشاط الاجتماعي.
- النشاط الثقافي و الرياضي.
- تسيير الميزانية و المالية.
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية و سجل جرد الأملاك المنقولة.
- تسيير مستخدمي البلدية و تسييرها.
- أرشيف البلدية .
- الشؤون القانونية و المنازعات.

1 . 3 . 3 . 2 . مهام إدارة البلدية و مديرياتها: المهام المحددة أدناه هي ذات المهام التي تقوم بها مديريات البلدية محل الدراسة و هي بلدية سعيدة .

i . مهام مديرية الإدارة و الميزانية: تعمل هذه المديرية على قضاء حوائج أصحاب المصلحة الخارجيين (مواطنين، ادارات عمومية، ممولين و مقاولين، جمعيات،...)، فيما يخص دفع حوالات الاعانات الاجتماعية للجمعيات و المعوزين، دفع وضعيات الصفقات العمومية للمقاولين، دفع اشتراكات التأمين، متابعة تسديد القروض البنكية، فضلا عما تقدمه لذوي المصلحة الداخليين (الموظفين الدائمين و المتعاقدين منهم، و أعضاء المجلس الشعبي البلدي) فيما يخص أجورهم و وضعياتهم المهنية، و يضم هيكل هذه المديرية مصلحة الميزانية و الأملاك التي تحتوي بدورها على مكاتب و فروع، و من بين مكاتبها نعدد ما يلي: مكتب الميزانية، مكتب الصفقات العمومية، مكتب تسيير الموظفين.

▪ مصلحة الميزانيات و الحسابات: و تتكون من مكاتب هي:

أ. مكتب الميزانيات و الحسابات: و يتولى ما يلي:

- إعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري.
- جمع مختلف الموارد المالية و تقييمها .

- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات و بمختلف أنواعها.
 - تقييم الحساب الإداري و مقارنته مع حساب التسيير للقباض البلدي من الأوقات المحددة قانونا.
 - القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة و تقييمها وفقا لإمكانيات البلدية .
 - ب. مكتب حوالات الدفع و الفواتير: و يتولى ما يلي:
 - إعداد الفواتير التابعة للغير و تسجيلها و تدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة .
 - إعداد حوالات الدفع.
 - متابعة عمليات التسديد .
 - التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى .
 - ت. مكتب الوسائل: و تضم مكتب الممتلكات الذي يتولى إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات، منتجة، غير منتجة... الخ) و متابعة تحصيل الإيجار.
 - مصلحة الصفقات العمومية:
- إن تنظيم الصفقات بالبلدية يخضع إلى تنظيم المرسوم الرئاسي رقم 15-247 وفق القانون المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 .
- و فيما يخص البلدية فان مكتب الصفقات يبرم أعماله كما يلي:
- إبرام صفقات اللوازم و الأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية، و كذلك انشاء لجنة المناقصة البلدية المتكونة من (رئيس البلدية، منتخبان، الأمين العام، ممثل مصالح أملاك الدولة) و هذا حسب ما نصت عليه المادة 191 من القانون البلدي 10.11 .
 - اجتماع لجنة الصفقات العمومية لدراسة دفاتر الشروط (الصفقات) و الصفقات للمصادقة عليها و الطعون المقدمة من طرف المعارضين غير المؤهلين.
 - الإعلان عن المناقصة في الجرائد باللغتين (العربية و الفرنسية) سواء مناقصة وطنية مفتوحة أو محدودة، أما الاستشارة لا يعلن عنها في الجرائد و إنما تلصق فقط على مستوى البلديات للولاية.
 - تحديد مدة تقديم العروض بعد الإعلان عن المناقصة أو الاستشارة مثلا (21 أو 30 أو 15 أو 8 أيام ... على سبيل المثال).
 - استقبال العروض خلال هذه المدة المحددة و التي تتكون من عرضين (عرض تقني و عرض مالي) اللذان يوضعان بظرفان منفصلان و كلاهما بظرف مقفل.
 - إرسال الاستدعاء إلى أعضاء لجنة فتح الاظرف و المحددين مسبقا بقرار.
 - فتح الاظرف التقنية و المالية.
 - استدعاء المعارضين خلال مدة 10 أيام من تاريخ فتح الأظرف لاستكمال ملفاتهم المناقصة، و بعد تحديد مدة تقييم العروض لاختيار المعارض الذي سيقوم بالعملية، ترسل الاستدعاء إلى لجنة أعضاء

تقييم العروض لحضور العملية و التي يتم فيها اختيار أقل عرض (أو أحسن عرض في حالة العرض الاقتصادي).

- الإعلان عن المنح المؤقت للعارض الذي تحصل على العملية.
- تحضير الصفقة و إرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها.
- تحضير الأمر بالخدمة بالنسبة للانتظار و استدعاء العارض للإمضاء عليها.
- كتابة المحاضر كلاً بسجله الخاص (محضر لجنة الصفقات، محضر فتح الأظرفة، محضر التقييم).
- ترتيب ملف العرض و إعطاء كل صفقة أو اتفاقية رقمها المحدد على مدى طول السنة و ذلك لسهولة إيجادها عند الطلب عليها.

▪ **مصلحة تسيير الموظفين:** من مهامها متابعة المسار المهني من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد، كما أن إدارة البلدية و عند حاجتها إلى موظفين و عمال تقترح فتح مناصب مالية بالرتب التي تعرف نقص و تسجل الرتب و عدد المناصب المطلوبة، على أن تطلب هذه المناصب من الجهة الوصية (الولاية) و التي بدورها تقوم بدراسة هذا العرض لترفض أو توافق على ما تراه ضروري، لترسل بعدها رادا بالرفض أو القبول إلى إدارة البلدية، لتعد هذه الأخيرة بحال القبول مداولة لفتح المناصب و يؤشر عليها من طرف الدائرة و توضع ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة الجاري الطلب بها، على أن يؤشر على هذا المخطط من طرف مديرية الوظيفة العمومية و تقوم البلدية بإعلانه في الجرائد اليومية هذا بالنسبة للرتب ما فوق الفئة 10 أما الرتب التي ما دون ذلك فيتم الإشهار عليها على مستوى الوكالة الوطنية للتنفيذ (ANGEM) و التي تقوم بدورها باستقبال ملفات المترشحين لتسجيلهم بسجل خاص و لمدة معينة و بعد هذا يتم إيقاف التسجيل و إيداع الملفات لتدرس، بعد قبولها للملفات التي تتوفر بها الشروط و ترفض المناقصة، لتجرى المسابقة على أساس الشهادات، أما برتب العمال المهنيين و الحراس فيجرى الانتقاء بناء على الأقدمية و الحالة العائلية و يستدعى الناجحين من أجل التوقيع في محضر الشطب و يبدأ الموظف مشواره المهني، فإن كان مرسماً فيستفيد من الدرجات و حق الترقية في الرتبة، أما المتعاقد فيكتفي بالاستفادة من حساب الأقدمية 1.40 كل سنة، و للموظفين بجميع الرتب حقوق و واجبات يخضعون من خلالها لسلطة اشرافية و تطبق عليهم الإجراءات التأديبية عند المخالفات.

تقوم مصلحة تسيير الموظفين بإصدار شهادات العمل، الإجازات السنوية، و الضمان، و كذا القرارات التي تخص: التعيين، الترقية، الخصم، الإيقاف، التحويل، التقاعد، الشطب بسبب الوفاة، التعيين في المناصب العليا: مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس فرع، كما تقوم المصلحة بإعداد قوائم منحة المرودية لكل ثلاثي و ترسلها إلى مكتب الأجور الذي يقوم بإعداد حوالات لدفع نفقات المنحة كما تتوفر المصلحة على سجل تقييد به جميع الوثائق التي ترسلها إلى مكتب الأجور .

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

تقوم مصلحة تسيير الموظفين بعقد جلسات للجان متساوية الأعضاء: المتعاقدين، المرسمين، عند توفر ملف يتطلب عرضه على اللجنة مثل الترسيم، الترقية في الدرجات و الرتب، العزل، حالة الاستيداع، فيحين اللجنة متساوية الأعضاء للمتعاقدين يتم تعيين أعضاؤها سواء من ممثلي العمال و الإدارة، أما اللجنة متساوية الأعضاء للمرسمين يتم انتخاب ممثلي العمال بها لمدة 3 سنوات باقتراع عام و مباشر.

تقوم مصلحة تسيير الموظفين أيضا بإجراء تكوين للعمال و الموظفين بعد الاتصال بالمؤسسات المكلفة بهذه المهام كمركز التكوين المهني، و الجامعة.

تعد مصلحة تسيير الموظفين القرارات و ترسلها إلى المراقب المالي و مفتشية الوظيفة العمومية لتأشير عليها و من تم توقيعها من طرف رئيس البلدية لتصبح جاهزة و قانونية.

أما فيما يخص التقاعد فعند بلوغ العامل 60 سنة يقوم بإيداع ملف تقاعده على مستوى مصلحة تسيير الموظفين، كما يمكن لكل عامل بلغ 50 سنة و عمل أكثر من 20 سنة أن يطلب التقاعد.

و لتقوم مصلحة تسيير الموظفين بالبلدية بالمهام المذكورة أعلاه تركز في ذلك على ثلاثة نصوص تشريعية و هي: الأمر رقم 06 . 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية باعتبار أن موظفو البلدية ينتمون الى قطاع الوظيفة العمومية ، و المرسوم التنفيذي رقم 11 . 334 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية و الذي حدد مختلف الاسلاك و الرتب التي ينتهي اليها موظفو البلدية ، أما المرسوم التنفيذي رقم 91 . 26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلدية فقد وضح المناصب النوعية بالبلدية ، فضلا عن التعليم رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007 و الخاصة بالمرسوم الرئاسي رقم 07 . 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتضمن للشبكة الاستدلالية لمستويات التأهيل و الرواتب¹.

و بدراستنا هذه سنركز على تقسيمات الموظفين الاداريين و التي حصرها المرسوم التنفيذي رقم 11 . 384 بثمان شعب و منها الشعب الادارية كشعبة الادارة العامة، و شعبة الترجمة، و شعبة الوثائق و المحفوظات، و أخرى تقنية كشعبة الإعلام الالي، شعبة الاحصائيات، و شعبة التسيير التقني و الحضري، أما باقي الشعب فهي خاصة بذاتها كشعبة النظافة و النقاوة العمومية و البيئة ، و الشعبة الاجتماعية . الثقافية . التربوية و الرياضية ، كما سنركز على شبكة مستويات التأهيل و التي حصرها المرسوم الرئاسي رقم 07 . 304 و تبعا لنص المادة 08 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06 . 03 ضمن 17 صنفا و 07 أقسام فرعية "خارج الصنف" بما يوافق أربع مستويات رئيسية لتأهيل و هي :

¹ عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017، ص 92.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة وأثرهما على أدائها الشامل

المجموعة (د) تخص المستوى التنفيذي: وتضم هذه المجموعة الأصناف من الأول الى السادس، على أن تخصص هذه المجموعة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي المكتملة عند الاقتضاء بتكوين مهني.

المجموعة (ج) تخص المستوى التحكيمي: وتوافق هذه المجموعة الصنفين السابع و الثامن، كما أنها مخصصة لمستويات التعليم و التكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا.

المجموعة (ب) تخص المستوى التطبيقي: لتوافق هذه المجموعة الصنفين التاسع و العاشر، بحيث خصصت لمستويات البكالوريا مضاف اليها سنتين كاملتين من التكوين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، أو البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين.

المجموعة (أ) تخص مستوى التصميم و البحث أو الدراسات: وتوافق هذه المجموعة الأصناف من الحادي عشر الى السابع عشر، فضلا عن الأقسام الفرعية السبعة خارج الصنف، إذ خصصت هذه المجموعة لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل، أما الاقسام الفرعية السبعة خارج الصنف فتضم مستويات تأهيل الماجستير، و شهادة الدراسات الطبية المتخصصة، و الدكتوراه، و دكتوراه الدولة، و دكتوراه الدولة في العلوم الطبية و التأهيل الجامعي¹.

الجدول رقم (V-01): شعب الادارة و تصنيفات المناصب العليا بالبلدية

المستوى	الصنف	المنصب
1.شعبة الادارة العامة		
المستوى التحكيمي	08	مكلف بالدراسات في الادارة الاقليمية.
المستوى التنفيذي	06	منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة و لجانها .
المستوى التحكيمي	04	مكلف بالاستقبال و التوجيه في الادارة اقليمية.
المستوى التنفيذي	06	مساعد المنسوب البلدي.
2.شعبة الترجمة و الترجمة الفورية.		
المستوى التحكيمي	08	مكلف ببرامج الترجمة . الترجمة الفورية.
3.شعبة الوثائق و المحفوظات.		
المستوى التحكيمي	08	مكلف بالبرامج الوثائقية و المحفوظات.
المستوى التحكيمي	08	محافظ المكتبة.
4.شعبة الإعلام الالي.		
المستوى التحكيمي	08	مسؤول قواعد المعطيات و المنظومات المعلوماتية.
المستوى التحكيمي	08	مسؤول الشبكة.
المستوى التنفيذي	06	مسؤول رقمنة الحالة المدنية.
5.شعبة الاحصائيات		
المستوى التحكيمي	08	مكلف بالبرامج الاحصائية
6.شعبة التسيير التقني و الحضري		
المستوى التحكيمي	08	رئيس مشروع تقني و حضري
المستوى التنفيذي	05	منسق الأشغال
المستوى التنفيذي	04	رئيس فوج تقني و حضري
07.شعبة النظافة و النقاوة العمومية و البيئة		
المستوى التحكيمي	08	رئيس مهمة النظافة و النقاوة العمومية و البيئة
المستوى التنفيذي	04	منسق فرق النظافة و النقاوة العمومية و البيئة

¹ التعليم الرئاسية رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

المستوى التنفيذي	03	رئيس فرقة النظافة و النقاوة العمومية و البيئة
08. الشعبة الاجتماعية و الثقافية و التربوية و الرياضية.		
المستوى التحكيمي	08	منسق اقليمي للنشاطات الثقافية و الرياضية.
المستوى التحكيمي	08	منسق اقليمي للنشاطات الاجتماعية و التربوية
المرسوم التنفيذي رقم 334.11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، و التعليمات الرئاسية رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.		

الجدول رقم (V-02):شعب الادارة و تصنيفات الموظفين بالبلدية .

المستوى	التصنيف	الرتبة	السلك
1.شعبة الادارة العامة			
التصميم/البحث و الدراسات	12	متصرف اقليمي	المتصرفون الاقليميون.
التصميم/البحث و الدراسات	14	متصرف اقليمي رئيسي	
التصميم/البحث و الدراسات	16	متصرف اقليمي مستشار	
المستوى التطبيقي	09	ملحق الادارة الاقليمية	ملحقو الادارة الاقليمية.
المستوى التطبيقي	10	ملحق رئيسي للإدارة الاقليمية	
المستوى التنفيذي	05	عون مكتب للإدارة الاقليمية	أعوان الادارة الاقليمية.
المستوى التحكيمي	07	عون الادارة الاقليمية	
المستوى التحكيمي	08	عون رئيسي للإدارة الاقليمية	
المستوى التنفيذي	05	عون حفظ البيانات للإدارة الاقليمية	كتاب الادارة الاقليمية.
المستوى التنفيذي	06	كاتب الادارة الاقليمية	
المستوى التحكيمي	08	كاتب مديرية الادارة الاقليمية	
المستوى التطبيقي	10	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الاقليمية	
المستوى التنفيذي	05	مساعد محاسب للإدارة الاقليمية.	محاسبو الادارة الاقليمية.
المستوى التحكيمي	08	محاسب للإدارة الاقليمية.	
المستوى التطبيقي	10	محاسب رئيسي للإدارة الاقليمية.	
المستوى التنفيذي	05	عون شبك للحالة المدنية	سلك الحالة المدنية
المستوى التحكيمي	07	مفوض الحالة المدنية	
2.شعبة الترجمة و الترجمة الفورية.			
التصميم/البحث و الدراسات	12	المترجم و المترجمان للإدارة الاقليمية.	الترجمة و الترجمة الفورية
التصميم/البحث و الدراسات	14	المترجم الرئيسي للإدارة الاقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المترجمين للإدارة الاقليمية	
3.شعبة الوثائق و المحفوظات.			
التصميم/البحث و الدراسات	12	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الاقليمية	الوثائقيين أمناء المحفوظات للإدارة الاقليمية
التصميم/البحث و الدراسات	14	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الاقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات للإدارة الاقليمية.	
المستوى التطبيقي	10	مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الاقليمية.	مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الاقليمية.
المستوى التحكيمي	07	عون تقني في الوثائق المحفوظات للإدارة الاقليمية	
4.شعبة الاعلام الالي.			
التصميم/البحث و الدراسات	12	مساعد مهندس في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية	مهندسو الاعلام الالي للإدارة الاقليمية.
التصميم/البحث و الدراسات	13	مهندس دولة في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	14	مهندس رئيسي في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المهندسين في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية.	
المستوى التحكيمي	08	تقني في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية	تقنيو الاعلام الالي للإدارة الاقليمية.
المستوى التطبيقي	10	تقني سام في الاعلام الالي للإدارة الاقليمية	

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

المستوى التحكيمي	07	معاون تقني في الاعلام الالي بالإدارة الإقليمية	
المستوى التنفيذي	05	عون تقني في الاعلام الالي بالإدارة الإقليمية	
5.شعبة الاحصائيات.			
التصميم/البحث و الدراسات	12	مساعد مهندس في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	المهندسون الاحصائيون للإدارة الإقليمية
التصميم/البحث و الدراسات	13	مهندس دولة في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	14	مهندس رئيسي في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المهندسين في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
المستوى التحكيمي	08	تقني في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	التقنيون الاحصائيون للإدارة الإقليمية
المستوى التطبيقي	10	تقني سام في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
المستوى التحكيمي	07	معاون تقني في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
المستوى التنفيذي	05	عون تقني في الاحصائيات للإدارة الإقليمية	
6.شعبة التسيير التقني و الحضري			
التصميم/البحث و الدراسات	12	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	مهندسو الادارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
التصميم/البحث و الدراسات	13	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
التصميم/البحث و الدراسات	14	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المهندسين للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
المستوى التحكيمي	08	تقني الادارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	تقنيو الادارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
المستوى التطبيقي	10	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
المستوى التنفيذي	05	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	الأعوان التقنيون للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
المستوى التنفيذي	06	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
المستوى التحكيمي	07	معاون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	
التصميم/البحث و الدراسات	13	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	14	مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المهندسين المعمارين للإدارة الإقليمية	
7.شعبة النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.			
التصميم/البحث و الدراسات	12	مفتش في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.	مفتشو النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.
التصميم/البحث و الدراسات	13	مفتش رئيسي في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.	
التصميم/البحث و الدراسات	14	مفتش قسم في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.	
التصميم/البحث و الدراسات	16	رئيس المفتشين في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة.	
المستوى التحكيمي	08	مراقب في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	مراقبو النظافة و النقاوة العمومية .
المستوى التطبيقي	10	مراقب رئيسي في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	
المستوى التنفيذي	01	عون النظافة و النقاوة العمومية.	أعوان النظافة و النقاوة العمومية .
المستوى التنفيذي	03	عون رئيسي في النظافة و النقاوة العمومية.	
المستوى التنفيذي	05	رئيس الأعوان في النظافة و النقاوة العمومية.	

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الأطباء البيطرة للإدارة الإقليمية .	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	13	التصميم/البحث و الدراسات
	طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية	15	التصميم/البحث و الدراسات
	رئيس الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية	17	التصميم/البحث و الدراسات
8. الشعبة الاجتماعية . الثقافية . التربوية و الرياضية .			
المستشارون في النشاطات الثقافية و الرياضية للإدارة الإقليمية.	مستشار للنشاطات الثقافية و الرياضية للإدارة الإقليمية .	12	التصميم/البحث و الدراسات
	مستشار رئيسي للنشاطات الثقافية و الرياضية للإدارة الإقليمية .	14	التصميم/البحث و الدراسات
	رئيس المستشارين للنشاطات الثقافية و الرياضية للإدارة الإقليمية .	16	التصميم/البحث و الدراسات
المستشارون الاجتماعية للإدارة الإقليمية.	مستشار اجتماعي للإدارة الإقليمية	12	التصميم/البحث و الدراسات
	مستشار اجتماعي رئيسي للإدارة الإقليمية	14	التصميم/البحث و الدراسات
	رئيس المستشارين الاجتماعيين للإدارة الإقليمية.	16	التصميم/البحث و الدراسات
مساعداة اأمومة للإدارة الإقليمية.	مساعدة أمومة للإدارة الإقليمية.	08	المستوى التحكيمي
	مساعدة الأمومة الرئيسية للإدارة الإقليمية.	10	المستوى التطبيقي
	رئيسة مساعداة الأمومة للإدارة الإقليمية.	11	التصميم/البحث و الدراسات
المرسوم التنفيذي رقم 11 . 334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، و التعليمات الرئاسية رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.			

بالإضافة الى ما حددته النصوص القانونية السالفة الذكر من رتب ادارية بحسب الاسلاك لموظفي البلدية، غير أن تنظيم هذه الاخيرة يقتضي خلق مناصب نوعية تقوم على ادارة البلدية و التي تضمنها المرسوم التنفيذي رقم 91 . 26 المؤرخ 02 فيفري 1991 الخاص بالقانون الأساسي للعمال المنتمين لإدارة البلدية و حدها بستة مناصب ضمن مادته 117 هي :الامين العام للبلدية، رئيس قسم، المدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس فرع ، و المراجع لنص المرسوم يلاحظ أن خلق المناصب الستة يختلف من بلدية الى أخرى حسب حجم ساكنتها، و هو ما سنتطرق له في الجدول أدناه:

الجدول رقم (V-03): تصنيف المناصب النوعية بالبلدية.

المستوى	التصنيف	حجم سكان البلدية(نسمة)	المنصب
التصميم، الدراسات و البحث	18/16	من 20,001 الى 50,000	الامين العام للبلدية
التصميم، الدراسات و البحث /المستوى التنفيذي	17/16 / 14	أقل من 20,000	
المستوى التطبيقي	19	ذات 100,000	رئيس قسم
المستوى التنفيذي	18	أكثر من 100,000	مدير
المستوى التنفيذي/التطبيقي	17/16	من 50,001 الى 100,000	
المستوى التنفيذي/التطبيقي	17/16	أكثر من 100,000	رئيس مصلحة
التصميم، الدراسات و البحث /المستوى التنفيذي	17/15	من 50,001 الى 100,000	
التصميم، الدراسات و البحث /المستوى التطبيقي	16/15/12	من 20,001 الى 50,000	
التحكيمي/التنفيذي/التطبيقي	16/15/12	أقل من 20,000	رئيس مكتب
التحكيمي / التصميم، الدراسات و البحث	16/15/13	أكثر من 100,000	
التصميم، الدراسات و البحث /التطبيقي	16/15/12	من 50,001 الى 100,000	
المستوى التحكيمي/التنفيذي	15/12	من 20,001 الى 50,000	
التنفيذي / التصميم، الدراسات و البحث	14/12	أقل من 20,000	رئيس فرع
التطبيقي / التصميم، الدراسات و البحث/التنفيذي	14/11/10	لم تشتط و تحدد به النسمة	
المرسوم التنفيذي رقم 91 . 26 المؤرخ 02 فيفري 1991 الخاص بالقانون الأساسي للعمال المنتمين لإدارة البلدية			

و في الاخير أساس التنظيم الداخلي للبلدية هو ما حددته ادارتها و ما ألزمها به القانون الاساس للوظيفة العمومية 06 . 03 لضبط حقوق و واجبات الموظفين بها.

ii. مهام مديرية التعمير و التجهيز: تنقسم هذه المديرية بدورها لمصلحتان:

■ مصلحة التعمير : يديرها رئيس مصلحة و لها عدة مكاتب: وهي التخطيط و الهندسة، مكتب البناء الفوضوي، مكتب العقار و التعمير، مكتب الاستقبال، فرع ترخيص الطرقات، و دراسة ملفات لرخص منها رخص البناء و الهدم، البناء الريفي، تمديد رخص البناء، شهادة المطابقة، شهادة التقسيم، رخصة التعمير، رخص الطرقات لإيصال الغاز الطبيعي و المياه الصالحة للشرب ، ترخيص لهيئة داخلية أو خارجية، إيصال صرف المياه القذرة، ترخيص للاتصالات الجزائر، قرارات الإعذار، قرارات الهدم.

■ مصلحة التخطيط و التجهيز: تبادر هذه المصلحة بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل و التجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها و كذا العمليات المتعلقة بتسييرها (مكتب الري و البناء)، كما تعمل كذلك على التسيير الحسن للمصلحة و لديها مهندسين للقيام بمعاينة المشاريع المبرمجة من قبل البلدية بتنسيق مع مكتب الصفقات.

iii. مديرية الصيانة و الوسائل العامة و البيئة: يعتبر نشاط هذه المديرية أساسي و ضروري بالنسبة للحياة اليومية للمواطن، حيث تؤسس هذه الاخيرة للقيام بمهامها من ثلاث مصالح أساسية وهي : مصلحة الصيانة، مصلحة الانارة العمومية، و مصلحة التنظيف و البيئة.

■ مصلحة الصيانة: و تتكون من مكنتين و هما :مكتب تسيير المخزونات و الذي بدوره يتكون من فرع الإنتاج و مهمته التحضير للأعياد الوطنية بالرايات الوطنية و الشعارات، أما مكتب الوسائل العامة فيتكون هذا الاخير من ثلاثة فروع و هي: فرع صيانة الأملاك، فرع تسيير الحظيرة المتنقلة، و فرع صيانة و إصلاح الطرقات ، حيث تشرف هذه المصلحة على التكفل بحظيرة السيارات و في هذا الاطار تقوم بتسيير و صيانة الحظيرة المتنقلة، الشاحنات و عتاد البلدية، المساهمة في التحضير للاحتفالات الوطنية و المهرجانات ، و تزين المحيط بالدهان مع التكفل بالمدارس و المساجد و الطرقات، فحين فرع الصيانة و اصلاح الطرقات فيشرف على تعبيد الطرقات و ترميمها و وضع الممهلات خاصة أمام المساجد و المدارس و هذا عن طريق المؤسسة العمومية للتحسين الحضري.

■ مصلحة الانارة العمومية :تتكون من مكتب الصيانة و المتابعة و الذي بدوره يتكون من فرعين و هما فرع المتابعة و فرع التدخلات.

أ. فرع المتابعة: و الذي يقوم بعدد المهام و منها :

- متابعة فواتير الكهرباء، الغاز، الماء، الهاتف و الانترنت، بالإضافة الى مراقبة العدادات.
- تعبئة قارورات الإطفاء.
- معاينة مشاريع الانارة الجديدة و استرجاع العتاد القديم المتزوع.
- متابعة عمل المؤسسة الولائية للتحسين الحضري (EPIC) فيما يخص صيانة الانارة العمومية.

ب. فرع التدخلات: و من المهام التي يقوم بها هذا الفرع ما يلي :

- صيانة الانارة العمومية عن طريق المؤسسة الولائية للتحسين الحضري (EPIC)
- صيانة الانارة الداخلية (أملاك البلدية، المدارس الابتدائية، الملاعب).
- صيانة الاشارات الضوئية.
- مصلحة التنظيف و البيئة : و تتكون من مكتب التطهير و البيئة و الذي بدوره يضم فرع المساحات الخضراء، و فرع تنظيف الطرقات.
- أ. فرع المساحات الخضراء: و الذي بدوره يعمل على الإهتمام بالمساحات الخضراء و مضاعفتها و المحافظة عليها ، و كل هذا بالمتابعة اليومية للمؤسسة الولائية للتحسين الحضري (EPIC).
- ب. فرع تنظيف الطرقات: يعمل على تنظيم الطرقات و رفع القمامة المنزلية و الهامدة بشكل يومي ، و ذلك بالمتابعة اليومية للمؤسسة الولائية للتحسين الحضري (EPIC).
- iv. مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية: و تضم مصلحتان أساسيتان و هما:
 - مصلحة النشاط الاجتماعي: و تهتم بحصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة و تنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن و الحماية الاجتماعية.
 - مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية: تقوم بتقديم مساعدتها لهيكل الشباب و الثقافة و الرياضة و التسلية.
- v. مديرية التنظيم و الشؤون العامة: و تضم ثلاث مصالح: مصلحة السكان و الإحصاء، مصلحة التنظيم العام، مصلحة الوقاية و النظافة.
 - مصلحة السكان و الإحصاء : و بها مكتبان:
 - أ. مكتب الحالة المدنية: يقوم هذا المكتب بتلقي التصريحات الخاصة بالمواليد و الوفيات، و كذا إبرام عقود الزواج بالإضافة إلى تلقي جميع الأحكام و القرارات الإدارية الواردة من المحاكم المتضمنة تصحيح الأخطاء بالألقاب و الأسماء، و كذا تقييد العقود للمواطنين عن طريق الأحكام إذا كانوا غير مصرح بهم، كما يقوم مكتب الحالة المدنية بتسليم جميع وثائق اثبات الهوية و الحالة المدنية للمواطنين، كما يمكن للمواطن و بفضل رقمته الحالة المدنية الحصول على شهادة الميلاد بأي بلدية في الوطن بالإضافة إلى عقود الزواج و الوفاة.
 - ب. مكتب الانتخابات: مكلف بالعناية بالبطاقة اليدوية للناخبين المسجلين في القائمة الانتخابية البلدية و كذا القائمة عن طريق الإعلام الآلي و تحيينها في كل سنة بمناسبة المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية التي تكون من 01 إلى غاية 31 أكتوبر من كل سنة بالإضافة إلى المراجعات الاستثنائية للقوائم الانتخابية في حالة تنظيم انتخابات.
 - و يقوم مكتب الانتخابات كذلك بشطب المواطنين الذين غيروا مقر سكنهم و المواطنين الوافدين إلى البلدية، كما يقوم بعملية تسليم بطاقة و شهادة الإقامة بعد تقديم الملف.

▪ مصلحة التنظيم العام: و بها :

أ. مكتب التنسيق و الإعلام الآلي: و يتولى ما يلي:التنسيق بين مختلف المصالح البلدية، القيام بكل عمليات الاعلام الآلي، ضبط البرنامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

ب. مكتب المنازعات: بما أن البلدية شخص من الأشخاص العامة فهي تتمتع بالشخصية القانونية ومن خصائص هذه الشخصية التمتع بحق التقاضي و الذي تقوم به بواسطة مكتب المنازعات الذي يحتوي على إطارات و يتعامل مع محامين، و محضرين قضائيين لتبليغ العرائض و تنفيذ الأحكام القضائية، و التي تتابعها عبر مختلف الأقسام و الغرف بالمجلس القضائي و كذا بالمحاكم الإدارية.

ت. مكتب المنشآت و المرور:

ت. 1. مكتب المنشآت: يستقبل نوعين من الملفات:

أولاً: الملفات المتعلقة بالمؤسسات المصنفة و التي تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 06\198 المؤرخ في 31-05-2006 المتعلق بالتنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة حيث يحتوي ملف الطلب التصريح بالعمل على: طلب خطي، شهادة مطابقة، مخطط الكتلة، الموقع، التهيئة، عقد الإيجار، تقرير حول المواد الخطرة مثال: المخابر، ورشات الغسل و التشحيم، ورشات الحدادة، ورشات النجارة..... الخ

ثانياً: الملفات المتعلقة بالمؤسسات المستقبلية للجمهور و التي تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 36\76 المؤرخ في 20-02-1976 المتعلق بالوقاية من أخطار الفزع و الحريق بالمؤسسات المستقبلية للجمهور مثل المقاهي، الحمامات، المرشات... الخ، حيث يحتوي ملف الطلب الوثائق التالية: طلب خطي، شهادة مطابقة، مخطط الكتلة، الموقع، التهيئة، عقد الإيجار، الرخصة الولائية لبيع المشروبات غير كحولية بالمقاهي.

ت. 2. مكتب المرور: و هو مكتب يختص بدراسة الطلبات الواردة إليه من مختلف الجهات سواء إدارات عمومية أو أشخاص طبيعيين أو معنويين و ذلك من خلال مناقشة هذه الأخيرة على مستوى لجنة تسمى اللجنة البلدية للمرور حيث يتم إما الموافقة عليها أو رفضها، و تكون هذه الطلبات ذات مواضيع مختلفة نذكر منها على سبيل المثال الإشارات المرورية و المهملات، و بعد ذلك يتم تحرير ما ورد في الاجتماع في محضر، و الذي يترتب عليه تحرير القرارات التي ترسل بدورها إلى الوصاية (الدائرة) للتأشير أو الإجابة على بعض الطلبات عن طريق رسائل إدارية إذا استلزم الأمر أو الاثنين معا.

▪ مصلحة الوقاية و النظافة: تنقسم إلى مكتبين:

أ. مكتب النظافة و الوقاية: يسهر هذا المكتب على القيام بالمهام التالية:

- مراقبة المؤسسات التجارية ذات الطابع الغذائي و غير الغذائي .
- مراقبة المؤسسات المستقبلية للجمهور على غرار المقاهي، الحمامات، المرشات و غيرها.
- مراقبة المؤسسات العمومية.
- مراقبة الاقامات الجامعية و المعاهد و المطاعم المدرسية .

- مراقبة نوعية المياه الموجهة للاستهلاك مع اقتطاع عينات قصد التحاليل المخبرية.
 - مراقبة شبكة الصرف الصحي وإبلاغ المصالح المعنية عن التسربات.
- ب. المخبر: يقوم بجميع التحاليل المخبرية على عينات المياه المقتطعة وكذا مختلف الأغذية. إضافة إلى ذلك تقوم المصلحة بالحملات المتعلقة بالتنظيف و إبادة الحشرات الضارة و القضاء على الحيوانات الضالة و المتشردة.

من خلال ما تم التطرق إليه و تبين معظم التفاصيل نستخلص أن البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية و نظامها يعبر عن النظام الإداري الجزائري في صورة وحيدة و فريدة للامركزية الإدارية المطلقة.

حيث أن جميع أعضاء هيئاتها و لجان تسييرها و إدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام السري و المباشر و عليه فان كل ما تحتويه البلدية من أجهزة فان القانون أعطاها استقلال مالي و منحه الشخصية المعنوية، و المادة 49 و 50 من القانون المدني تبين ما للشخص المعنوي الاعتباري من حقوق و بالتالي تحمل الالتزامات و هذا كله يصب في شيء واحد ألا و هو الاستقلالية و هذه الأخيرة مشابهة للدولة في نظامها المركزي العام و لكن الفرق يكمن في أن البلدية ذات نظام لا مركزي مع وجود رقابة و صائية من الدولة.

2. صلاحيات البلدية

البلدية جماعة اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و هو ما يجعل منها الوجه الثاني للحكومة المركزية من خلال تجسيدها لبرامجها التنموية الوطنية و المحلية التي أساسها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين بما فيهم المواطنين، المتعاملين الإداريين، الاقتصاديين و الاجتماعيين، و على هذا الأساس حُول للبلدية عديد الصلاحيات و التي ارتأينا تقسيمها حسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي :

2.1. صلاحيات البلدية ذات البعد الاقتصادي.

2.1.1. صلاحيات البلدية الخاصة بالتهيئة و التنمية: منح المشرع الجزائري صلاحيات للبلدية تمكها من التكيف و خصوصية المنطقة الطبيعية و الاقتصادية التي تنشط بها لتصبح المحرك الأساسي للتنمية المحلية، من خلال القانون البلدي رقم 10.11 و نص مادته 107 التي تمكن الهيئة المنتخبة بالبلدية من وضع مخطط بلدي للتنمية و الذي يعد بمثابة مخطط شامل للتنمية البلدية¹، بحيث تعمل على تنفيذه خلال مدة زمنية محددة لتحقيق ما يلي:

- توفير الحاجيات الأساسية للمواطنين و القاعدة الاقتصادية.
- تنسيق العمل المحلي بالبلدية وفق توجهات السياسة الحكومية.

¹ فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر، الإدارة المحلية و مساهمتها في التنمية المحلية، دفاتر MECAS، العدد 11، ديسمبر 2015، ص 250.

- تحسين الظروف المعيشية للمواطن على مستوى اقليم البلدية.
- تكيف المشاريع التنموية بالبلدية حسب قدراتها المالية لتجنب الوقوع بالعجز¹.
- محاولة تدارك النقائص التي عرفتها البرامج السابقة للتنمية على مستوى البلدية لتحقيق الاستقرار المحلي.

- حماية الوعاء العقاري و منح الاولوية به لبرامج التجهيزات العمومية و الاستثمار الاقتصادي.
 - توفير الأسواق و تهيئة الاماكن المخصصة لعروض النشاطات الاقتصادية، التجارية و الخدماتية².
- 2.1.2. صلاحيات البلدية الخاصة بالتعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز: حرص التشريع على تزويد البلدية بكل الصلاحيات و الامكانيات لتحصيل البعد الاقتصادي و حتى الاجتماعي منه، حيث ترك لها المجال مع المتعاملين الاخرين من ادارات عمومية، مرقين عقارين، مواطنين لخلق المشاريع الإسكانية الاجتماعية و الترقية التي من جهتها تحسن الجانب السكّني لطالبيها، كما أنها تخلق مشاريع و التي بدورها تقلص من نسب البطالة على مستوى البلدية .
- البلدية مسؤولة عن مراقبة مطابقة عملية البناء بكل صيغته، و هذا لحماية النسيج العمراني و مكافحة السكنات الهشة³.

- 2.1.3. صلاحيات البلدية الخاصة بالجانب المالي :خول القانون و بنص المادة 169 للبلدية تسيير مواردها المالية الخاصة مع حق تعبيئتها، و من مداخل البلدية و بنص المادة 170 نعدد مايلي: حصيلتها الجبائية، مداخل ممتلكاتها و حق الامتيازات الشهرية التي تمنحها، الاعانات و المخصصات، الهبات و الهدايا، القروض، حاصل مقابل الخدمات التي تقدمها ، و هذا التحصيل حدد القانون مسالك صرفه التي أساسها نفقات التسيير لضمان ديمومة المرفق العمومي و الابقاء على خدماته، فضلا على نفقات التجهيز و الاستثمار التي أساسها التجهيز العمومي ، و تهيئة المنشآت البلدية، كما يحدد القانون وجه الزام البلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين و خاصة المتعاملين الاقتصاديين من خلال نص المادة 199 و التي مفادها: "لا تعد اجبارية بالنسبة الى البلدية إلا النفقات الملقاة على عاتقها بموجب التشريع و التنظيم المعمول بهما و النفقات المتعلقة بتسديد الديون الواجبة الأداء في اطار القرض ...".

- 2.2. صلاحيات البلدية ذات البعد الاجتماعي: البعد الاجتماعي هو أساس خلق البلدية كمرفق يراعي مصالح المواطنين و يعمل على تحسين مستواهم المعيشي ، كما أن البلدية و من خلال مجلسها المنتخب

¹ شامي يسين، النظام الاجرائي لتحضير المخططات البلدية للتنمية، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد 02، العدد 01، مارس 2019، ص 121.

² القانون البلدي رقم 10.11، فصل الهيئة و التنمية.

³ مدوخ ماجدة، محجوبي حمزة، أثر التمويل المحلي الخارجي على كفاية ايرادات البلدية. دراسة تحليلية لإيرادات بلدية الأغواط للفترة ما بين 2007 و 2016، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، سنة 2019، ص 192.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الاقرب لإدراك مشاغل ساكنتها و القادرة على حلها ،وبهذا المجال يدعمها القانون البلدي رقم 11 . 10 و بنص المادة 122 الذي يعدد جوانب الالتزام المسؤول اجتماعيا للبلدية فيما يلي :

- تتكفل البلدية بانجاز مدارس التعليم الابتدائي المبرمجة ضمن المخطط الوطني و هذا لضمان تَمَدُّرُس عادل للأطفال على المستوى الاقليمي للبلدية.
- العمل على تسيير المطاعم المدرسية، مع ضرورة حرص البلدية على توفير وسائل النقل للتلاميذ خاصة بالمناطق النائية.
- خلق البلدية لحدائق الاطفال و التعليم الحضري و التعليم الثقافي و الفني بحسب احتياجاتها و ما تسمح لها مواردها المالية.
- الحرص على تحصيل الاعانة من الدولة لانجاز الهياكل القاعدية الجوارية ذات الاهتمام الرياضي و الثقافي كالفاعات الرياضية ،المساح البلدية، المسارح، و المكتبات العمومية...الخ.
- تقديم اعانات للهياكل المكلفة بالشباب و الرياضة و الثقافة كالفرق الرياضية و الجمعيات الثقافية .
- تشجيع العمل السياحي و اعانة القائمين عليه في كل الميادين كالفندقة و الحرف اليدوية.
- ضمان حماية الفئات الهشة و المعوزة بالتنسيق مع الجهات المختصة كمديرية الضمان الاجتماعي.
- مراعاة حماية دور العبادة بالإضافة الى صيانتها إن لزم ذلك.
- تشجيع الجمعيات القائمة ضمن اقليمها البلدي و بكل تخصصاتها من رياضية، ثقافية، دينية، علمية، و الاجتماعية، و منحها إعانات خاصة الفاعلة بجانب الفئات الاجتماعية المحرومة و ذوي الاحتياجات الخاصة.

و بذات السياق الذي يحمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعمل البلدية و ببعدها الاجتماعي تعمل البلدية على تقريب الخدمة من المواطن من خلال خلقها مندوبيات ادارية على مستوى اقليمها، و هذا بما يواكب كثافتها السكانية و تطور نسيجها العمراني و هو ذات الامر الذي خوله لها القانون البلدي 10.11 من خلال نص مادته 133: "يمكن للبلدية أن تحدث مندوبيات بلدية و /أو ملحقات بلدية في حدود إختصاصها..."، و نص مادته 134 و التي مفادها: "تتولى المندوبية البلدية ضمان مهام المرفق العام و توفير الوسائل الضرورية للتكفل بذلك..."

2 . 3 . صلاحيات البلدية ذات البعد البيئي: الاهتمام البيئي أصبح ضمن أولويات البلدية سعيا منها لتحقيق الاستدامة و ضمان حق الاجيال القادمة من خلال عديد النقاط نذكر منها:

- تعمل ادارة البلدية على مراقبة المشاريع المستحدثة ضمن اقليمها خاصة الصناعية منها، لضمان مراعاة هذه الاخيرة المعايير البيئية و حماية للأراضي الفلاحية.
- حماية البلدية للتراث المعياري و ترميمه¹.

¹ المادة 115 و 116 من القانون البلدي رقم 10.11.

- توزع البلدية المياه الصالحة للشرب مع مراعاة ترشيد استهلاكها و تصفية القدرة منها و معالجتها.
- تراعي البلدية جمع النفايات المنزلية و الصلبة مع معالجتها.
- تكافح البلدية نواقل الأمراض المتنقلة من خلال قيامها بحملات القضاء على الكلاب الضالة، تنقية مجاري الاودية خاصة المارة منها بالنسيج العمراني... الخ.
- ترافق البلدية بصفة دورية الأماكن المستقبلية للجمهور كالمقاهي و المطاعم حفاظا على سلامته.
- تعمل البلدية على صيانة طرقها البلدية مع فتح المسالك المخففة للكثافة المرورية بها.
- تعمل البلدية على استحداث اشارات المرور و صيانة الموجود منها¹.

2. 4. صلاحيات البلدية ذات البعد القانوني: البلدية كيان معنوي يتمتع بالاستقلالية المالية ما يضمن لها حق المسؤولية المدينة و المتابعة القضائية، و الجزائية على مرتكب الخطأ سواء صاحب مصلحة داخلي أو خارجي، و هو ما كفله لها القانون البلدي بنص مادته 144 و التي مفادها: "البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي و منتخبو البلدية و مستخدموها أثناء ممارسة مهامهم او بمناسبتها، و تلتزم البلدية برفع دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حال ارتكابهم خطأ شخصيا"، و بهذه المادة تكفل البلدية حق أصحاب مصلحتها الداخليين و الحامي لهم أثناء تأدية مهامهم ما يعزز لديهم عامل الثقة و المسؤولية اتجاه عملهم لتأدية على أكمل وجه دون ضغط من أي جهة خارجية، و من جانب آخر تكفل حقها ككيان معنوي يلزم من يتعامل معه بالقاعدة القانونية حفاظا على شرعيتها و مصداقيتها أمام جمهور أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين، أما نص المادة 145 من ذات القانون يضمن حق أصحاب مصلحتها الخارجيين (مواطنين، مقاولين، ممولين، بنوك، جمعيات،... الخ) من أي ضرر أو تظلم يمكن أن يقع عليهم من طرف الهيئة البلدية المنتخبة، و هذا في الاطار القانوني الذي يحكم التعامل بينهما ان كان القانون الاساسي للصفقات العمومية، قانون الجمعيات،... الخ، و عليه نص المادة مفاده: "كل قرار صادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المصالح التقنية المؤهلة قانونا و يحدث ضررا في حق المواطن و البلدية و /أو الدولة يعرضه للعقوبات المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول"².

¹ القانون البلدي رقم 10. 11، فصل النظافة و حفظ الصحة و الطرقات البلدية .

² المادة 145 من القانون البلدي رقم 10. 11.

II. تحليل نتائج الدراسة:

1. عرض عينة الاستبيان و تقديمه.

1.1. منهج البحث :وفقا لطبيعة الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمنا الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

1.2. مجتمع و عينة الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من 447 موظف مرسوم على مستوى بلدية سعيدة و ملاحظها الادارية الخمس (ملحقة حي البدر، ملحقة حي السلام، ملحقة حي الرائد مجدوب، ملحقة داودي موسى، و ملحقة بوخرص) كإدارة عمومية محل للدراسة، و عليه قد تم توزيع 350 استمارة على جميع المستويات التنظيمية بالبلدية و لكل أصناف التوظيف بها، ليسترجع منها 322 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل 92% من الاستمارات الموزعة، و هي نسبة مقبولة لأنها تقارب الحجم الكلي للعينة العشوائية المستهدفة .

1.3. أداة الدراسة: تم بناء الاستبيان لمعالجة متغيرات الدراسة، بحيث خصص حيز من الاستبيان لخصائص العينة الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة، الخبرة)، و 72 فقرة مقسمة الى 7 مجالات، و هي بدورها موزعة على 3 محاور:

• المحور الأول: المتغير المستقل الأول الاخلاقيات بالبلدية (الاخلاقيات الفردية للموظف البلدية، و الاخلاقيات التنظيمية على مستوى البلدية)، و يتكون من 23 فقرة.

• المحور الثاني: المتغير المستقل الثاني المسؤولية الاجتماعية للبلدية (المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين (م.ش.ب، رؤساء المصالح، الموظفين)، المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين)، و يتكون من 15 فقرة.

• المحور الثالث: المتغير التابع الاداء الشامل بالبلدية (الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي، الاداء البيئي)، و يضم 34 فقرة.

اعتمدت الباحثة بإعداد محاور الاستبيان على عديد المراجع و من بينها ما يلي:

الجدول رقم (V-04):المراجع المعتمدة بإعداد الاستبيان

المحور	المرجع المعتمد
المحور الأول:الأخلاقيات بالبلدية.	استبيان المناخ الأخلاقي (ECQ) Victor & Cullen (1987)
المحور الثاني:المسؤولية الاجتماعية للبلدية.	<ul style="list-style-type: none"> • جميلة العمري،(2016)، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، ورقلة، الجزائر. • غلاي نسيمة،(2015)، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه، تلمسان، الجزائر. • سعيدان رشيد،(2017)، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات . دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي . بشار، أطروحة دكتوراه، تلمسان، الجزائر. • مقدم وهيبة،(2014)،مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، جامعة وهران الجزائر.
المحور الثالث:الاداء الشامل بالبلدية	<ul style="list-style-type: none"> • قدرى ابراهيم،(2015)،أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء:دراسة تطبيقية على الشركات،المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه،دمشق، سوريا. • مناد علي،(2014)،دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر.أطروحة دكتوراه، تلمسان، الجزائر.
المصدر:من اعداد الباحثة	

كما تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول رقم(V-05): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

4.1. التحليل الاحصائي :

أستخدم برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة، حيث حسبت النسب المؤوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، كما تم استخدام اختبار المصادقية من خلال معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة و الاستبيان ككل لقياس ثبات و صدق أداة الدراسة، و حسبت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه العينة نحو أبعاد الدراسة فيما يخص واقع الاخلاقيات (الفردية و التنظيمية) الممارسة بالبلدية، و مدى التزام هذه الاخيرة بمسؤوليتها الاجتماعية (الداخلية و الخارجية)، مع اعتماد المتوسطات لعرض واقع الاداء الشامل بكل أبعاده على مستوى بلدية سعيدة، فضلا عن ذلك اجري تحليل الارتباط Spearman لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقلين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالبلدية، مع الانحدار الخطي البسيط و المتعدد و اللذان اظهرا معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل الانحدار، فضلا عن قيمة F المحسوبة و (T. Test) لدراسة أثر المتغير

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

المستقل الثاني المسؤولية الاجتماعية على المتغير المستقل الاول و هو الاخلاقيات بالبلدية ببعديه الاخلاقيات الفردية للموظفين و الاخلاقيات التنظيمية، كما اعتمدت الطالبة أيضا على الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لدراسة تأثير الاخلاقيات بالبلدية على أدائها الشامل، و دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للبلدية كمتغير مستقل على أدائها الشامل كمتغير تابع.

ثبات الأداة: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وقد بين جدول أدناه أن معاملات الثبات مرتفعة على مستوى جميع مجالات الاستبيان و التي بلغت في المجموع 0.939، أي أكبر من قيمة ألفا كرونباخ المعيارية 0.6، و هي نسبة مقبولة ببحوث الادارة، كما انه يتميز بمعامل صدق عال جدا بلغ 0.969 ما يدل على صدق مختلف بياناته، غير أنه و من خلال المجالات نلاحظ تراجع الثبات بالمجال الرابع و هو المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين ليبلغ 0.539 أي أقل من 0.60، غير أن برنامج SPSS لم يؤثر لحذف اي فقرة من فقرات هذا المجال لرفع ثبات الاستبيان، كما انه لم يؤثر على الثبات العام له.

جدول رقم (V-06):معامل الثبات طريقة والفا كرونباخ

المحاور	المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الاول: الاخلاقيات.	المجال الاول.	الأخلاقيات الفردية للموظف العمومي.	10	0.721	0.849
	المجال الثاني.	الأخلاقيات التنظيمية.	13	0.851	0.922
المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية.	المجال الثالث.	المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين.	09	0.781	0.883
	المجال الرابع.	المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين.	06	0.539	0.734
المحور الثالث:الأداء الشامل.	المجال الخامس.	الاداء الاقتصادي.	07	0.826	0.908
	المجال السادس.	الاداء الاجتماعي.	17	0.874	0.934
	المجال السابع.	الاداء البيئي.	10	0.751	0.866
	مجموع الفقرات			72	0.939

المصدر:من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

1.4.1. تحليل خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (V-07): خصائص عينة الدراسة من حيث مجموعة المتغيرات التالية:

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
% 49.1	158	الذكر	الجنس
% 50.9	164	الانثى	
% 30.7	99] 30.20 [السن
% 35.4	114] 40. 31 [
% 18.3	59] 50. 41 [
% 15.5	50	[60 - 51]	
% 9.3	30	متوسط	المستوى التعليمي
% 45.7	147	ثانوي	
% 45.0	145	جامعي	
% 14.9	48	مستوى التصميم البحث و الدراسات	الرتبة
% 15.2	49	مستوى التطبيق	
% 61.8	199	مستوى التحكم	
% 08.1	26	مستوى التنفيذ	
% 33.2	107] 05 .01 [سنوات الخبرة
% 39.8	128] 10 .06 [
% 27.0	87	اكثر من 10 سنوات	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول أعلاه تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة المبحوثة و المكونة من 322 موظف مرسمين بلدية سعيدة و ملاحقها، بحيث دلت على ما نسبته 50.9% من العينة المستجوبة اناث، أما التمثيل الذكوري كان أقل من ذلك بنسبة 49.1%، و هذا مؤشر أولي ينم على اهتمام ادارة البلدية بتوظيف العنصر النسوي و العمل على مبدأ المساواة بالتوظيف للجنسين، أما الفئة العمرية الأكثر شيوعا هي ما بين 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 35.4%، ما يدل على تميز العينة المدروسة بالشباب و العقلانية و التي تكون أقرب من الفئات العمرية الاخرى لتطبيق القوانين الداخلية بالبلدية و الحفاظ على الاخلاقيات مع التزام بحس المسؤولية الاجتماعية الداخلية و العمل على تطبيق مبادئ الخارجية خاصة اتجاه مستخدمي البلدية من مواطنين، بينما المؤهل العلمي الغالب على العينة المدروسة هو المستوى الثانوي بنسبة 45.7% ليليه المستوى الجامعي بنسبة بلغت 45%، و هو عامل ايجابي يمكن الموظفين من سهولة التكوين و الادراك لمهامهم، من خلال تطبيق القاعدة القانونية عند مواجهة المعضلة القانونية، كما تمنح هذه الميزة من المستوى التعليمي للموظفين الوعي بواجباتهم و حقوقهم كالمطالبة بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية داخل البلدية من شفافية بالتوظيف، عدالة بالتقييم، احترام لحق المرأة العاملة، تقليل لعامل التحرش الجنسي، مع تفهم لحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة للعاملين معهم، في

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

حين أن الخبرة العملية الأكثر انتشارا بين حجم العينة هي ما بين 06 سنوات و 10 سنوات خبرة بنسبة 39.8%، و هو ما يؤكد ان اغلبية العينة المدروسة ضمن الفئة الشابة و بمؤهل ما بين الثانوي و جامعي و بخبرة متوسطة، تعمل ضمن المستوى التحكيمي بنسبة 61.8%، اذ هو مستوى للمجموعة (ج) ما بين الصنفين السابع و الثامن و هذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم و التكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي و شهادة البكالوريا، ليليه المستوى التطبيقي للمجموعة (ب) بنسبة 15.2% ما بين الصنفين التاسع و العاشر، المخصصة لمستويات البكالوريا زائد سنتين من التكوين كاملتين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، أو البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين، يتبعهما مستوى التصميم و الابحاث و الدراسات للمجموعة (أ) بنسبة 14.9% الذي يضم الأصناف من الحادي عشر الى السابع عشر، و هذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الاقل، فضلا عن الاقسام الفرعية السبعة خارج الصنف و التي تضم تأهيل الماجستير، شهادة الدراسات الطبية المتخصصة، الدكتوراه، و دكتوراه الدولة، و دكتوراه الدولة في العلوم الطبية، و التأهيل الجامعي، لتضم البلدية و في الاخير موظفين ضمن المستوى التنفيذي و المجموعة (د) بنسبة 08.1%، اذ يجمع هذا المستوى الموظفين ضمن مستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة عند الاقتضاء بتكوين مهني¹.

2.4.1. تحليل فقرات الدراسة:

لتحديد مدى العمل بالأخلاقيات على مستوى تسيير بلدية سعيدة و شكل المسؤولية الاجتماعية المنتهجة بها اتجاه كل من أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين، و كذا مستوى الاداء الشامل المحقق بها، اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي بحيث تعتبر درجة الواحد أدنى درجة، و عليه تصبح لدينا أربعة فئات و هي: (2-1)، (3-2)، (4-3)، (5-4)، و عند تقسيم عدد الفئات على عدد الدرجات يصبح $0,80 = 5/4$ و هو قيمة كل فئة، لتصبح قيم الاجابات كالتالي:

درجة متدنية	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا
[1,79- 1]	[2,59 - 1,80]	[3,39- 2,60]	[4,19- 3,40]	[5 -4,20]

¹ التعليمية رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007، تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم. <http://www.dgfp.gov.dz/circulaire-ar/3/3>

• اجابة السؤال الاول: ما واقع الأخلاقيات بالتسيير العمومي لبلدية سعيدة؟

الجدول رقم (V-08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأخلاقيات الموظف الفردية ببلدية

سعيدة (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
03	أتمسك على الدوام بانطباعي الأولي، مبادئي و معتقداتي لاتخاذ قرار صائب و أخلاقي.	4.61	0.757	05	مرتفعة جدا
06	استشير زملائي أثناء مواجهتي معضلة أخلاقية.	4.61	0.628	05	مرتفعة جدا
05	أول اعتبار يأخذه موظف البلدية عند صنع القرار هو أن لا ينتهك القانون.	4.54	0.950	05	مرتفعة جدا
04	أنا شخص عقلاني يحكم عقله قبل العاطفة خلال اتخاذي للقرارات.	4.48	0.964	05	مرتفعة جدا
08	يراعي موظف البلدية أثناء اتخاذه القرار سمعة البلدية باعتبارها سمعته الذاتية.	4.37	0.870	05	مرتفعة جدا
01	كل موظف بالبلدية ملتزم بأخلاقياته الذاتية و يطبقها أثناء تأدية مهامه، ليحدد بنفسه ما هو صواب و ما هو خطأ.	4.32	1.002	05	مرتفعة جدا
09	يلتزم موظف البلدية بمواعيد عمله.	4.25	0.616	05	مرتفعة جدا
07	يلتزم موظف البلدية بالأمانة، السرية و الثقة في التعامل مع معطيات المستخدمين.	4.21	1.037	05	مرتفعة جدا
10	لا يستغل موظف البلدية سلطته و ياتها البلدية لمصالحه الشخصية.	3.76	1.131	04	مرتفعة
02	افراد البلدية يراعون مصالحهم الذاتية أولا، ثم المصلحة العامة.	01.95	0.828	02	قليلة
	المقياس الكلي لبعده أخلاقيات الموظف الفردية ببلدية سعيدة	04.10	0.476	04	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات محور الاخلاقيات الفردية للموظف بالبلدية مرتفعة نسبيا، إذ يؤكد موظفي البلدية على تمسكهم الدائم بانطباعاتهم الاولى و معتقداتهم (الدينية، القانونية، و الاخلاقية) عند اتخاذ القرارات و خاصة بحال مواجهتهم لمعضلة أخلاقية بمتوسط حسابي بلغ 4.61، كما أنه و من خلال الفقرة رقم 06 الموظفين بالبلدية يؤكدون رجوعهم الى زملائهم و استشارتهم لهم عند مواجهة معضلة أخلاقية قد لا يدركون فيها النص القانوني أو بحال وجود شغور بالقاعدة القانونية لمعالجة الموقف القانوني و الاخلاقي الذي يواجهونه، ما يحتم عليهم الاستشارة بمتوسط حسابي يساوي 4.61، كما أن العينة المبحوثة أكدت و بمتوسط حسابي يساوي 4.54 على تمسكها بالقوانين المنظمة للعمل البلدي و عدم انتهاكها لها أثناء اتخاذ القرارات، أما الفقرة رقم 04 أظهرت من خلالها العينة المبحوثة مدى تمسكها بتحكيم العقل و التخلي على العاطف عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي يساوي 4.48، وهذه الفقرة عززت التوافق بين خصوصية العينة المبحوثة و التي ميزها متوسط سن ما بين 30 سنة و 40

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

سنة، و خبرة ما بين 06 ما بين 10 سنوات ،اذ و بهذه المرحلة تمر أغلبية العينة المبحوثة بالمستوى الثاني من التطور الاخلاقي المعرفي و بالضبط مرحلته الرابعة من ذلك، و التي تدل على ارتباط الموظفين بالبلدية بالنظرة القانونية لما هو صواب أو خطأ ، كما أن الموظفين و بهذا المستوى قد تجاوزوا المرحلة الاولى لأخلاقيات السلطة التي مروا بها مع بداية مشوارهم الوظيفي، و اظهروا بها التزاما بقواعد السلطة خوفا من العقاب ، ليكونوا و بالمرحلة الرابعة قد حصلوا أخلاقيات القانون بإدراكهم لأهمية الحفاظ على النظام الاجتماعي و الاخلاقي من الانهيار، و الفقرة رقم 08 جاءت بمتوسط حسابي بلغ 4.37 لتؤكد بلوغ العينة المبحوثة المستوى الثاني من التطور الاخلاقي المعرفي من خلال اعتبار الموظفين سمعة البلدية من سمعتهم، و بهذا يود الموظفين أن يتصرفوا وفقا لتوقعات الآخرين وخاصة المقربين منهم، و المجتمع ككل، كما أنه و بدرجة مرتفعة جدا أيضا أكد الموظفين بالبلدية التزامهم بأخلاقياتهم الذاتية ليحددوا بأنفسهم ما هو صواب و ما هو خطأ ، مع تطبيقهم لها أثناء تأديتهم لمهامهم، في حين ان الفقرات رقم 09، 07، 10، و بمتوسطات مرتفعة على التوالي 4.25 ، 4.21 ، 3.76 تدل على سعي الموظفين بالبلدية الى الالتزام بمواعيد العمل و منه الامانة و السرية مع تجاوز مرحلة استغلال السلطة و ادراك الرقابة الخارجية المسطرة عليهم من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين و خاصة مستخدمي البلدية من مواطنين، في حين الفقرة رقم 02 و بمتوسط حسابي يساوي 1.95 يدل على رفض العينة المبحوثة من موظفي البلدية لمداول الفقرة القائلة بأنهم يراعون مصالحهم الذاتية و من ثمّ المصلحة العامة.

الجدول رقم (V-09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأخلاقيات التنظيمية ببلدية

سعيدة (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	ضغط الرؤساء يؤثر على قرارات الموظفين الأخلاقية.	4.40	0.994	05	مرتفعة جدا
18	تعمم البلدية القوانين و الالتزامات على كافة مستوياتها الادارية.	4.02	1.301	04	مرتفعة
12	تعتمد إدارة البلدية على القانون والمدونات الأخلاقية، و ادراك الموظف للخطأ و الصواب أثناء مواجهته لمعضلة أخلاقية.	3.84	1.129	04	مرتفعة
14	يحكم مناخ البلدية قنوات اتصال رسمية و غير رسمية ذات أساس أخلاقي.	3.75	1.158	04	مرتفعة
13	موظفو البلدية يلتزمون بروح الفريق بالعمل، كما يحترمون مبادئ و معتقدات بعضهم البعض.	3.66	1.285	04	مرتفعة
15	تتوفر البلدية على ميثاق و مدونة أخلاقية للالتزام أمام المواطن.	3.65	1.501	04	مرتفعة
17	يتم تفويض الصلاحيات بين الموظفين بالبلدية على أساس الثقة و الكفاءة.	3.49	1.368	04	مرتفعة
11	يتميز نطاق البلدية بالشفافية ، و المساواة و التواصل بين رؤساء المصالح و الموظفين تحت نطاق اشرافهم.	3.38	1.344	03	متوسطة
21	اعتماد البلدية على آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول	3.03	1.419	03	متوسطة

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

				المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون تردد.	
متوسطة	03	1.216	2.98	تملك البلدية نظاما قانونيا و تأديبيا صارما لمكافحة الفساد الاداري يشتمل أنواعه.	19
متوسطة	03	1.462	2.93	تحدد البلدية معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة للمؤثرين على قيمها، ثقافتها، و انشطتها من موظفين، مديرين، موردين و متعاقدين.	20
متوسطة	03	1.366	2.81	تركز البلدية على تعيين رؤساء المصالح الملتزمين أخلاقيا لكي يكونوا قدوة لمؤسسيهم للالتزام الاخلاقي بالعمل.	22
قليلة	02	1.350	2.13	ترمى البلدية دورات تدريب أخلاقي لموظفيها لتمكينهم من مواجهة المعضلات الاخلاقية وتحسين صورتها بالمجتمع.	23
متوسطة	03	0.783	03.38	المقياس الكلي للأخلاقيات التنظيمية ببلدية سعيدة	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

الجدول أعلاه يوضح واقع الاخلاقيات التنظيمية بالبلدية، اذ و من خلال الفقرة رقم 16 تؤكد أن أخلاقيات الموظف البلدية ليست حالة فردية تخصه بذاته، فعالبا ما يتأثر بالمناخ التنظيمي المحيط به، من قوانين و قرارات لكل من زملائه و مشرفيه، كما أنه و بمتوسط حسابي مرتفع جدا للفقرة السابقة الذكر و الذي بلغ 4.40 ليبدل على موافقة العينة المبحوثة من الموظفين على تأثير ضغط رؤسائهم على قراراتهم الأخلاقية، و بهذه الحالة نجد أن الموظفين يتجهون أولا الى استخدام مستوى أدنى من مستوى تطور تفكيرهم الاخلاقي المكتسب من خلال اطار تكوينهم النظري و النفسي، مكيفين بذلك مستوى تفكيرهم الاخلاقي حسب السياق التنظيمي من خلال الخضوع لتأثيرات رؤسائهم، أما من ناحية ثانية فنجد البعض من الموظفين يختاروا أن يحددوا أخلاقياتهم و قيمهم بالبلدية بناء على الآخرين و خاصة رؤسائهم و مشرفيهم، و بهذه الحالة يكون الموظفون بحالة من التبعية للآخرين لبناء قراراتهم الوظيفية و خاصة الاخلاقية منها، و كل هذا من أجل الاعذار و التنصل من مسؤولياتهم، لأنه و بحال قيامهم بأخطاء، أو سوء اتخاذ للقرارات، يتعدون و يتحججون بأن قراراتهم أخذوها بناءً على الاوامر التي تلقوها و فرضت عليهم وليست الخاصة بهم، أما بإطار المناخ الاخلاقي و القانوني المتوفر بالبلدية يؤكد الموظفين و بالقبول من خلال المتوسطات المرتفعة على التوالي للفقرتين 18 و 12 ليبلغا 4.02، 3.84 نجد أن مناخ العمل و التعاملات بالبلدية تحكمها قوانين تعمد الادارة على نشرها و ايصالها للموظفين سواء من خلال لوحات الاشهار أو الاجتماعات الدورية، ما يمكن جميع الموظفين من الاطلاع على النصوص القانونية و العمل بها إلا من أراد التغاضي عنها و اختراقها، و بهذا الصدد ايضا تحدد ادارة البلدية بمجلسها التأديبي العقوبات التي توقعها على المخالفين في اطار احترام قانونها الداخلي، فضلا عن تطبيق القانون الاساسي للوظيفة العمومي الملزم للموظف بواجباته و المحدد لحقوقه، و تنمة لتحري واقع المناخ التنظيمي و الاخلاقي أكدت العينة المبحوثة و من خلال الفقرتين 14 و 13 و بمتوسطين حسابيين بلغا على التوالي 3.75، 3.66 أن البلدية تتوفر على قنوات اتصال رسمية و غير رسمية ناتجة عن فرق العمل المكونة بها سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما انه و بناء على هذه القنوات أكد المبحوثين أن تفويض المهام فيما

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

بينهم يتم على أساس الثقة و الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ 3.49، و بالتقدم فالبحت التزمت العينة المبحوثة التوسط و الحياد حول العديد من النقاط من بينها تميز نطاق البلدية بالشفافية و التعامل السلس بين رؤساء المصالح و الموظفين تحت نطاق اشرافهم بمتوسط حسابي بلغ 3.38، و كما انه من خلال الفقرة رقم 21 و التي بلغ متوسطها الحسابي 3.03 ليؤكد الحياد و ميول العينة المبحوثة بصفة غير مباشرة لتأكيد غياب اليات الابلاغ عن المخالفات الاخلاقية التي تحدث على مستوى البلدية، ليستمروا بالحياد من خلال التصريح على مدى التزام ادارة البلدية بتطبيق القوانين التي تصرح عنها و تسعى لإيصالها لكافة مستوياتها الادارية مع ضعف قدرتها للتوصل الى المخالفين و ايقاع العقوبة عليهم بمتوسط حسابي يساوي 2.98 للفقرة رقم 19، أما الفقرة رقم 20 و بمتوسط حسابي يساوي 2.93 يدل على التوسط بمراعاة ادارة البلدية لتوقعات أصحاب مصالحها الخارجيين من خلال اصلاحاتها و المؤثرة على ثقافتها التنظيمية.

أما من جانب توفر البلدية على القيادة القدوة أخلاقيا فالتزمت العينة المبحوثة الحياد بمتوسط حسابي يساوي 2.81 للفقرة 22 و التي نصها أن البلدية تركز على تعيين رؤساء مصالح ملتزمين أخلاقيا لكي يكونوا قدوة لمؤوسمهم للالتزام الاخلاقي بالعمل، لنتوجه الى التصريح الضمني للعينة المبحوثة بالغياب النسبي للقيادة الاخلاقية و القدوة على مستوى بلدية سعيدة كمحل للدراسة، لتدلي العينة المبحوثة و في الاخير بغياب برامج التدريب الاخلاقي على مستوى ادارة البلدية التي تمكنهم من مواجهة المعضلات الاخلاقية و اتخاذ القرارات الاخلاقية السليمة و تحسين صورة البلدية بمتوسط منخفض بلغ 2.13 للفقرة رقم 23.

• اجابة السؤال الثاني: ما شكل المسؤولية الاجتماعية المطبق بالتسيير العمومي لبلدية سعيدة؟

الجدول رقم (7-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل المسؤولية الاجتماعية المطبق

لإدارة بلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	تتوفر البلدية على ثقافة عمل المرأة، مع منحها العطل المدفوعة الاجر خلال فترة الولادة .	4.80	0.592	05	مرتفعة جدا
27	توفر البلدية الكشف الدوري و الرعاية الصحية لجميع الموظفين بالتساوي دون استثناء.	4.10	1.202	04	مرتفعة
32	تعترف البلدية بالنقابات العمالية و تنسق معها لتحديد احتياجات الموظفين و مراعاتها.	2.84	1.150	03	متوسطة
25	توفر البلدية التوظيف لأصحاب الاحتياجات الخاصة .	2.83	1.523	03	متوسطة
24	تسعى البلدية لاستقطاب الموظفين بنزاهة و شفافية، لتحقيق تكافؤ الفرص.	2.77	1.427	03	متوسطة
30	تقيم البلدية أداء موظفيها بموضوعية و مصداقية لوضع البرامج التدريبية التي تلائمهم.	2.59	1.354	02	قليلة
29	تضمن البلدية وجود مسارات تطور مهني لجميع الموظفين.	2.48	1.384	02	قليلة
28	يوجد لدى البلدية برنامج مهني مستمر لتقييم مهارات الموظفين تراعي فيه الموضوعية، العدالة، الشفافية، و المساواة.	2.20	1.192	02	قليلة
31	تمنح البلدية مكافآت خاصة للموظفين المتميزين من اجل تشجيعهم .	2.06	1.219	02	قليلة

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

متوسطة	03	0.755	02.96	المقياس الكلي لبعد المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين
--------	----	-------	-------	--

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

من خلال فقرات الجدول أعلاه نسعى لمعرفة واقع مسؤولية بلدية سعيدة الاجتماعية اتجاه أصحاب مصالحها الداخليين من (مجلس شعبي بلدي، موظفين، نقابات،... الخ)، وهذا الصدد سجل أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 26 و الذي بلغ 4.80 ليدل على القبول الجيد للعينة المبحوثة حول واقع التزام ادارة البلدية اتجاه المرأة العاملة بها و اللاتي يبلغ عددهن 195 موظفة من أصل 447 موظف مرسوم بالبلدية، أي ما نسبته 43.62% من مجمل موظفي البلدية المرسمين كما أن تمثيلين بالعينة المبحوثة بلغ 164 موظفة أي ما نسبته 50.9% ليفوق تمثيلين نصف العينة المبحوثة بـ 49.1% ليدل ذلك على الدمج الجيد للعنصر النسوي بمجال التوظيف بالبلدية، و ذات الفقرة تصف التزام ادارة البلدية اتجاه المرأة العاملة بها بمنحها حق المساواة مع الرجل في الراتب التكويني و التدريب مقابل أن تلتزم هيا الاخرى بواجباتها و مهامها التوصيفية بحسب سلم الرتب التي تشغلها، و من جانب اخر تحترم ادارة البلدية حق الموظفة بعطلة الامومة و ساعات الارضاع بتطبيق نص القانون الاساسي للتوظيف العمومي 06 - 03 بمادتيه 213 و 214 ، فالأولى تفيد بحق الموظفة العاملة في عطلة الامومة وفق ما هو منصوص عليه بالمادة 204 بذات القانون، أما المادة الثانية فتشير الى حق الموظفة المرضعة و من تاريخ انتهاء عطلة الامومة بالاستفادة و لمدة سنة من التغيب ساعتين مدفوعتي الاجر كل يوم و لمدة ستة أشهر الاولى، و ساعة واحدة خلال الستة أشهر الموالية ، كما يمكنها ذات القانون الاستفادة من هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسبها، أما الفقرة رقم 27 و بمتوسط حسابي بلغ 4.10 أكدت على مراعاة ادارة البلدية توفير الكشف الصحي و الدوري للموظفين بها و خصوصا عمال المصالح التقنية و عمال النظافة، لتلها الفقرة رقم 32 و بمتوسط حسابي يساوي 2.84 يعادل درجة التوسط و ينم عن حياد العينة المبحوثة حول ابداء رأيها بخصوص احترام ادارة البلدية للحقوق النقابية للعمال و التي تعد حقا مشروعاً وفق نص القانون 06 – 03 و الذي يرى أيضا أن المنظمات النقابية للعمال الأجراء هي الاكثر تمثيلا لتكوين المجلس الاعلى للتوظيف العمومية، و ذلك وفقا لنص القانون رقم 90 – 14 و المؤرخ في 2 يونيو 1990 على غرار الادارات المركزية في الدولة، المؤسسات العمومية، الجماعات الاقليمية، و بنفس سياق التزام العينة المبحوثة الحياد اتجاه الفقرة رقم 25 و التي بلغ متوسطها الحسابي 2.83 ليدل على توسط توظيف ادارة البلدية لذوي الاحتياجات الخاصة، لنذكر ان توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى أي ادارة عمومية و منها البلدية يعد حق يكفله لهم الدستور الجزائري بمادته 32 و التي مفادها: " كل المواطنين سواسية أمام القانون، و لا يمكن أن يُتدرّج بأيّ تمييز يعود سببه إلى المولد، أو العرق، أو الجنس، أو الرّأي، أو أيّ شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي". و أيضا عملا بالمادة 72 من الدستور المعدل في فبراير 2016 و التي تنص على أن: "تعمل الدولة على تسهيل استفادة الفئات الضعيفة ذات الاحتياجات الخاصة من الحقوق

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

المعترف بها لجميع المواطنين، وإدماجها في الحياة الاجتماعية و عملا أيضا بمقتضى القانون رقم 09-02 المؤرخ 8 ماي 2002 المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، يمنح الحق لذوي الاحتياجات الخاصة بالعمل، بحيث تنص المادة 23 على ما يلي: " يتم إدماج الأشخاص المعوقين و اندماجهم، لاسيما من خلال ممارسة نشاط مهني مناسب أو مكيف يسمح لهم بضمان استقلالية البدنية والاقتصادية"، و هذا من منطلق تطبيق "فرصة العمل المتساوية".

الشفافية و النزاهة بالاستقطاب و التوظيف جانب التزمت العينة المبحوثة الحياد بالتصريح حول واقعه بالبلدية و ذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.77 للفقرة رقم 24، غير أن القانون الاساسي للوظيفة العمومية كان واضح بشأن هذه المبادئ و القيم فببواب تنظيم المسار المهني للموظف العمومي و بنص المادتين 74 ، و 75 من ذات القانون أكد المشرع الجزائري أن الالتحاق بالوظائف العمومية يكون على أساس المساواة لكل مواطن يحمل الجنسية الجزائرية ، و متمتع بكل حقوقه المدنية، مع توفره على كل شروط السن و السلامة البدنية و الذهنية، شريطة أن لا يكون من ذوي السوابق العدلية، و بوضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية، و بنص المادة 80 يضمن ذات القانون للمتشحين أن الالتحاق بالوظيفة العمومية يكون على أساس الكفاءة أو الجدارة سواءً عن طريق الاختبارات ، أو على أساس الشهادة، أو الفحص المهني، و بنفس السياق للتساؤل حول الوضعية الوظيفية لموظفي البلدية العينة المبحوثة و بمتوسط حسابي ضعيف و يساوي 2.48 للفقرة 29 غير راضية على ما تقدمه البلدية لهم لتطوير مساهم المهني من تكوين و تقييم للترقية في الدرجات و الرتب ، و هو ما أكده أيضا ضعف المتوسط الحسابي للفقرة رقم 28 لساوي 2.20 و التي تطرح التساؤل حول امكانية توفير ادارة البلدية لموظفيها برنامج منهجي للتقييم المستمر لكفاءاتهم تراعى به الموضوعية، العدالة، الشفافية، و المساواة، أما بختام مجال المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين أكد الفقرة رقم 31 و بمتوسطها الحسابي يساوي 2.06 ضعف مراعاة ادارة هذه الاخيرة للجهود المبذولة من قبل موظفيها المتميزين اذ لا تحفزهم بمنحهم الكفاءات سواء المادية أو المعنوية ، و التي تعد حقا من حقوقهم التي يضمنها لهم القانون الاساسي للوظيفة العمومي رقم 06 - 03 بفصله السابع و المعنون بالأوسمة الشرفية و المكافآت و بنص المادة 113 منه التي تمكن الموظف العمومي الذي يقوم أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية المقدمة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/ أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المتخصصة و في حال البلدية تنشأ هذه اللجنة على مستوى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية .

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الجدول رقم (V-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لشكل المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
37	تمنح البلدية بانتظام اعانات للجمعيات الناشطة و الفئات المعوزة على مستوى اقليمها.	4.29	0.930	05	مرتفعة جدا
38	تدعم البلدية صغار الممولين و تشجعهم بالتعامل معهم ضمن الصفقات العمومية.	3.50	1.145	04	مرتفعة
36	تمنح البلدية فرص التريص لطلبة الجامعات و التكوين لطلبة مراكز التكوين المهني.	3.44	1.508	04	مرتفعة
35	تعمل البلدية على توفير الخدمات الاساسية للمواطن (نقل عمومي، صحة، تعليم، و الامن).	3.06	1.224	03	متوسطة
33	تتبنى البلدية مسار لخلق مناصب شغل من أجل تقليص نسبة البطالة.	2.95	1.404	03	متوسطة
34	وضعت البلدية قنوات اتصال حديثة كصفحة واب، خط هاتف مجاني، موجهة للمجتمع تهتم باستفساراتهم و احتياجاتهم و لتقييم و تقويم ادائها الخدماتي.	1.93	1.010	02	قليلة
	المقياس الكلي لبعدها المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين	03.44	0.673	04	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

الجدول أعلاه و من خلال متوسطات الفقرات التي يتضمنها، يحمل الاجابة على تساؤلنا حول واقع مسؤولية البلدية الاجتماعية نحو أصحاب المصلحة الخارجيين؟، ليُسجل أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 37 ليساوي 4.29 و يؤكد بذلك أن البلدية تدعم الجمعيات الناشطة ضمن اقليمها و التي بلغ عددها 186 جمعية تنشط منها جمعية واحدة ضمن الاطار المهني، و 27 جمعية تحت الطابع الديني، و 63 منها ناشطة بالمجال الرياضي، و 33 منها تمثل الجمعيات الناشطة بالمجال الفني و الثقافي، أما جمعيات اولياء التلاميذ نجد 15 جمعية، و بميدان العلوم والتقنيات نحصل جمعية واحدة، و اخرى بمجال الصحة و الطب، و من الجمعيات المهتمة بالإطار البيئي و الوسط المعيشي نجد ايضا جمعية واحدة، اما الجمعيات الناشطة ضمن الاحياء، القرى و المناطق النائية نحصي 18 جمعية، لتلها 07 جمعيات ناشطة بالإطار الشباب و الرياضة، و 05 منها ضمن السياحة و التسلية، و 09 جمعيات بمجال التضامن، الاسعاف، و الخيرية، بالإضافة الى 05 جمعيات ناشطة بالمجال الاجتماعي.

أما الفقرة رقم 38 و بمتوسط حسابي بلغ 3.50 تؤكد تعامل البلدية مع المؤسسات الصغيرة، تطبيقا لنص المادة رقم 87 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام¹، و المادة 55 مكرر 1 من المرسوم

¹ <https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Information%20juridique/Documents/RMP%2015-247.pdf>

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الرئاسي رقم 10 - 236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق ل 07 أكتوبر سنة 2010 المتضمن لتنظيم الصفقات العمومية، و عملا أيضا بنص القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 29 أبريل 2014، الذي يحدد كيفية تطبيق المنح التفضيلي للطلب العمومي للمؤسسات الصغيرة¹، ما يوجب على البلدية بصفتها مصلحة متعاقدة بعدد الطلبات العمومية بالتعامل الاقتصادي مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواءً ضمن وكالتي ansej & anjem أو PME غير المدرجين ضمن الوكالتين، بما يحقق التوازن بين صغار المتعاملين مع البلدية، في حين جاءت الفقرة رقم 36 و بمتوسط حسابي يساوي 3.44 و يعادل رضى العينة حول التزام البلدية اتجاه طلبة الجامعات و متربصي مراكز التكوين المهني، بفتحها لهم المجال للتربص و التكوين، أما الفقرة رقم 35 و بمتوسط حسابي يساوي 3.06 و يعادل التوسط حول ما تقدم البلدية لتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين من نقل، صحة و تعليم، و سكن، لتلها الفقرة رقم 33 و بمتوسط حسابي بلغ 2.95 و يعادل التوسط ما يدل على التزام العينة المبحوثة الحياد حول سياسات التوظيف بها، حيث خلقت البلدية خلال الخمس سنوات الاخيرة 83 منصب شغل دائم في اطار التعليم الوزارية رقم 0032996 المؤرخة في 26 جوان 2014، بحيث الرتب المفتوحة للتوظيف تضمنت 10 متصرفين اقليميين، 46 عون للإدارة الاقليمية، 15 عون مكتب، 04 أعوان حفظ البيانات، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب للإدارة الاقليمية، تقني سامي في الاعلام الالي للإدارة الإقليمية، تقنيان في الاعلام الالي للإدارة الإقليمية، مهندس دولة رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري، تقنيات ساميان للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري، اما سنة 2015 و في اطار التوظيف على مستوى البلدية تم تنفيذ التعليم الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 23 ديسمبر 2015 المحدد لكيفية تجسيد التدابير العملية الرامية الى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد، و القاضية بتجميد التوظيف الخارجي على مستوى البلدية و استغلال المناصب الشاغرة عن حالات الوفاة، الاحالة على التقاعد، او الاستقالة، كما أنه و منذ سنة 2016 الى غاية نهاية 2018 تم استغلال المناصب التالية: مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري، مساعد وناثقي أمين محفوظات للإدارة الاقليمية، 03 اعوان رئيسيين للإدارة الإقليمية، كاتب للإدارة الإقليمية، عون حفظ البيانات للإدارة الاقليمية، عون وقاية من المستوى الاول بعقد محدد المدة، 06 حراس متعاقدين ضمن نظام 8 ساعات باليوم بعقد محدد المدة، 05 اعوان خدمة من المستوى الاول متعاقدين بعقد محدد المدة ضمن نظام 05 ساعات عمل باليوم.

أما الفقرة الاخيرة من مجال المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين و بمتوسط حسابي يساوي 1.93 أكد إجماع العينة المستجوبة على عدم رضاها حيال ضعف استخدام البلدية

¹ http://controlefinancierdz.web44.net/marche_publique_02.php

<https://drive.google.com/file/d/0B1ZcCEA55aNgalRGQkYtUWNxLVE/view>

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

لوسائل التواصل الحديثة كصفحات الواب، خط الهاتف المجاني للتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين من مستخدمين، مواطنين، اعلام، جمعيات، دوائر حكومية أخرى، حول استفساراتهم و احتياجاتهم و ايضا لتقييم و تقويم ادائها الخدماتي.

• إجابة السؤال الثالث: ما واقع الاداء الشامل المحصل ببلدية سعيدة؟

1. واقع الاداء الاقتصادي ببلدية سعيدة.

الجدول رقم (7-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل الاداء الاقتصادي ببلدية

سعيدة (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
41	زاد اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في اعداد وتنفيذ الموازنات من تراجع الانفاق غير ممنهج.	3.61	1.106	04	مرتفعة
42	تعمل البلدية على زيادة ايراداتها بما لا يمس أو يثقل كاهل المواطن.	3.43	1.452	04	مرتفعة
45	تسدد البلدية مستحقات الموردين، المقاولين، البنوك، و الضمان الاجتماعي في الوقت المناسب .	3.43	1.284	04	مرتفعة
40	تراجع النفقات الخاصة بالتسيير و التجهيز لاعتماد سياسة ترشيد النفقات، و اعادة تخصيص الموارد بين الانشطة و مشاريع البلدية.	3.34	1.444	03	متوسطة
43	تراجع حالات الاختلاس و زيادة تحصيل البلدية للموارد المالية.	3.22	1.349	03	متوسطة
44	تحصل البلدية بفضل التزام موظفيها بالصرامة ايرادات كافية تحقق لها الاستقلالية عن السلطة المركزية.	3.13	1.278	03	متوسطة
39	تستخدم البلدية نظام الكتروني محاسبي يساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازن السنوية و ادارتها لتوفير الوقت و الجهد المبذول.	2.77	1.136	03	متوسطة
	المقياس الكلي لبعدها الاقتصادي ببلدية سعيدة	03.27	0.908	03	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

الجدول أعلاه يضم فقرات دالة على بعض مؤشرات الاداء المالي و الاقتصادي لنشاط البلدية، بحيث صرحت العينة المبحوثة عن رضاها على معيار الشفافية بإعداد الميزانية العامة و خاصة أن السنوات الاخيرة تضمنت مبدأ ترشيد الانفاق العام الناجم على تراجع الجباية البترولية على مستوى الدولة ككل، و هذا الرضى ترجم بمتوسط حسابي يساوي 3.61 للفقرة رقم 41، في حين أكدت الفقرة 42 و بمتوسط حسابي بلغ 3.43 أنه و على الرغم من تراجع مداخيل الدولة الجبائية المغذية لإنفاقها العام إلا أنها لم تتوجه الى فرض ضرائب و رسوم جديدة عبر وحداتها الادارية و من بينها البلديات لتغطية العجز، و هذا من أجل تقليل الضغط على المواطنين و المتعاملين معها بصفة عامة، إلا ان الامر لا يتطلب التغاضي عن سياسية التصحيح الجنائي الضرورية للأوعية الضريبية، كما أنه و في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة إلا أن البلدية ملتزمة بتسديد مستحقات المتعاقدين معها بمجال الصفقات العمومية من موردين، مقاولين، بنوك ائتمانية، فضلا عن تكاليف الضمان الاجتماعي لموظفيها و بالوقت المناسب، من خلال ما أتت به

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الفقرة رقم 45 و التي بلغ متوسطها الحسابي 3.43، في حين التزمت العينة المبحوثة الحياد حول السياسة المالية للبلدية والياتها التسييرية الداخلية من خلال الفقرات رقم 39،44،43،40 و التي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي 3.34، 3.22، 3.13، 2.77، لتتضمن عدم التصريح بتراجع حالات الاختلاس غير المعلنة، كتضخيم الفواتير، التعامل مع مقاولين و موردين على أساس المحاباة... الخ، فضلا على المتوسط الحسابي للفقرة رقم 44 الدال أيضا على أن البلدية مازالت لم تعتمد على جبايتها المحلية لتمويل نفقاتها واعتمادها على الايرادات المركزية، لعدم تحمل موظفيها مسؤولياتهم مع عدم تحليمهم بالصرامة و العقلانية في التحصيل معتمدين في ذلك على ايجاد التجاوزات و تحكيم العاطفة، بالإضافة الى عدم وجود التنسيق بين مصالح الضرائب، البلدية و البريد لتحسين عملية التحصيل الجباي، فضلا عن عدم وجود نظام الكتروني يسهل على اعوان البلدية المسؤولين عن الخزينة و الرقابة المالية بها من متابعة المتعاملين بسهولة و باستمرار، بحيث النظام الحالي و التقليدي يكلف الاعوان الوقت، و الجهد، في المتابعة و الرقابة لعملية التحصيل، أما خزينة البلدية فيكلفها تراجع ايراداتها، أما المتوسط الحسابي للفقرة رقم 39 يدل على عدم اقتناع موظفي البلدية بامتلاكها لنظام محاسبي الكتروني يساعد على توفير البيانات المحاسبية لإعداد الموازين السنوية و ادارتها و رقابتها لتوفير الوقت و الجهد .

2. واقع الاداء الاجتماعي ببلدية سعيدة.

الجدول رقم (V-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لشكل الاداء الاجتماعي ببلدية

سعيدة (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
57	تنتشر الملحقات الادارية للبلدية على نطاق يحقق تقريبا الخدمة من المواطن.	4.39	0.703	05	مرتفعة جداً
48	الخدمات التي تقدمها البلدية تتطلب وثائق و اجراءات بسيطة دون بيروقراطية.	4.22	0.948	05	مرتفعة جداً
47	زاد حجم الوثائق المستخرجة من مصالح البلدية خالية من الاخطاء.	4.02	0.932	04	مرتفعة
49	تطورت استعداد و قابلية الموظفون لتوجيه المواطنين و الاجابة على استفساراتهم بلهجة مفهومة، و بدون محسوبية و باحترام .	3.88	1.360	04	مرتفعة
52	زادت امكانية تحصيل البيانات الشخصية للمواطنين و الرجوع اليها بسهولة لاعتماد البلدية على تقنية الارشيف الالكتروني للحفاظ و التخزين.	3.86	1.407	04	مرتفعة
62	تطورت البنى التحتية على مستوى البلدية و زادت المرافق العمومية بها مثل: مؤسسات التعليم، المصالح الصحية، و الطرق.	3.77	1.324	04	مرتفعة
51	تتوفر البلدية على أماكن للانتظار مزودة بلوحات ارشادية و أروقة مخصصة لكبار السن و المعاقين، و شكل جيد للاستقبال من قبل الموظف العمومي.	3.74	1.359	04	مرتفعة
54	تراجع غيابات رؤساء المصالح و الموظفين بسبب التزامهم اتجاه	3.68	2.509	04	مرتفعة

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

مرتفعة	04	1.363	3.68	مصلحة العامة.	50
مرتفعة	04	1.375	3.67	عندما تتطلب الخدمة أجال يُعلم الموظفين متلقي الخدمة عن موعد تقديمها بدقة.	59
مرتفعة	04	1.480	3.65	ارتفاع حجم الاعانات السنوية التي تقدمها البلدية للجمعيات الخيرية، والطبقات الفقيرة بمختلف المناسبات (رمضان، الختان...)	53
مرتفعة	04	1.391	3.57	ارتفاع عدد الوثائق الالكترونية المطلوبة والمستخرجة عبر الانترنت.	58
مرتفعة	04	1.184	3.41	زاد عدد موظفي البلدية من ذوي الحاجات الخاصة، و المترصين المدمجين على مستوى مصالحتها.	60
مرتفعة	04	1.184	3.41	ارتفع مستوى التزام البلدية اتجاه مورديها بدفع ما عليها من فواتير للتسيير و التجهيز حسب العقود و المواعيد المحددة.	55
متوسطة	03	1.306	3.26	ترجع حالات الانسداد بالمجلس الشعبي البلدي لإدراك أعضائه واجباتهم نحو المجتمع	61
متوسطة	03	1.171	3.24	تحترم البلدية الوقت المحدد لتقديم خدماتها و اقامة المشاريع الملتزمة بها.	46
متوسطة	03	1.381	3.21	زيادة أيام استقبال المواطنين من قبل المجلس الشعبي البلدي.	56
متوسطة	03	1.288	3.21	تقلص حجم الشكاوي الموجه للبلدية لأنها عملت على معالجتها في وقت وجيز.	
مرتفعة	04	0.788	03.67	المقياس الكلي لبعء الأداء الاجتماعي لبلدية سعيدة	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

الجدول أعلاه يوضح مستوى الاداء الاجتماعي الذي تحصله البلدية من وجهة نظر العينة المبحوثة من موظفيها، بحيث دلت الفقرة رقم (57) بمتوسط حسابي مرتفع جدا يساوي 4.39 على اهتمام البلدية بمستخدميها، بحيث توفر لهم الملاحق الادارية الكافية مقارنة بالكثافة السكانية التي تحملها البلدية (حوالي 135.488 ألف نسمة حسب إحصائيات سنة 2011) من أجل تقرب خدمتها من المواطن، اذ نجد على مستوى بلدية سعيدة فضلا على البلدية الام بوسط المدينة خمسة ملاحق ادارية تتوزع على كل اقليمها الاداري و هي (ملحقة السلام، ملحقة البدر، ملحقة داودي موسى، ملحقة الرائد مجدوب، ملحقة بوخرص) بقدرة استيعاب تصل الى 22582 نسمة للملحقة الواحدة حسب الاحصاء السكاني الاخير لسنة 2011، أما الفقرة رقم 48 و بمتوسط حسابي يساوي 4.22 جاءت لتؤكد ان البلدية قد تخلت عن عديد الوثائق المعرلة للمواطنين و من بينها بطاقة الحالة المدنية، شهادة العزوبة، الشهادة العائلية و التي تطلب إلا عند مقتضيات الادارية و القانونية، و شهادة الميلاد S12.. الخ و هذا كله من اجل تسهيل العمليات الادارية على المواطن، كما ان الفقرة 62 و بمتوسط حسابي بلغ 3.77 دلت على التطور الملحوظ بالبنية التحتية على مستوى بلدية سعيدة فخلال الخماسي الاخير تم توزيع 3 تجمعات سكانية بكل صيغها (الاجتماعية، التساهمية، و الترقية)، لتشكل بذلك أحياء سكنية جديدة تتطلب النقل وحدات مدرسية و صحية، و بموجب ذلك قامت البلدية بشق مسالك طرقية بين الوحدات السكنية المستحدثة يصل طولها الى 25 كلم، و خطوط نقل حضري جديدة، و شيدت 04 مدارس ابتدائية، و في ذات السياق أنشأت وحدة للحماية لمدينة، و مكتبتين عموميتين للمطالعة، و سوق جوارى للخضر، و مركز للتسوق بمحلات

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

تحت صيغ الايجار العمومي ، غير أنه سجل نقص بعدد الوحدات العيادية المواكبة للتغيير الحضري و السكاني الحاصل على مستوى البلدية، أم الفقرة رقم 51 و بمتوسط حسابي يساوي 3.74 تدل على رضى الموظفين المبحوثين حيال ما يقدمونه من خدمات للمواطنين فضلا على توفر مقر البلدية و ملحقاتها على اماكن الانتظار و المخصص منها لكبر السن بالإضافة الى تزود هذه الاخيرة باللوحات الارشادية، أما الفقرة رقم 54 و بمتوسط حسابي يساوي 3.68 و يعادل رضى العينة المبحوثة حيال تراجع غياب الموظفين عن مقر عملهم و التزامهم الناتج عن الرقابة الداخلية المفروضة من قبل مرؤوسهم و الرقابة الخارجية المفروضة عليهم من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين و أساسهم المواطنين المتلقين للخدمة، لتليها الفقرة رقم 50 و بمتوسط حسابي يساوي 3.68 يدل على تغير الفكر الخدماتي لدى الموظفين بالبلدية اذ أصبحوا يراعون طلبات المواطنين من حيث الدقة و اعلامهم بموعد تقديمها، و بنفس سياق الرضى على ما تقدمه البلدية للمجتمع أكدت العينة المبحوثة تقبل ما يقدم من اعانات للجمعيات حسب الفقرة رقم 59 و بمتوسط حسابي يساوي 3.67 و من خلال ميزانية 2018 قدمت البلدية اعانات للجمعيات الرياضية فقط و هذا بناءً على تعليمة وزارة الداخلية رقم 01047 الصادرة في 05 أكتوبر 2015 الموجهة الى الولاية . رؤساء الدوائر، و المجالس الشعبية البلدية و القاضية بمنع منح الاعانات للمساجد، و الجمعيات الثقافية و الاجتماعية و هذا في اطار ترشيد الانفاق المحلي، أما فيما يخص قفة رمضان التي تمنحها البلدية للأفراد المعوزين فقط قامت البلدية لسنة 2017 بمنح 240 قفة بحيث يبلغ سعر المواد الغذائية بالقفة 5000 دج، أما سنة 2018 منحت بلدية سعيدة 800 قفة لتغطية العجز الذي شهدته سنة 2017، أما فيما يخص سنة 2019 فبأمر من والي الولاية و بالتنسيق مع مديرية الضمان، النشاط الاجتماعي و قضايا الاسرة فقد منحت الاولوية بقفة رمضان لذوي الاحتياجات الخاصة المتحصلين على اعانة شهرية من قبل DAS تقدر بـ 3000 دج ، و ذوي الدخل المحدود التابعين للشبكة الاجتماعية و المتقاضين لمنحة شهرية تقدر بـ 5400 دج، أما مصالح البلدية فقط خصصت 800 اعانة للأفراد المسجلين لدى مصالحها دون دخل ، اذ تقدر الاعانة بـ 6000 دج و تقدم نقدا للمستفيد عكس ما كانت تقدم عليه بالسنوات السابقة بشكل قفة مواد غذائية ، و هذا لمراعاة خصوصية المستفيد من الاعانة.

و في اطار النشاط الاجتماعي للبلدية تلتزم هذه الاخيرة بإقامة مخيمات صيفية لفائدة أطفال العائلات المعدومة الدخل، و بهذا الصدد تكفلت بلدية سعيدة و لصائفة 2018 بـ 500 طفل، اذ خصص لكل طفل مبلغ قدر بـ 1000 دج بكلفة اجمالية قدرت بـ 500.000.00 دج.

أما فيما يخص الخدمات التي تقدمها البلدية توجهت العينة المبحوثة للرضى على حجم الاصلاحات الادارية التي تحصلوا عليها خاصة في اطار عصرنة استخراج الوثائق الالكترونية من خلال الفقرة رقم 53 و التي بلغ متوسطها الحسابي 3.65، بحيث تمكن البلدية و تحت تأطير وزارة الداخلية و الجماعات

المحلية و الهيئة العمرانية من طلب الوثائق الالكترونية و المتمثلة في بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري، وطلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة، عبر الانترنت، أما لطالبي هذه الوثائق لأول مرة تمكّنهم البلدية من التوجه الى الشباك الالكتروني للحاق بقاعدة البيانات البلدية ومنه الارضية الوطنية، و من مميزات هذه الاخيرة أنها تختصر عملية معالجة الملفات المقدمة على مستوى البلدية من 6 مراحل الى 3 مراحل، مع تقليص وقت معالجة الملفات من 15 دقيقة بالنظام القديم الى 05 دقائق بالأرضية الحديثة، ما يقلل من عامل الضغط على موظف الحالة المدنية ، كما تقلل من نسبة الخطأ الراجع لحجز البيانات مباشرة من قبل عون البلدية، فضلا عن تقليص حجم الملف لطالب الوثيقة البيومترية ، و من سلبيات النظام الحديث او العراقيل التي تواجهها الارضية الرقمية الحديثة أنه و في حال الخطأ برقم التعريف الوطني لطالب الوثيقة البيومترية سواء بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر على مستوى مصالح البلدية لا تستطيع هذه الاخيرة اصدار الوثيقة المطلوبة، كما أنه و في حال الخطأ في ادخال معلومات طالب الوثيقة لا يتم التصحيح الفوري للخطأ على مستوى مصالح البلدية ، و انما يستوجب الامر انتظار 20 يوم لتصحيح الخطأ و مراجعته على مستوى قاعدة البيانات المركزية، و مع ذلك و بالسياق الاصلاحى سجلت مصالح البلدية خلال سنة 2017 استخراج 9913 وثيقة بيومترية منها 1229 جواز سفر بيومتري و 8684 بطاقة تعريف وطنية بيومترية، أما سنة 2018 سجلت ارتفاعا في حجم الوثائق البيومترية المستخرجة اذ بلغت 10873 وثيقة من بينها 414 جواز سفر بيومتري و 10459 بطاقة تعريف وطنية .

كما توجهنا بالعينة المبحوثة بالتساؤل حول زملائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة ليؤكدوا من خلال الفقرة 58 و بمتوسط حسابي يساوي 3.57 و يعادل قبول العينة المبحوثة العمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

أما في محصلة معالجتنا لمحور الاداء الاجتماعي بالبلدية ابدت العينة المبحوثة الحياد حيال اتجاه الفقرات الاربع الاخيرة ، فالفقرتين 65 و 46 اللتان بلغا متوسطهما الحسابيان على التوالي 3.26 ، 3.21، توجهنا من خلالهما للتساؤل حول وجود حالات الانسداد بالمجلس الشعبي البلدي و أيام استقباله للمواطنين و التي حددها المجلس الشعبي البلدي بيوم واحد بالأسبوع و هو يوم الاثنين ، أما الفقرة 61 و بمتوسط حسابي يساوي 3.24 صرحت من خلالها العينة المبحوثة بالتوسط و الحياد الضمني فيما يخص مدى التزام البلدية بتقديم المشاريع التي تتكلف بها في الوقت المناسب ليؤكدوا أن البلدية في حال التزمّت بسداد مستحقات المتعاملين و المتعاقدين معها ، سيبادرونها بالمثل و يلتزموا بانجاز المشاريع التي توكلها اليهم، أما الفقرة 56 و التي توجهنا من خلالها بالتساؤل الايجابي للعينة المبحوثة حول امكانية معالجة البلدية للشكاوي التي تتلقاها من أصحاب مصالحها الخارجيين و بمتوسط حسابي 3.21 أكدوا التوسط بحيث البلدية و بأغلب الاحيان تتلقى شكاوي مباشرة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي خلال أيام الاستقبال ، أو رسائل من أشخاص مجهولي الهوية و التي لا تأخذ في أغلب الأحيان بعين الاعتبار، و بهذه

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

النقطة نجد نقص اهتمام من قبل ادارة البلدية بخلق قنوات اتصال الكترونية لتلقى الشكاوى أو خطوط هاتف لتسجيل انشغالات أصحاب المصلحة.

3. واقع الاداء البيئي ببلدية سعيدة.

الجدول رقم (V-14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لشكل الأداء البيئي ببلدية سعيدة

(أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
64	زادت البلدية من الدوريات اليومية ومعدات جمع النفايات المنزلية.	3.92	1.018	04	مرتفعة
63	اعتماد البلدية على الطرق العلمية، و مراكز الردم الحديثة القائمة على تدوير النفايات المنزلية والصلبة.	3.72	1.018	04	مرتفعة
68	تلتزم البلدية بالقوانين واللوائح السارية المتعلقة بحماية البيئة.	3.51	1.335	04	مرتفعة
67	الاعتماد على الطاقة الشمسية للإضاءة العمومية و تسيير مرافق البلدية.	3.48	1.290	04	مرتفعة
66	زاد عدد المساحات الخضراء و الحدائق بالبلدية.	3.32	1.094	03	متوسطة
70	قللت البلدية الاثار البيئية المتعلقة بتدوير مياه الصرف الصحي و اعادة تصفيتها.	3.20	1.145	03	متوسطة
69	تنشر البلدية تقارير حول أدائها البيئي المتضمن نسب التلوث، المساحات الخضراء، الأماكن التراثية المحمية...	3.16	1.369	03	متوسطة
65	تستخدم البلدية التكنولوجيا الحديثة لتطوير أدائها و تقليص استهلاك الموارد (الورق)، الوقت، و الجهد.	2.85	1.232	03	متوسطة
71	رفعت البلدية من عدد وسائل النقل الجماعي للتقليل من الازدحام وتقليل نسب التلوث الهوائي.	2.39	0.922	02	منخفضة
72	فتحت البلدية حظائر عمومية للسيارات عند مداخل المدينة للتقليل من التلوث الضجيجي و خلق مصدر للموارد جديد.	2.07	0.937	02	منخفضة
	المقياس الكلي لبعدها البيئي ببلدية سعيدة	03.28	0.667	03	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

الجدول أعلاه و من خلال فقراته يوضح حدود الاداء البيئي الحاصلة على مستوى بلدية سعيدة و وجهة نظر العينة المبحوثة لها ، إذ و من خلال الفقرة 64 ذات المتوسط المرتفع أكدت العينة المبحوثة رضاها على مستوى الخدمات التي تقدمه البلدية في تسيير النفايات و خاصة بعد ارفاق مهام تسيير هذا الجانب الى مؤسسة الردم التقني CET التي تتكفل بتجميع 40 طنا من النفايات المنزلية و الهامدة بشكل يومي، غير أنه يجب التنويه الى ما لمسناه من عدم رضى من خلال المقابلات المباشرة مع موظفي مديرية الصيانة و الوسائل العامة و البيئة على مستوى بلدية سعيدة ، بعد اعتبارهم مجرد وسيط بين الادارة العليا بالبلدية و المؤسسة العمومية المكلفة بتسيير النفايات ، مع تقليص مهامهم التسييرية و الرقابية، ما قلل من الحافز لديهم بالعمل و هو الامر الذي ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي، لتلها الفقرة رقم 63 و بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.72 يؤكد حرص ادارة بلدية مواكبة التزامها البيئي من خلال الاعتماد على

مراكز الردم الحديثة، بحيث اوجدت هذه الاخيرة مركز حديث للردم التقني للنفايات من أجل دعم المركز القديم، كما تبرمج البلدية أسبوعيا حملة تنظيف لحي من أحيائها الثلاثة و الخمسون، مع إشراكها في ذلك للجمعيات الناشطة بمجال البيئة و جمعيات الاحياء، أما الفقرة رقم 68 و بمتوسط حسابي يساوي 3.51 يدل على توجه البلدية نحو تطبيق القوانين الحامية لبيئة معاقبة كل مخالف او متجاوز لذلك، اما في اطار سعي هذه الاخيرة لتغير شكل الطاقة المستخدمة بالبلدية ، و تقليص الانفاق التسييري بها، توجهت للاعتماد على الطاقة الشمسية كمصدر بديل، بحيث خلال سنة 2018 تمكنت من تزويد مدرسة بالطاقة الشمسية، و برمجة كل المدارس الابتدائية على مستوى البلدية لتزويد بذات الطاقة خلال سنة 2019، و بنفس الاطار قامت البلدية باعتماد الانارة العمومية بالطاقة الشمسية بمدخلها الشرقي الرابط بين الرباحية، عين الزرقاء و سعيدة، و الغربي الرابط بين مقبرة الشهداء الى حي البرج 02 و التي تضمن بمجملها 428 نقطة ضوئية شمسية، أما فيما يخص الانارة العمومية بالنظام الكهربائي الكلاسيكي و التي يبلغ عدد نقاطها على مستوى بلدية سعيدة 11300 نقطة ضوئية فأوكلت مهام تسييرها و صيانتها للمؤسسة الولائية للتحسين الحضري (EPIC)، مع طلب البلدية ايضا و من هذه الاخيرة تركيب 4866 نقطة ضوئية مقتصدة للطاقة (LED) عبر كل اقليمها، و من جانب اخر للأداء البيئي بذات البلدية يدل متوسط الفقرة (66) على زيادة المساحات الخضراء على مستوى البلدية سواء الترفيهية، أو الجمالية من خلال ضمان اتمام و استمرارية ما قامت به مديرية التضامن ، النشاط الاجتماعي و قضايا الاسرة من مشاريع في اطار الجزائر البيضاء، و بنفس المجال اهتمت المجلس الشعبي البلدي و ادارة البلدية بتهيئة الغابات المجاورة للبلدية كمتزهات و أماكن جذب سياحي و منها: (غابة سعيدة القديمة) و 06 غابات حدائق عمومية و 32 مساحة خضراء، و ثلاث صفوف مشجرة بمدخل البلدية، أما من جانب تدوير مياه الصرف الصحي و اعادة تصفيتها و بمتوسط حسابي للفقرة رقم 70 يساوي 3.20 و يعادل حياض العينة المبحوثة حول ابداء رأيها بهذا الجانب، غير أن البلدية ترافق ONA و الجزائرية للمياه بخصوص طرح انشغالات أصحاب المصلحة الخارجيين من مواطنين و عملاء اقتصاديين حول تسيير مياه الشرب و الصرف الصحي، و بهذا الخصوص يوجد على مستوى اقليم بلدية سعيدة 04 محطات مخصصة لتصفية مياه الصرف الصحي، و بعد التصفية يوجه مخزون المياه للاستهلاك الفلاحي و الصناعي، كما هيأ و في نفس الاطار الواد القاطع لبلدية سعيدة ، دون اهمال الجانب الحضري المجاور له.

عمدت العينة المبحوثة ايضا الى التزام الحياض بمتوسط حسابي بلغ 3.16 للفقرة رقم 69 و التي تخص التساؤل حول امكانية نشر بلدية سعيدة لتقارير حول أدائها البيئي المتضمن نسب التلوث، المساحات الخضراء، الأماكن التراثية المحمية... الخ، أما من جانب الاهتمام بالموارد و الحفاظ على البيئة فالفقرة رقم (65) و بمتوسط حسابي يساوي 2.85 و يعادل أداء البلدية المتوسط اتجاه اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة من أجل تقليص استهلاك الورق، الوقت و الجهد، أما من جانب أداء بلدية سعيدة البيئي حول

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

التلوث الهوائي، فالعينة المبحوثة و من خلال الفقرة رقم 71 و متوسطها الحسابي الضعيف و الذي يساوي 2.39 تبدي عدم رضاها بخصوص وسائل النقل العمومية و قلتها ما يؤدي بالمواطنين الى الاعتماد على السيارات الخاصة و منه الزيادة في نسبة التلوث الهوائي، كما ان الفقرة رقم 72 و بمتوسط حسابي ضعيف يساوي 2.07 و يدل على عدم اعتماد بلدية سعيدة على الحظائر خارج نطاقها الحضري للتقليل من الازدحام و التلوث الهوائي و الضجيجي.

2.دراسة الفرضيات

2.1. الفرضية الرئيسية الاولى:توجد علاقة بين الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة. لاختبار هذه الفرضية تم اجراء تحليل الارتباط Spearman لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطيه بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية ، و مدى قوة تلك العلاقة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7-15):معامل الارتباط Spearman بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بالبلدية

الاخلاقيات		المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط Spearman
معنوي	0.000	0.633**
**الارتباط معنوي عند درجة معنوية 0.05		

المصدر:من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (0.633) و هي قيمة موجبة ، كما أن قيمة المعنوية Sig (0.000) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه توجد علاقة طردية جيدة ذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير البلدية ، و بناء على ما سبق نقبل الفرضية التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة.

2.2. اختبار فرضيات الاثر:يجري اختبار فرضيات الاثر باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد.

2.2.1. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية معنويا على الاخلاقيات بتسيير بلدية سعيدة.

2.1.1. الفرضية الفرعية الاولى:يوجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل ادارة بلدية سعيدة على الاخلاقيات الفردية للموظفين بها.

الجدول رقم (V-16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة على الاخلاقيات الفردية للموظفين بها.

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						3.572	28.375	0.000
الاخلاقيات الفردية للموظف بالبلدية	0.056	0.237	19.017	1	0.000	0.168	4.361	0.000
				320				
				321				

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير لمسؤولية البلدية الاجتماعية على أخلاقيات الموظفين بها، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.056$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.237$ ، أي ما قيمته 23.7% من التغيرات بأخلاقيات الموظفين بالبلدية محل الدراسة (المتغير التابع) ناتج عن التغيير في مسؤوليتها الاجتماعية (المتغير التابع الكلي) و هو تأثير ضعيف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.168) ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في اهتمام ادارة البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب مصلحتها الداخليين و الخارجيين يؤدي الى الزيادة في الأخلاقيات التي ينتهجها الموظفين بممارساتهم الوظيفية اليومية بقيمة (0.168). تشير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (19.017) أنها دالة عند مستوى (0.000) ما يدل على جودة النموذج و تمثيله للعلاقة بين المتغيرين، كما يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بالثوابت بلغ (0.000) و هو أقل من (0.05) ما يدل على معنويتها، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.361) و هي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الاولى:

حسب النتائج أعلاه نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية التي تنتهجها ادارة البلدية على أخلاقيات الموظفين بها.

نستخلص من نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن العينة المبحوثة من موظفي بلدية سعيدة لا تعتمد بشكل كبير على ما تقدمه لها هذه الاخيرة من مسؤولية اجتماعية لبناء أخلاقياتها الذاتية، كما أن أغلبية الموظفين و بمتوسط مرتفع بلغ 04.10 لمجال الاخلاقية الذاتية للموظف صرحوا باعتمادهم على أخلاقياتهم الذاتية، كما أبدت العينة المبحوثة و بمتوسط حسابي يساوي 02.96 عدم الرضى عن مقدار التزام ادارة بلدية سعيدة اتجاههم، ما يجعلهم غير ملتزمين بالقيم السائدة بمناخهم التنظيمي أو اعتمادها كمرجعية أخلاقية ملزمة.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

2.1.1.2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية المقدمة من قبل ادارة بلدية سعيدة على الاخلاقيات التنظيمية بها.

الجدول رقم (V-17): تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة على الاخلاقيات التنظيمية بها.

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	قيمة t	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						0.847	5.988	0.000
الاخلاقيات التنظيمية بالبلدية	0.717	0.514	338.827	1 320 321	0.000	0.832	18.407	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير لمسؤولية البلدية الاجتماعية على الأخلاقيات التنظيمية المعتمدة بها، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.717)، و معامل التحديد R² (0.514)، أي ما قيمته 51.4 % من التغيرات بالأخلاقيات التنظيمية بلدية سعيدة (المتغير التابع) ناتج عن التغير في مستوى التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية (المتغير المستقل الكلي) وهي درجة متوسطة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.832) ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في اهتمام ادارة البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجه أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين يؤدي الى الزيادة في الأخلاقيات التنظيمية المعتمدة في تسيير البلدية بما قيمته (0.832).

توضح قيمة F المحسوبة و التي بلغت (338.827) أنها دالة عند مستوى (0.000) ما يدل على معنوية النموذج في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة t المحسوبة (5.988) و هي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية :

مما توصلنا اليه سابقا نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية التي تنتهجها ادارة بلدية سعيدة على الأخلاقيات التنظيمية بها.

أكدت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن الاخلاقيات التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية عنصران متكاملان واحدهما لا ينفصل عن الأخرى، بحيث أثرت المسؤولية الاجتماعية لبلدية سعيدة بأخلاقيات التنظيمية بنسبة 51.4 %، و في حال زادت ادارة البلدية من التزامها المسؤول اجتماعيا فهذا يحصل زيادة في مستوى الاخلاقيات التنظيمية ب 0.832، غير أن مستوى التأثير يرقى الى الارتفاع بحال التزم هذه الأخيرة

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

بمسئوليتها الاجتماعية تحت تأطير مبادئ الحكم الراشد الداعمة للشفافية، المساواة، العدالة، والاستدامة المراعية لأسس الإفصاح المالي، الاجتماعي، والبيئي للبلدية.

كما قامت الباحثة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية كمتغير كلي بمختلف أبعاده على الاخلاقيات الكلية ببلدية سعيدة ، و نلاحظ من الجدول أدناه وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات بالبلدية ، اذ بلغ معامل الارتباط $R (0.658)$ و معامل التحديد $R^2 (0.433)$ أي ما قيمته 43.3 % و بدرجة المتوسط من التغيير في الاخلاقيات ببلدية سعيدة ناتج عن التغيير في بمستوى التزامها بمسئوليتها الاجتماعية مع ثبات العوامل الأخرى و التي نعدد منها (مستوى تطور الفكر الاخلاقي للموظفين، الثقافة التنظيمية، نظام المكافأة ، أخلاقيات أعضاء المجلس الشعبي البلدي، والمسيرين بالإدارة العليا للبلدية، البيئة الخارجية للبلدية و ما يحكمها من عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، و ثقافية)، كما بلغت قيمة التأثير $\beta (0.474)$ ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بالبلدية يؤدي الى الزيادة في اعتماد الأخلاقيات ببلدية سعيدة بقيمة 0.474.

أما F المحسوبة و التي بلغت 244.685 عند مستوى الدلالة (0.000) تؤكد جودة النموذج في طرح العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة t المحسوبة 15.642 و هي دالة عند مستوى (0.000).

الجدول رقم (V-18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات

ببلدية سعيدة.

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	قيمة t	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						2.253	23.751	0.000
الاخلاقيات بالبلدية	0.658	0.433	244.685	1 320 321	0.000	0.474	15.642	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

و لمعرفة أي من المتغيرات الجزئية المستقلة للمسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة الأكثر تأثيرا في المتغير التابع الذي يمثل الاخلاقيات الكلية بذات البلدية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الجدول رقم (V-19):تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية الجزئية على الاخلاقيات ببلدية سعيدة.

الاخلاقيات ببلدية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
دال	0.000	22.516	2.263	الثابت
دال	0.000	7.439	0.295	المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه اصحاب المصلحة الداخليين
دال	0.000	3.942	0.176	المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه اصحاب المصلحة الخارجيين
R ² معامل التحديد = 0.433		R الارتباط = 0.658		
Sig* مستوى الدلالة = 0.000		قيمة F المحسوبة = 122.046		

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التأثير الجوهرى الاكبر كان لمسؤولية البلدية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين في الاخلاقيات المتعارف عليها بالبلدية سواء من قبل الموظفين أو الأخلاقيات التنظيمية التي تسود هذه الاخيرة بما قيمته (0.295) في حال ثبات العوامل الاخرى، و تفسر المتغيرات مجتمعة 43.3% من التغيرات التي تحصل في مستوى الاخلاقيات الممارسة بالبلدية ، و عليه قامت الباحثة بصياغة النموذج التالي:

$$Y=2.263+0.295 X_4 + 0.176 X_3$$

حيث أن: X₄: قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه اصحاب المصلحة الداخليين).

X₃: قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه اصحاب المصلحة الخارجيين).

Y: قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (الاخلاقيات بالبلدية).

2.263: تمثل قيمة الثابت بالمعادلة.

خلاصة الفرضية الثانية: من الاختبارات السابقة نقبل بالفرضية القائلة: "تؤثر ممارسات المسؤولية

الاجتماعية معنويا على الاخلاقيات بتسيير بلدية سعيدة "

كما نستخلص من الفرضية الثانية أن أساس البناء الاخلاقي ببلدية سعيدة يعتمد بالدرجة الاولى على

التزام هذه الاخيرة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه اصحاب مصلحتها الداخليين و من ثم الخارجيين.

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

2.2.2. الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر العامل الاخلاقي على الأداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

2.2.2.1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لالتزام الموظفين بالأخلاقيات على الاداء الشامل بتسيير

بلدية سعيدة.

الجدول رقم (V-20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات الفردية للموظفين ببلدية

سعيدة على ادائها الشامل.

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						3.260	9.995	0.000
الاداء الشامل للبلدية	0.031	0.001	0.312	1 320 321	0.577	0.044	0.558	0.577

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R = 0.031$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.001$ ، أي ما قيمته 0.1% من التغيرات في الاداء الشامل بالبلدية (المتغير التابع) ناتج عن التغيير بأخلاقيات موظفي بلدية سعيدة (المتغير المستقل) و هي نسبة ضعيفة بافتراض ثبات باقي العوامل الاخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.044) ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في اهتمام ادارة البلدية بأخلاقيات موظفيها يؤدي الى الزيادة في أدائها الشامل بقيمة (4.4%).

تشير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (0.312) أنها غير دالة عند مستوى (0.577) ما يدل على عدم معنوية النموذج في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، كما يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بالثوابت بلغ (0.000) و هو أقل من (0.05) ما يدل على معنويتها، كما بلغت قيمة t المحسوبة (9.995) و هي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الاولى:

بعد تحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى نرفض فرضية القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام الموظفين بالأخلاقيات على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة". و نقبل بفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات أثر ايجابي لأخلاقيات الموظفين على الأداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

نستخلص من الفرضية الفرعية الاولى أن اخلاقيات الموظف لا توليها ادارة بلدية سعيدة اهتماماً كبيراً لتحقيق أداء شامل مرتفع، مع أنه لو تم الاهتمام بها لحققت البلدية ارتفاع بأدائها الشامل بنسبة 4.4%، و من الاخلاقيات التي يجب أن تحرص البلدية على تعزيزها لدى الفرد يمكننا أن نعدد منها ما يلي: احترام الوقت، السرية، الزام الموظف بالبلدية بمبدأ الحياد و الموضوعية، مع منحه هامش من الحرية للاجتهد

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الخلاق و البناء بمحيطه الوظيفي،لباقة التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين،الحرص على الاقتصاد و الفعالية باستغلال موارد البلدية المحدودة لتلبية الحاجات العامة المتعددة... الخ.

2.2.2.2. الفرضية الفرعية الثانية:يوجد أثر للأخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

الجدول رقم (V-21):تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						1.625	12.438	0.000
الاداء الشامل للبلدية	0.623	0.389	203.345	1 320 321	0.000	0.536	14.260	0.000

المصدر:من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير للأخلاقيات التنظيمية ببلدية سعيدة على أدائها الشامل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.623)، و معامل التحديد R² (0.389)، أي ما قيمته 38.9 % من التغيير في الأداء الشامل ببلدية سعيدة (المتغير التابع) يعزى الى التغيير بمستوى الاخلاقيات التنظيمية المعتمدة من قبل ادارة البلدية (المتغير المستقل) و هي درجة ضعيفة بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.536) ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالأخلاقيات التنظيمية على مستوى البلدية محل الدراسة يؤدي الى ارتفاع أدائها الشامل بما قيمته (53.6%).

توضح قيمة F المحسوبة و التي بلغت (203.345) أنها دالة عند مستوى (0.000) ما يدل على معنوية النموذج في تمثيل العلاقة بين الاخلاقيات التنظيمية و الاداء الشامل على مستوى بلدية سعيدة، كما يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بالثوابت بلغ (0.000) و هو أقل من (0.05) ما يدل على معنويتها، كما بلغت قيمة t المحسوبة (12.438) و هي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية:

حسب ما ورد أعلاه نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير للأخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة.

نستخلص من الفرضية الفرعية الثانية أنه و بالرغم من ضعف تأثير الاخلاقيات التنظيمية بالأداء الشامل على مستوى بلدية سعيدة في ظل وجود عوامل أخرى تؤثر به، إلا أن ادارة بلدية سعيدة لورفعت من أخلاقياتها التنظيمية و أدرجتها بثقافتها العملية اليومية من خلال التركيز على العمل بالقانون

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

و خلق مدونات أخلاقية مكملة للشغور بالقاعدة القانونية، مع الحرص على خلق لجان أخلاقية مرافقة للجان التأديبية، و ادماج العامل الاخلاقي بنظام التقييم و الترقية لخلق رؤساء أقسام و مصالح أخلاقيين، لحققت البلدية زيادة بأدائها الشامل تصل الى 53.6%، و هي نسبة تستحق الاهتمام.

كما قامت الباحثة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاخلاقيات على مستوى البلدية كمتغير كلي مستقل بمختلف أبعاده على الاداء الشامل بها كمتغير كلي تابع، و نلاحظ من الجدول أدناه وجود تأثير للأخلاقيات الكلية بالبلدية، اذ بلغ معامل الارتباط $R(0.581)$ و معامل التحديد $R^2(0.337)$ أي ما قيمته 33.7% من التغيير في أداء البلدية ناتج عن التغيير في أخلاقياتها الكلية سواء على مستوى الفرد أو التنظيمي ككل، كما بلغت قيمة التأثير $\beta(0.804)$ ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتعزيز الاخلاقيات بالبلدية يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء الشامل بها بقيمة 0.804.

أما F المحسوبة و التي بلغت 162.785 عند مستوى الدلالة (0.000) تؤكد جودة النموذج في طرح العلاقة بين المتغيرين الكليين الاخلاقيات مستقلا و الاداء الشامل بالبلدية تابعا، في حين يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بالثوابت بلغ (0.049) و هو أقل من (0.05) ما يدل على معنويتها، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.979 و هي دالة عند مستوى (0.000).

الجدول رقم (V-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاخلاقيات بالبلدية على أدائها الشامل.

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	قيمة t	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						0.446	1.979	0.049
الاداء الشامل	0.581	0.337	162.785	1	0.000	0.804	12.759	0.000
				320				
				321				

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

كما قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي من المتغيرات الجزئية المستقلة للأخلاقيات بلدية سعيدة الأكثر تأثيرا في المتغير التابع الذي يمثل الاداء الشامل لذات البلدية كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الجدول رقم (V-23):تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات الاخلاقيات الجزئية على الاداء الشامل ببلدية سعيدة.

الاداء الشامل للبلدية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
دال	0.000	4.863	1.395	الثابت
غير دال	0.367	0.904	0.056	الاخلاقيات الفردية للموظف بالبلدية
دال	0.000	14.267	0.536	الاخلاقيات التنظيمية بالبلدية
R ² معامل التحديد = 0.390		R الارتباط = 0.625		
Sig* مستوى الدلالة = 0.000		قيمة F المحسوبة = 102.023		

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن التأثير الجوهري الاكبر كان للأخلاقيات التنظيمية، حيث تؤثر بما قيمته (0.536) بالأداء الشامل لبلدية سعيدة في حال ثبات باقي العوامل الاخرى ، و يفسر المتغيرين مجتمعين (39%) من التغيرات التي تحصل بالأداء الشامل ببلدية سعيدة، كما أظهر التحليل أن الاخلاقيات الفردية للموظف بالبلدية لا تؤثر اذا كانت مع غيرها من المتغيرات، وقد قامت الباحثة بصياغة النموذج التالي بناءً على التحليل السابق:

$$Y=1.395+0.536 X_2$$

حيث أن: X_2 يمثل قيمة المتغير المستقل (الاخلاقيات التنظيمية بالبلدية).

Y: قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (أداء بلدية سعيدة الشامل).

1.395: تمثل قيمة الثابت بالمعادلة.

خلاصة الفرضية الثالثة: من خلال اختبارات الفرضية الثالثة نقبل الفرضية القائلة: " يؤثر العامل الاخلاقي على الأداء الشامل بتسيير بلدية سعيدة".

وتبعا لخلاصة الفرضية الثانية نرى أن تعزيز الاخلاقيات التنظيمية ببلدية سعيدة سيدعم التكوين الاخلاقي للموظف بها، ما يولد لدى هذا الاخير نية أخلاقية تقوده لإصدار حكم أخلاقي على المعضلات الاخلاقية التي يواجهها يوميا و التي تتعدد و لا يمكن حصرها و منها: المحسوبية، المحاباة، الرشوة تضارب المصالح، التحرش الجنسي.

كما أن التزام كل من ادارة بلدية سعيدة و موظفيها بالأخلاقيات سيرفع من أدائها الشامل من جانب، و من جانب آخر يعزز عامل الثقة بينها و بين المتعاملين معها من أصحاب المصلحة الخارجيين، الامر الذي يفرض عليهم الالتزام الاخلاقي من جانبهم و عدم مطالبة الموظف بامتيازات أو تجاوزات قانونية أو أخلاقية قد تمس بالمنفعة العامة .

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

2.2.3. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر لالتزام ادارة بلدية سعيدة بالمسؤولية الاجتماعية على أدائها الشامل.

2.2.3.1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر لعمل بلدية سعيدة باليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخلية على أدائها الشامل.

الجدول رقم (V-24): تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على أدائها الشامل .

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						1.862	15.262	0.000
الاداء الشامل للبلدية	0.599	0.358	178.630	320	0.000	0.533	13.365	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية أعلاه، نلاحظ وجود أثر لآليات المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل ادارة البلدية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين بها على أدائها الشامل و بكل أبعاده، غير أن الاثر ضعيف بين المتغيرين لان معامل التحديد R^2 يساوي (0.358) أي ما قيمته (35.8%) من التغيير في الاداء الشامل لبلدية سعيدة (المتغير التابع) ناتج عن التزام ادارة ذات البلدية بالمسؤولية الاجتماعية نحو أصحاب المصلحة الداخليين بها (المتغير المستقل الفرعي الثالث) بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.533)، ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق اليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين من موظفين، مجلس شعبي بلدي، و نقابة، يؤدي الى الزيادة في الاداء الشامل لبلدية سعيدة بقيمة (53.3%).

أما F المحسوبة والتي بلغت 178.630 عند مستوى الدلالة (0.000) تؤكد جودة النموذج في طرح العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة t المحسوبة 13.365 وهي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الاولى:

على ضوء ما توصلنا اليه أعلاه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمل بلدية سعيدة باليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على أدائها الشامل .

كما نستخلص من نتائج الفرضية أعلاه أن ضعف تأثير بعد المسؤولية الاجتماعية لبلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على أدائها ناتج بالأساس عن توسط التزام هذه الاخيرة بمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية، وهو الامر الذي يعود بالسلب على الاداء الوظيفي للموظفين و يقلل من رضاهم

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الوظيفي و حماسهم للالتزام بمهامهم الوظيفية، كما ينجر عنه فراغ لدى الموظف مع احساسه باللامان بالبلدية بسبب (قلة التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه، تقليص الدور النقابي بالبلدية و اضعافه، عدم كفاءة نظام التقييم و المكافآت، غياب التسيير التنبئي و الاستشرافي لإدارة الموارد البشرية على مستوى البلدية، مع ضعف نظام الاجور)، ما يقلل ولاء هذا الاخير و يوقعه بالتجاوزات غير الاخلاقية، بحيث يصبح موظف عمومي يسعى فقط لتحقيق مصالحه الشخصية و يتجاوز بذلك مصلحة البلدية و المصلحة العامة بالمجمل.

2.3.2.2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتطبيق ادارة بلدية سعيدة لآليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على أدائها الشامل.

الجدول رقم (25-7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية لبلدية سعيدة

اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على أدائها الشامل .

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						1.638	10.832	0.000
الاداء الشامل للبلدية	0.563	0.317	148.556	1 320 321	0.000	0.564	12.188	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية أعلاه، نلاحظ وجود أثر لعامل المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة على الأداء الشامل ببلدية سعيدة، بحيث معامل الارتباط R بلغ (0.563)، أما معامل التحديد R² فيساوي (0.317) أي ما قيمته (31.7%) من التغيير في الاداء الشامل لبلدية سعيدة (المتغير التابع) ناتج عن توجه ادارة ذات البلدية للعمل بآليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين (المتغير المستقل الفرعي الرابع) بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.564)، ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق الليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على مستوى بلدية سعيدة، يؤدي الى الزيادة في ادائها الشامل بقيمة (56.4%).

في حين بلغت قيمة F المحسوبة 148.556 عند مستوى الدلالة (0.000) ما يدل على معنوية النموذج، كما بلغت قيمة t المحسوبة للمتغير التابع 12.188 وهي دالة عند مستوى (0.000).

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية:

قمنا بقبول الفرضية و التي تنص على وجد أثر لتطبيق ادارة بلدية سعيدة لآليات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على أدائها الشامل.

كما أن نتائج الفرضية أعلاه تدعو ادارة بلدية سعيدة للاهتمام أكثر بتطلعات أصحاب المصلحة الخارجيين. لأنه وبالرغم من ان بعد مسؤولية بلدية سعيدة الاجتماعي الذي سجل متوسط مرتفع بلغ 3.44 ما يدل على رضى العينة المبحوثة عما يقدمونه من التزام اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين من مواطنين، موردين، ادارات عمومية أخرى، اعلام، جمعيات، إلا أن اثر هذا الالتزام يظهر ضعيفا على الاداء الشامل بالبلدية. و الامر ناتج عن سوء استغلال الوسائل المسخرة من قبل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، مع مشاكل تسييرية في تبني فكر المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة نعددها: ضعف ادراك كل من المجلس الشعبي البلدي و الادارة العليا على مستوى البلدية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ضعف قنوات الاتصال بين البلدية و أصحاب المصلحة الخارجيين، عدم اشراك أصحاب المصلحة بالقرارات التغييرية و الاصلاحية على مستوى اقليم البلدية،... الخ.

و لاختبار الفرضية الرابعة الكلية توجهت الباحثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على مستوى البلدية كمتغير كلي مستقل بمختلف أبعاده على الاداء الشامل بها كمتغير كلي تابع. بحيث نلاحظ من خلال الجدول أدناه وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية الكلية بالبلدية محل الدراسة على أدائها الشامل، اذ بلغ معامل الارتباط $R(0.626)$ و معامل التحديد $R^2(0.392)$ أي ما قيمته 39.2% من التغيير في أداء البلدية ناتج عن التغيير في التزام بلدية سعيدة بمسؤوليتها الاجتماعية الكلية سواء مع أصحاب المصلحة الداخليين أو أصحاب المصلحة الخارجيين، كما بلغت قيمة التأثير $\beta(0.624)$ ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في اعتماد آليات المسؤولية الاجتماعية على مستوى بلدية سعيدة يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء الشامل بها بقيمة 0.624.

أما قيمة فيشر (F) المحسوبة و التي بلغت 206.250 عند مستوى الدلالة (0.000) تؤكد جودة النموذج في طرح العلاقة بين المتغيرين الكليين المسؤولية الاجتماعية مستقلا و الاداء الشامل بالبلدية تابعا، في حين يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بالثوابت بلغ (0.000) و هو أقل من (0.05) ما يدل على معنويتها، كما بلغت قيمة t المحسوبة 11.275 و هي دالة عند مستوى (0.000).

الفصل الخامس طبيعة الاخلاقيات و التسيير العمومي المنتهج بلدية سعيدة و أثرهما على أدائها الشامل

الجدول رقم (V-26):تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية بالبلدية على أدائها الشامل.

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	Sig* مستوى الدلالة
الثابت						1.534	11.275	0.000
الاداء الشامل	0.626	0.392	206.250	1	0.000	0.624	14.361	0.000
				320				
				321				

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

كما قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أي من المتغيرات الجزئية المستقلة للمسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة الأكثر تأثيرا في المتغير التابع الذي يمثل الاداء الشامل بنفس البلدية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (V-27):تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية الجزئية على الاداء الشامل بلدية سعيدة.

الاداء الشامل للبلدية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
دال	0.000	10.513	1.518	الثابت
دال	0.000	6.277	0.358	المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين
دال	0.000	4.218	0.270	المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين
R ² معامل التحديد = 0.392			R الارتباط = 0.626	
Sig* مستوى الدلالة = 0.000			قيمة F المحسوبة = 102.895	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التأثير الجوهري الأكبر هو للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين، حيث تؤثر بما قيمته (0.358) بالأداء الشامل لبلدية سعيدة، ثم يلها تأثير المسؤولية الاجتماعية بلدية سعيدة اتجاه أصحاب مصالحها الخارجيين على أدائها الشامل بقيمة 0.270، و يفسر المتغيرين مجتمعين (39%) من التغيرات التي تحصل بالأداء الشامل بلدية سعيدة، و قد قامت الباحثة بصياغة النموذج التالي بناءً على التحليل السابق:

$$Y=1.518+0.385 X_3+ 0.270X_4$$

حيث أن: X₃: قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين).

X₄: قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين).

Y : قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (أداء البلدية الشامل).

1.518 : تمثل قيمة الثابت بالمعادلة.

خلاصة الفرضية الرابعة: بناءً على الاختبارات السابقة للفرضية نقبل الفرضية التي تنم على وجود أثر ذو دلالة احصائية لالتزام ادارة بلدية سعيدة بالمسؤولية الاجتماعية على أدائها الشامل.

و من خلاصة الفرضية الرابعة ندرك أن ادارة البلدية ملزمة برفع التزامها اتجاه اصحاب المصلحة الداخليين كعامل أساسي يؤثر بأخلاقيتهم و يلزمهم على العمل بالقيم الاخلاقية التنظيمية و الذاتية التي تقلل من مظاهر الفساد الاداري من خلال تراجع حالات الاختلاس، ارتفاع الادراك لمفهوم الامانة و الاجتهاد بالعمل، الشفافية، ارتفاع مستوى الرقابة الذاتية، الحفاظ على موارد البلدية، و كلها عوامل تعود بالإيجاب على أدائها الشامل.

أما جانب التزام ادارة بلدية سعيدة بمسؤوليتها الاجتماعية لزيادة تأثيره بأدائها الشامل يتطلب من هذه الاخيرة مراعاة النقاط التالية :

• اعادة تحديد ادارة بلدية سعيدة لأصحاب المصلحة الخارجيين حسب نطاق مسؤوليتها وصلاحيتها اتجاههم، سواء مسؤولية قانونية، مالية، تشغيلية ، أو مسؤولية ملزمة حسب ضرورة العقد الاجتماعي ، كما تحددهم أيضا وفق تأثير قراراتها عليهم و قربها منهم .

• ضرورة حرص ادارة بلدية سعيدة على تحديد تطلعات أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين مع رصد ارائهم حول القرارات التي ستصدرها هذه الاخيرة عملا بمبدأ المشاركة .

• ادارة بلدية سعيدة ملزمة بالإفصاح المالي، الاجتماعي، و البيئي اتجاه أصحاب المصلحة تعزيزاً لمبدأ الشفافية.

• ادارة البلدية يقع على عاتقها ادارة شكاوي و تظلمات أصحاب المصلحة.

• اشراك أصحاب المصلحة في رصد عمل البلدية و تقييمه .

4.2.2. الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر لكل من الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة على أدائها الشامل بكل أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية.

تكملة للبحث و معرفة أي المتغيرين المستقلين (الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية) تأثيراً على الاداء الشامل بكل أبعاده على مستوى بلدية سعيدة قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد و الذي تظهر نتائجه بالجدول التالي:

الجدول رقم (V-28): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير كل من الأخلاقيات و المسؤولية

الاجتماعية على الاداء الشامل ببلدية سعيدة

الاداء الشامل للبلدية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
دال	0.006	02.793	0.606	الثابت
دال	0.000	05.355	0.412	الاخلاقيات ببلدية سعيدة
دال	0.000	07.744	0.429	المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة
معامل التحديد = $R^2 = 0.442$		R الارتباط = 0.665		
مستوى الدلالة = $Sig^* = 0.000$		قيمة F المحسوبة = 126.377		

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التأثير متقارب لكل من الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل ببلدية سعيدة، إلا أن المسؤولية الاجتماعية تحقق تأثيرا أعلى من الاخلاقيات ببلدية سعيدة و بفارق ضعيف يساوي 0.017، كما يفسر المتغيرين مجتمعين (44.2%) من التغيرات التي تحصل بأداء بلدية سعيدة الشامل.

و على أساس النتائج السابقة قامت الباحثة بصياغة النموذج التالي:

$$Y = 0.606 + 0.412 X_5 + 0.429 X_6$$

حيث أن: X_5 : قيمة المتغير المستقل الكلي (الاخلاقيات ببلدية سعيدة).

X_6 : قيمة المتغير المستقل الكلي (المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة).

Y : قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (أداء البلدية الشامل).

0.606: تمثل قيمة الثابت بالمعادلة.

خاتمة:

ان الهدف من دراستنا هو تحري طبيعة الأخلاقيات المنتهجة بالتسيير العمومي بالجزائر و أبعادها، و بهذا الفصل قمنا بدراسة تجريبية على مستوى بلدية سعيدة كإدارة عمومية تتعدد واجباتها و اوجه مسؤوليتها التي تتأثر و تتأثر بأخلاقياتها التنظيمية و الفردية و هذا ما أكدته الدراسة ، كما أظهرت الدراسة مدى تَكْيُفُ الموظف العمومي لقراراته و أخلاقياته وفق النسق القيمي المسيطر على البلدية. و في الاخير قمنا بدراسة أثر كل من الأخلاقيات على المستوى الفردي و التنظيمي و المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الخارجية ببلدية سعيدة على أدائها الشامل و الذي يرتقي الى الارتفاع في حال اهتمت ادارة هذه الاخيرة بكلى المتغيرين لضمان ديمومتها، شفافيتها، عدالتها ، و استدامتها الكلية بالإطار المحلي و الوطني.

الخاتمة العامة

الأخلاقيات بالتسيير العمومي هي ذلك الكل المركب الذي يستدعي الاهتمام بالجزء منه قبل الكل، لما يجمعه بين التزام للموظف المبني اما على الواجب، المنفعة الخاصة أو العامة ، و بين اطار تنظيمي قيمي مبني على قاعدة تجمع بين الرسمية التسييرية المحكمة بالقاعدة القانونية، و غير الرسمية المحكمة بتفاعلات التنظيم الداخلية و الخارجية ، و كل هذا يحركه بالأساس المسؤولية الاجتماعية بالتسيير العمومي التي تعد الوجه الآخر للأخلاقيات و مكمله الملزم بالإطار القانوني ، الاجتماعي، البيئي، و الاقتصادي، كما أن التركيز على الاخلاقيات بالتسيير العمومي بالجزائر يستدعي العودة الى الجزئيات لتدارك الكل، و خاصة بعد تعدد الاصلاحات التي ركزت على النتائج والصيغ القانونية و لم تأتي بأكملها، بحيث غابت الفرد و دوره الاصلاحية، في ظل وجود ضرورة للانفتاح على الاخر، و الموجبة أيضا لضرورة توفر الشفافية، المشاركة، النزاهة، الحياد، المسؤولية... الخ، للعمل سواءً بالإطار العام أو الخاص، و بهذا الصدد ركزنا بدراستنا هذه على التساؤل حول طبيعة الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية المعمول بهما بتسيير بلدية سعيدة و اثرهما على الاداء الشامل بها لتحمل نتائج الدراسة في الاخير ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي للمحور الاول من الدراسة و هو الاخلاقيات الكلية ببلدية سعيدة 03.70 ما يدل على توسط ممارسة الاخلاقيات بالبلدية محل الدراسة ، كما سجلت الاخلاقيات الفردية للموظف ببلدية سعيدة، و هو المجال الاول من ذات المحور متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ 04.10 و الذي يدل على تمسك الموظفين بأخلاقياتهم معتمدين في ذلك على مصادرهم الذاتية بما فيها الدين، الأسرة، المجتمع، أما المجال الثاني و المتمثل في الاخلاقيات التنظيمية أو (المؤسسية) ببلدية سعيدة فعرف متوسطا حسابيا بلغ 03.38 و يدل على توسط ادارة البلدية من مجلس شعبي بلدي، ادارة عليا، نقابات و موظفين في تطبيق القوانين و العمل بالأخلاقيات التي تحقق المنفعة العامة للجميع، سواءً على المستوى الكلي للإدارة و المجتمع ، أو المستوى الجزئي الفردي الذي يمس كل من الموظف بها و المواطن المتعامل معها.

2. كان مستوى المتغير المستقل الثاني و هو المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة متوسطا بشكل عام ، اذ بلغ متوسطه الحسابي الكلي 03.05، كما حقق المتغير المستقل الجزئي الاول منه و هو المسؤولية الاجتماعية لإدارة بلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين التوسط و ذلك بمتوسط حسابي يساوي 02.96 ، غير ان الملحوظ هو قرب المتوسط الحسابي من درجة عدم الرضى، ما يعني أن نسبة التفاوت قليلة بين الرضى و عدم الرضى لدى أفراد العينة المبحوثة من موظفين على مستوى ذات البلدية بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية، الامر الذي يفسره التزام العينة الحياد و هو عدم الرضى الضمني بعدد النقاط منها: عدم التزام ادارة بلدية سعيدة بالشفافية و النزاهة باستقطاب المورد البشري، مع عدم وجود مسار مهني جدي يكفل للموظفين التكوين، و الترقية بالرتب و الدرجات، فضلا عن ضعف مواكبة مناهج تقييم الموظفين لتطلعاتهم ، كما يشوبها و ان وجدت عدم الموضوعية و ضعف الشفافية.

أما المستقل الفرعي الثاني من المحور الثاني و هو المسؤولية الاجتماعية لبلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين فقط حقق مستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين المبحوثين اذ بلغ متوسطه الحسابي 03.44، غير أن هذا المجال سجل ضعفا يخص عدم تمكن ادارة البلدية من الالتزام اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين بخلق قنوات اتصال حديثة سواء عبر الانترنت، أو الهاتف تهتم بتطلعاتهم، و تمكنها بذات الوقت من تقييم أدائها الخدماتي.

3. حقق الاداء الشامل بكل أبعاده ببلدية سعيدة و حسب رأي العينة المبحوثة من موظفين مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 03.44، و بنفس المستوى بقي البعد الثاني و هو الاداء الاجتماعي و بمتوسط حسابي بلغ 03.67، أما بعد الاداء الاقتصادي فقد حقق مستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل فقراته 03.27، مع قربه بعدد النقاط من الدرجة المنخفضة و من بينها رأي الموظفين حول استخدام ادارة البلدية لنظام محاسبي يساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازين السنوية و ادارتها لتوفير الوقت والجهد المبذول، كما سجل التوسط أيضا حول تحصيل البلدية لإيرادات أعلى بفضل التزام موظفيها بالصرامة ما يكفل لها الاستقلالية عن السلطة المركزية.

أما الاداء البيئي و كبعد ثالث للأداء الشامل فقد حقق مستوى كلي متوسط بـ 03.28، مع تسجيل مستوى منخفض بخصوص توفير وسائل النقل الحضري و حظائر للسيارات مواكبة للكثافة السكانية و التطور العمراني و الزيادة في عدد المركبات الحاصل على مستوى بلدية سعيدة للتقليل من نسب التلوث الهوائي و الضجيجي.

4. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط جيدة و ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقيات بتسيير بلدية سعيدة، حيث بلغ معامل الارتباط Spearman بينهما 0.633.

5. أثبتت كافة النتائج بين المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقيات بكل أبعادها ببلدية سعيدة أن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) في المتغير التابع (الاخلاقيات) حيث بلغ R^2 (0.433) و معامل الانحدار (0.474)، و بالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة على الاخلاقيات بها". و جاء أثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) بكل بعد من أبعاد المتغير التابع الاخلاقيات على النحو التالي :

1. 5. هناك أثر معنوي ضعيف للمسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات الفردية ببلدية سعيدة حيث بلغ R^2 (0.237) و معامل الانحدار (0.166).

2. 5. هناك أثر معنوي متوسط للمسؤولية الاجتماعية على الاخلاقيات التنظيمية ببلدية سعيدة حيث بلغ R^2 (0.514) و معامل الانحدار (0.832).

6. أثبتت نتائج الفرضية الثالثة وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل الكلي (الأخلاقيات) في المتغير التابع (الاداء الشامل) حيث بلغ R^2 (0.390) ومعامل الانحدار (0.804)، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة احصائية للأخلاقيات ببلدية سعيدة على أدائها الشامل". وجاء أثر المتغير المستقل (الأخلاقيات) بكل بعد من أبعاده على المتغير التابع الاداء الشامل على النحو التالي:

1.6. لا يوجد أثر معنوي للأخلاقيات الفردية لدى الموظفين ببلدية سعيدة على أدائها الشامل حيث بلغ R^2 (0.001) ومعامل الانحدار (0.044).

2.6. هناك أثر معنوي للأخلاقيات التنظيمية على الاداء الشامل ببلدية سعيدة حيث بلغ R^2 (0.389) ومعامل الانحدار (0.536).

7. أثبتت كافة النتائج بين المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها و الاداء الشامل ببلدية سعيدة أن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) في المتغير التابع (الاداء الشامل) حيث بلغ R^2 (0.392) ومعامل الانحدار (0.624)، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تفيد: "بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة على أدائها الشامل". وجاء أثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) بكل بعد من أبعاد على المتغير التابع الاداء الشامل على النحو التالي:

1.7. يوجد أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على الاداء الشامل بها حيث بلغ R^2 (0.358) ومعامل الانحدار (0.533).

2.7. يوجد أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على الاداء الشامل بها حيث بلغ R^2 (0.317) ومعامل الانحدار (0.564).

8. أثبتت كافة النتائج وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقلين الأخلاقيات بكل أبعادها والمسؤولية الاجتماعية بكل ابعادها على المتغير التابع الاداء الشامل حيث بلغ R^2 (0.442) ومعامل الارتباط (0.665)، وبالتالي تم قبول الفرضية الخامسة التي تفيد: "بوجود أثر لكل من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بتسيير بلدية سعيدة على أدائها الشامل بكل أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية".

كما أكدت العينة المبحوثة على عديد النقاط التي تمس بالمناخ الأخلاقي ببلدية سعيدة ومنها:

▪ أكدت العينة المبحوثة من موظفي بلدية سعيدة من خلال المقابلات وعمها بالأخلاقيات، والرغبة في الالتزام بها وخاصة بحال توفر ادارة تعمل ضمن مناخ اخلاقي ومسيرين قدوة قائمين عليه.

▪ يتفق جميع رؤساء الاقسام على الطرح الاخلاقي والمسؤولية الاجتماعية نظريا، ولكن يعدمون السبل لتفعيل ذلك على أرض الواقع لعدة اعتبارات منها خصوصية المنظمة أي البلدية باعتبارها همزة وصل بين السلطة التشريعية والتنفيذية، انتظار المبادرة لتعزيز الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بالبلدية من

السلطات العليا (الوزارة الوصية) دون السعي لخلقها، انقسام الادارة العليا بين سلطات منتخبة و أخرى معينة يعيق عملية التوافق واستمراريتها.

▪ أغلبية العينة المبحوثة ترى أن الاخلاقيات التي نطالب بها عبر الحكم الراشد و المسؤولية الاجتماعية مجرد طرح نظري مثالي بعيد عن الواقع.

▪ غياب مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العينة المبحوثة و خاصة أعوان المستوى التنفيذي.

▪ التزام اغلبية العينة المبحوثة بالأخلاقيات على مستوى البلدية ايماناً منهم أنها تعكس سمعتهم الذاتية و مبادئهم العائلية.

▪ عدم تفعيل المجالس التأديبية و القانون الاساسي للتوظيف العامة من قبل مصلحة المستخدمين بما يخدم تعزيز الاخلاقيات على مستوى البلدية.

▪ لا مبالاة العينة المبحوثة بالثقافة السائدة بالبلدية ايماناً منهم أنها لا تمنحهم قيمة مضافة.

▪ أكد موظف البلدية بحال مواجهته لمعضلة أخلاقية على أنه يتنصل من حلها، أو يسعى الى مواجهتها بعد اشراكها مع أحد زملائه أو مرؤوسيه لتقاسم العبء ، أو الجزاء بحال الخطأ أو الصواب.

توصيات الدراسة :

على ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

▪ ضرورة توجه ادارة البلدية صوب الاصلاح الاخلاقي الذي ينطلق من الفرد أي الموظف ليعم مجموع التنظيم، معتمدة في ذلك على مبادئ الحكم الراشد لتصبح القيم الأخلاقية ضمن الثقافة التنظيمية، مما يعني ضرورة التركيز على القيم الاخلاقية القابلة للتطبيق لتفادي أن تصبح فيما بعد مجرد قيم مثالية و ترفع كشعارات فقط.

▪ خلق برامج تدريب أخلاقي للموظفين من شأنها أن تطور النمو الأخلاقي لدى الموظف بالبلدية و نقله من مستوى الازعان للقاعدة القانونية و السعي لتحقيق المنفعة الذاتية الى مستوى ثان يمنحه التحكم بالقاعدة القانونية و الاخلاقية و الحرية باتخاذ القرار، لخلق منفعة ذاتية و منفعة الآخر.

▪ منح الموظفين بالبلدية على مستوى البلدية هامش من الحرية يمنحهم المسؤولية باتخاذ القرارات الأخلاقية و يلزمهم بتحمل مسؤولية قراراتهم.

▪ تدريب الموظف بالبلدية على مواجهة المعضلة الاخلاقية ايا كان نوعها و السياق الذي تحدث به لتكون في الاخير قابلة للحل الصحيح سواءً اعتمد في ذلك على اخلاقياته الذاتية ، او رجع الى زملائه لإيجاد حل أخلاقي تشاركي.

▪ تقريب البلدية من الجامعة للتكوين و الاطلاع على الاليات التسييرية الحديثة التي تمكن من الاصلاح البناء لزرع الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة البلدية.

- ضرورة مراجعة اليات التقييم، المنح، والمكافآت على مستوى البلدية.
- خلق مناخ للتنافس بين الموظفين على مستوى البلدية بالجانب الاخلاقي و الادائي، من خلال منح جوائز للأداء المتميز و الاخلاقي، من شأنه ان يعزز العمل بالأخلاقيات على نطاق هذه الاخيرة.
- العودة الى خلق ميثاق للمواطن على مستوى البلدية يمكن من تواصل توافقي مبني على الثقة بين هذه الاخيرة و مواطنيها، بحيث تلتزم فيه بالشفافية و الافصاح عن ادائها المالي، الاجتماعي، و البيئي، تعزيزا لفكر ان لكل مواطن الحق في معرفة كيف تنفق أمواله، و كيف يكون له دور في الرقابة عليها مع الحفاظ على الموجودات و تطويرها.
- ضرورة رجوع السلطات العليا الى الموظف بالمستوى التنفيذي لخلق اليات اصلاح اداري ناجعة و فعالة لاعتبارين أولهما أن القاعدة هي أساس أي اصلاح، و ثانيها أن الموظف التنفيذي هو الاقرب من أصحاب المصلحة و الاكثر مواجهة للمعضلات الادارية و الاخلاقية، الامر الذي يمكنه من اقتراح افضل الحلول التي يرى أنها تحميه تخدمه و تخدم الصالح العام بالمجمل، كما أن استشارة الادارة العليا للموظف تمنحه الثقة بمنظّمته و تعزز لديه روح المسؤولية و تجعله الاكثر حرصا على تطبيق مقترحاته و حاميها من التجاوز.
- و بعد عرض نتائج الدراسة نؤكد في الاخير أن الالتزام الاخلاقي للموظف العمومي، و التزام الادارة العمومية بأخلاقياتها التنظيمية، و منه بدورها القانوني، الاقتصادي، و الاجتماعي نحو أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين، من شأنه أن يخلق علاقة تبادلية بالأثر، ترفع الاداء الشامل للإدارة العمومية، و تحسن سمعتها و تدعم صورتها بذهنية الأخر سواءً على المستوى المحلي، ما يولد الاستقرار العام الاجتماعي، الاقتصادي، و السياسي، أو على المستوى الدولي الذي يزيد من مصداقية الحكومة و ادارتها بالتعاملات الدولية خاصة الاقتصادية منها.

أفاق الدراسة:

- بعد المعالجة النظرية و الميدانية نقترح جملة من الاشكاليات الجديرة بالذكر و هي كما يلي:
- بحث أثر الخصائص الديموغرافية للموظفين العموميين على قراراتهم أثناء مواجهتهم لمعضلات أخلاقية.
 - بحث أسباب غياب القيادة الأخلاقية القدوة على مستوى الادارة العمومية الجزائرية.
 - التركيز البحثي على أسس اصلاح الادارة العمومية انطلاقا من رؤية الموظفين و أصحاب المصلحة الخارجيين للإدارة العمومية.
 - بحث قيمة العدالة و معوقات تطبيقها بالإدارة العمومية.
 - ادراك مفهوم القيم الاخلاقية بالتسيير العمومي بين النظرية و التطبيق .

الذرائع

المراجع باللغة العربية :

- ابتهاج حامد عبد العلي جابر، دور القيادة الاداري في تطوير الأداء . بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطرحة دكتوراه تخصص إدارة عامة، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، سنة 2017.
- أبو بكر أحمد عثمان، عقود البوت و متطلبات تطبيقها في العراق، مجلة الراقدين للحقوق، المجلد 10، العدد 38، سنة 2008.
- أبي الحسن على بن محمد بن حبيب الماوردي، أدب الدين و الدنيا، دار المناهج لدراسات ، لبنان، الطبعة الاولى ، سنة 2013.
- أحمد العبيدي، أثرشدة الموقف الاخلاقي في عملية صنع القرار الاخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية و السياسية، كلية الاقتصاد و التجارة زليتن، جامعة المرقب، العدد الاول، سنة 2013.
- <https://www.docdroid.net/MQXiK6m>
- احمد القرارة، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس العلوم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي في مدارس محافظة الطفيلة – جنوب الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية، المجلد 28، 04، سنة 2014.
- أحمد أمين، الأخلاق، دار الكتب المصرية، الطبعة الثالثة ، سنة 1931.
- أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الادارة الاسلامية، جده ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى ، 2000.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أخلاقيات الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الرابعة ، سنة 2006.
- احمد علي احمد الراشد، خالد عبد الجابر صبر، تقييم و تحسين أداء أنظمة ادارة البيئة في منظمات الأعمال بالاستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء، دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، ماي 2012.
- أحمد لعربي، دور ادارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة . دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار ، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 12.
- أحمد لعربي، العقبي الأزهر، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة . دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، العدد 39، سنة 2017.
- أحمد لكحل، مفهوم البيئة وملا نمتها في التشريعات الجزائرية، مجلة المفكر، العدد السابع.
- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، الطبعة الرابعة، سنة 1986 .

- أحمد نصر الله صبري، مختصر صحيح الجامع الصغير للإمام السيوطي و الالباني، ألفا للنشر و الانتاج الفني ، مصر، الطبعة الاولى ، سنة 2008.
- أحمد يوسف دودين، هاني سعيد عبده، اثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤوليات الاجتماعية في ظل الأعمال الإلكترونية على الأداء المالي ، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، ادارة الاعمال جامعة الزرقاء.
- إسماعيل صعصاع البديري، فكرة التخصيصية في المرافق العامة ، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 6.
- أسيل أكرم الشوارب، الخوالدة محمود عبد الله، النمو الخلقي و الاجتماعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- اسيل حمدي عثمان، بشرى هاشم محمد، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء و ادارة سمعة المنظمات، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين و الراشيد، مجلة الادارة و لاقتصاد، الينة الثامنة و الثلاثون، العدد مئة و اثنان، سنة 2015.
- ألفريد ادوارد تايلور، ترجمة عزت قرني، ارسطو، دار الطليعة للطباعة و النشر ، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1992.
- إلهام موساوي، علاء الدين بوزشة، أحلام حامدي، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الالتزام الوظيفي و تفعيل الابداع داخل المؤسسة. ورقة مداخله بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهنات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- امحمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، شلف، الجزائر، سنة 2017، 2016.
- الامر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، المتضمن لقانون الاساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46.
- انتصار زين العابدين شهباز، أخلاقيات الوظيفة العامة في الاسلام، مجلة كلية الادب، العدد 101.
- أندريه كريسون، ترجمة ، الإمام عبد الحليم محمود ، ابو بكر ذكرى، المشكلة الأخلاقية و الفلاسفة، دار الشعب، مصر، سنة 1979.
- اياذ على الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي . دراسة تحليلية وصفية في الجامعات الفلسطينية النظامية، أطروحة دكتوراه في التربية تخصص مناهج و طرق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2011.

- "إيمون باتلر، ترجمة على الحارس، آدم سميث مقدمة موجزة، الناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2014 .
- "باروخ سبينوزا، ترجمة جلال الدين سعيد، علم الأخلاق، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2009.
- "باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، سنة 2006.
- "بحاش وفاء، أخلاقيات العمل كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم السياسية والقانونية، تصدر عن المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، المجلد 2، العدد 07، فبراير 2018.
- "بخدة شهرزاد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية الاجتماعية و البيئية، دراسة حالة موبليس فرع بشار، مجلة دراسات و ابحاث، العدد 28، سبتمبر 2017.
- "برتراند رسل، ترجمة محمد فتحي الشنيطي، تاريخ الفلسفة الغربية، الفلسفة الحديثة، المصرية العامة للكتاب، سنة 1977.
- "بركات عبد اللطيف، أثر الالتزام الاخلاقي على حماية المال العام في الصفقات العمومية، مجلة المفكر، العدد السابع عشر، جوان 2018.
- "بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين و أخلاقيات الأعمال و الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- "بسام عبد الله بسام، الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 67/68 صيف 2014.
- "بشرة عباس حمزة، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في كليات جامعة القادسية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، مارس 2017.
- "بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، سنة 2013.
- "بلال كرماش، فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال . مدخل نظري، أبعاد اقتصادية مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 07، العدد 01 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31397.01>
- "بلية الحبيب، نحو تفعيل دور المجتمع المدني في ارساء الحكم الراشد في الجزائر في ضوء الاصلاحات السياسية 2011-2016، مجلة القانون، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، سنة 2018 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71893.2018>

- " بن حاج جيلالي، مغراوة فتيحة، التنمية المستدامة بين الطرح النظري و الواقع العملي- دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015 ،مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 06، العدد 01، سنة 2017. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31568>
- " بن سعدة كريمة، قياس الاداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، وكالة تلمسان، اطروحة دكتوراه علوم، نخصص مالية عامة، جامعة تلمسان، سنة 2016.
- " بن عبد العزيز خيرة، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الاداري و تحقيق متطلبات الترشيد الاداري، مجلة المفكر، العدد 8، سنة 2012. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23868>
- " بن علي زهيرة، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 5 ، العدد 4 (11)، سنة 2016. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11463>
- " بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية و ادارية، سنة 2013، العدد 14، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54108>
- " بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الالكتروني:مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، العدد 37، سنة 2016. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23988>
- " بن غدفة شريفة، اتخاذ القرار و علاقته بأساليب التفكير و مستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية- دراسة ميدانية يولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس المعرفي، جامعة سطيف 2، الجزائر، سنة 2013. 2014.
- " بن يوسف أحمد، واقع التزام موظفي القطاع العام في الجزائر بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مرتفقي الادارة العمومية، و انعكاسات ذلك على الصورة الذهنية للإدارة العمومية الجزائرية بالتطبيق على ادارة الجمارك الجزائرية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الثالث عشر، جوان 2018.
- " بهلولي أبو الفضل محمد، فوغولو الحبيب، مبدأ حياد موظف العمومي في العملية الإنتخابية، دفاتر السياسة و القانون، عدد خاص أفريل 2011.
- " بوحفص سيدي محمد، مبدأ حياد الإدارة العامة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2007.
- " بوزيد سايح، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
- " بوشلاغم حنان، دور الأخلاقيات في مكافحة الفساد الاداري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017.

- " بومدين يوسف، أخلاقيات الاعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة بمنظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري و اسلامي، مجلة الاقتصاد و المالية، سنة 2015.
- " بومدين يوسف، ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، سنة 2007.
- " بوهزة محمد، محلب فايزة، استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة - عرض حالة Ooredoo، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 16/2016.
- " بوهلاله سعاد، أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية . دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لمقرواية بشار . أطروحة دكتوراه جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2015.
- " تشيشتات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية). أطروحة دكتوراه ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2015.
- " التعليم الرئاسية رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.
- " تقرير المركز الفلسطيني للاتصال و السياسة التنموية، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الراشد، الخليل، فلسطين، 2011.
- " توفيق طويل، مذهب المنفعة العامة في فلسفة الأخلاق ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر ، الطبعة الاولى ، سنة 1953، ص 93.
- " تيميزار كمال، الاصلاحات السياسية و الدستورية و بناء الحكم الراشد في الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، حنشلة، الجزائر، العدد الرابع ، جوان 2015. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10183>.
- " جاكين روس، ترجمة عادل العوا ، الفكر الأخلاقي المعاصر، عويدات للنشر و الطباعة ، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2001.
- " جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الاداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس، العراق، سنة 2011.
- " جصاص محمد، تليلاني فاطمة الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات شركة كوكاكولا كنموذج، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة. الواقع و الرهانات، جامعة شلف، 15، 14 نوفمبر 2016.
- " جنيفاف روديس لويس، ترجمة عبده الحلو، ديكرت و العقلانية، منشورات عويدات ، بيروت و باريس، الطبعة الرابعة، سنة 1988.

- الجواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن ،العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي،دراسة اختباريه في كلية الادارة والاقتصاد،جامعة القادسية،الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،العدد الواحد والعشرون .
- الجودي صاطوري،التنمية المستدامة في الجزائر:الواقع و التحديات،مجلة الباحث،العدد 16،سنة 2016.
- جون رولز،ترجمة حيدر حاج اسماعيل،العدالة كإنصاف،المنظمة العربية للترجمة،لبنان،الطبعة الأولى،ديسمبر2009.
- جيلالي كوبيبي معاشو،الواقع المحلي للبلدية الجزائرية،مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ ،العدد 03 ، ديسمبر 2008.
- حاكم أسماء،دولي لخضر،مساهمة أخلاقيات الادارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الاشارة الى جامعة طاهري محمد بشار،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد الثالث،العدد 2،جوان 2017 .
- حامد توكي الدليمي و آخرون،أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء،دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين،مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية،المجلد 4، العدد 2،سنة 2014.
- حامد سوادي عطية،العملية الادارية معارف نظرية و مهارات تطبيقية،ص 17.كتاب بصيغة pdf تم تحميله من موقع <http://www.alarabimag.com>
- حديد يوسف،بوعموشة نعيم،دور العمل الاتصالي للمجالس البلدية في التنشئة على قيم المواطنة .الواقع و المأمول،مجلة مقاربات،المجلد 04،العدد 03،مارس 2016.
- حسن لطيف كاظم،نظام الحماية الاجتماعية في العراق:تحليل أصحاب المصلحة،دار النشر فريديش ايرت،عمان،الاردن،سنة 2017.
- حسين حمزة شهيد،الأخلاق في فكر أفلاطون الفلسفي،مجلة دراسات الكوفة،العراق ،العدد العاشر ، سنة 2008.
- حسين صديق،الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم،مجلة جامعة دمشق-المجلد- 27 العدد الثالث+الرابع 2011 .
- حسين صديق،تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية،مجلة جامعة دمشق،المجلد 28 ، العدد الأول، 2012 .
- حسين عبد الفتاح الغامدي، نظرية كولبرج في نمو التفكير الاخلاقي،كتاب مدارس علم النفس و مدارس الشخصية،نقلا عن موقع www.pdfactory.com
- حسين يريقي،ايمان عميرات،دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة،ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر:حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة

- و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، الواقع و الرهانات"، شلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية على مجّمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012 .
- حمزة محمد الجبوري، جوده الخدمه ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لعينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون، سنة 2013.
- حنان علي عواضة، الفلسفة النقدية لكانط طبيعتها و تطبيقها، أستاذ مجلة علمية جامعة بغداد ، العدد 203 سنة 2012 .
- حنيش الحاج، المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2 سنة 2017.
- خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، موسوعة الاخلاق، مكتبة أهل الاثر، الكويت، الطبعة الاولى، سنة 2009.
- خالد قاشي، حسين قاصب، رندة سعدي، دور الجماعات المحلية في تحقيق تنمية بيئية مستدامة . تجربة ادارة النفايات البلدية الصلبة للمملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ، العدد 06، سبتمبر 2018.
- خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي ،القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ،مجلة دنانير العدد 05.
- خدير نسيمه، مساهمة اخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، اطرحه دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2015.
- داود خير الله و آخرون، الفساد و اعاقه التغيير و التطور في العالم العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى بيروت، سنة 2015، بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد يومي 09/10 ماي 2014 .
- دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي و الشفافية، سنة 2013.
- دوبي بونوة جمال، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، مجلة القانون، العدد 06، جوان 2016.
- رابحي سهام، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع و آليات التفعيل لتحسين أداء الادارة للخدمات العامة، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد الثالث عشر، جويلية 2018.

- رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2015.
- رزاق مخور العراوي، أخلاقيات العمل في الاسلام، كتابات في الميزان المصدر موقع : <http://www.kitabat.info>
- رشيد حفصي، تقييم الاداء المالي، الاقتصادي، والاجتماعي، للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحليل احصائي متعدد الابعاد خلال الفترة (2008. 2012)، اطروحة دكتوراه تخصص مالية الاسواق، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.2015.
- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 79، سنة 2014.
- رفاع شريفة، أساسيات فعالية قياس الاداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، العدد 08، سنة 2010.
- رنيه ديكارت ، ترجمة عمر الشارني، حديث الطريقة، المنظمة العربية للترجمة و مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان، الطبعة الاولى ، سنة 2008.
- روبنز ريكوييرو، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، منشورات الامم المتحدة، سنة 2004 .
- <http://unctad.org>
- ريتشارد شاخنت، ترجمة أحمد حمدي محمود، رواد الفلسفة الحديثة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، سنة 1997.
- ريحاني أمينة، الحماية الادارية للبيئة في الجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص النشاط الاداري و المسؤولية الادارية، بسكرة، سنة 2016.
- زايري بلقاسم، مقدم وهيبة، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- زراوية محمد الصالح، التنظيم الاداري الاقليمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه بالقانون العام ، جامعة الجزائر 1، سنة 2015.
- زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية . مدخل بطاقة الأداء المتوازن . دراسة حالة مؤسستي صيدال و روية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ، ديسمبر 2016.

- " زروقي يحي، أخلاقيات الاعمال و الفساد الاداري للموظف العام . دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة تلمسان ،الجزائر، 2017، 2016.
- " زكريا ابراهيم ،مشكلات فلسفية المشكلة الخلقية ،مكتبة مصر ،طبعة أولى ، سنة 1960.
- " زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي،ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- " سامية ابريعم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارة العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الادارية، العدد السابع، جوان 2017.
- " ستيوارت هامبشر، ترجمة ناظم الطحان، عصر العقل "فلاسفة القرن السابع عشر"، دار الحوار للنشر و التوزيع ،سوريا، الطبعة الثانية، سنة 1986.
- " السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 01، سنة 2011، 2012.
- " سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية و مصلحة شرعية، سلسلة دعوة الحق، الادارة العامة للثقافة و النشر، مكة المكرمة، العدد 242، سنة 2010.
- " السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2012.
- " سعيدان رشيد، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات:دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي، ولاية بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2017.
- " سلامي أسماء، رياض بوريش، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة الشريعة و الاقتصاد، العدد 10.
- " سلمى عائشة كيجلي، الزهرة رحمان، آمال رحمان، تأثير أصحاب المصلحة على تبني البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثالثة، أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.
- " سمية حومر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، الاردن، العدد 13، جوان 2014.
- " سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين محمد، المسؤولية الاجتماعية و معوقات تطبيقها، بحث مقارن في دوائر أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 91 ، المجلد 22، سنة 2016، ص 159.

- سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة و قياس الاداء في منظمات القطاع العام دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين، مداخلة مقدمة بالمؤتمر الدولي للتنمية الادارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،الرياض، المملكة العربية السعودية خلال الفترة ما بين 1 و4 نوفمبر 2009 .
- سهى مصطفى حامد، الادارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات،مجلة كلية الأدب،بغداد،العراق، العدد 91.
- سيدي محمد الحملي، السياسة الجنائية بين الاعتبارات التقليدية للتجريم و البحث العلمي في مادة الجريمة، أطروحة دكتوراه جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2012.
- شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر و التوزيع،الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2001.
- شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريبي، الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- شامي يسين، النظام الاجرائي لتحضير المخططات البلدية للتنمية،المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات،المجلد 02،العدد 01،مارس 2019.
- شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم، إدماج الاهتمامات البيئية في السياسة الصناعية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر،مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية،العدد الثالث،سنة 2017.
- شتاحة عمر،زاوية رشيدة،المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- شرف ابراهيم الهادي،ادارة مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الأداء،المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،العدد 11،سنة 2013.
- شطيبي حنان،علي عبد الله،أثر النقابات العمالية على انتاحية العمل في المؤسسات دراسة تحليلية للأدبيات الاقتصادية الحديثة،مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،المجلد 06،العدد 03.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28983>
- الشيخ الداوي،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،العدد 07،سنة 2010.
- الشيخ ساوس،العربي تيقاوي،تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغار،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد 02،سنة 2013.
- الشيخ علي البغدادى ،علي عبد المحسن كريم،نظريات فلسفية في علم الأخلاق جدلية العلاقة بين العقل والنص في فلسفة الأخلاق إمانوئيل كانط نموذجا، مجلة دراسات اسلامية معاصرة ، جامعة كربلاء،العدد الأول،سنة 2010.

- صادق راشد الشمري، باسل حسن محمد العزاوي، أحمد عبد القادر اسماعيل المشهداني، اثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع القرار و اتخاذ القرارات الرشيدة، دراسة ميدانية لعينة من الوزارات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، سنة 2013.
- صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، سنة 2014.
- صباح حماتي، الأخلاقيات المهنية و دورها في تحسين أداء المرفق العمومي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 9، العدد 2، جوان 2018.
- صدام محمد محمود، على ابراهيم حسين، محمد حامد أحمد، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية دراسة حالة عينة من المحاسبين في مدينة تكريت، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 4 العدد 7، سنة 2011.
- صرارمة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09.08 مارس 2005.
- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08، 09 مارس 2005.
- صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه و معوقاته، دراسة ميدانية مؤسسات التعليم العالي الشرق الجزائري، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، سنة 2014.
- الصيرفي محمد عبدالفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2003.
- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)، دار وائل للنشر، الطبع الأولى، 2005، ص 154.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005.
- طحكوش صبرينة، فضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، ديسمبر 2018، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68490>
- طه عبد الرحمن، سؤال الأخلاق، مساهمة في النقد الأخلاقي للحدثة الغربية، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة الأولى، سنة 2000

- "عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، المجلد 1، العدد 2، سنة 2015. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7047>
- "عادل صابر راضي، أحمد شيال غضيب، الفكر الليبرالي السياسي المعاصر "جون رولز نموذجا"، مجلة الفلسفة العدد العاشر 2013.
- "عادل عجوط، آسيا خياط، دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات و الادارات العمومية . دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد 10، العدد 3، سنة 2016. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11752>
- "عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88503>
- "العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2011.
- "عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، سنة 2015.
- "عباس راضية، المركز القانوني للأمين العام للبلدية على ضوء قانون البلدية الجديد، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، المجلد 05، العدد 01، 2016.
- "عبد الحق زغدار، ليلي صوالحي، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد 11، جويلية 2017.
- "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، البنك الاسلامي لتنمية، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، الطبعة الاولى ، سنة 2004.
- "عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، ورقة مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- "عبد الرحمن الوابلي، منظومة أخلاقيات لا منظومة أخلاق، مقال الكتروني ، الوطن ، السعودية ، اكتوبر 2009. <http://elaph.com/Web/NewsPapers/2009/10/498317.htm>
- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة بالمؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز بالقطاع الحكومي، الرياض المملكة العربية السعودية، 14 نوفمبر 2009.
- "عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، سنة 2005.

- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في ادارة الاستراتيجية و معالجة فجوة التنفيذ. تجربة وزارة الداخلية . دولة قطر، ورقة مداخلة بالمؤتمر الرابع للممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي الدور التطبيقي للمؤسسات الحكومية و التنموية تجارب و تطبيقات متميزة، الكويت، يومي 2 و 4 فيفري 2015.
- عبد الرحيم محمد، قياس الاداء المتوازن و ادارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 5، ديسمبر 2011.
- عبد الرزاق الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة و أثرها على الأداء الاستراتيجي . دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنائير العدد الثامن.
- عبد الرزاق بلعباس، التمويل الاسلامي بين الاخلاق و الاخلاقيات، دراسات اقتصادية اسلامية، المجلد 18، العدد 2.
- عبد العزيز بن سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة و دورها في الحد من الفساد الإداري و مكافحته، اطروحة دكتوراه تخصص فلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، سنة 2014.
- عبد العزيز بن عثمان التويجري، نحو تجديد الفكر الاسلامي، مجلة الاسلام اليوم، تصدرها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة . إيسيسكو، العدد الحادي و الثلاثون، سنة 2015.
- عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، سنة 2000.
- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، ادارة الجودة و دورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، سنة 2010.
- عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية البيئية، ورقة مداخلة بالملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- عبد القادر الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة . دار المجلد لاوي للنشر، عمان ، الطبعة الأولى، سنة 1999.
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الاداء . منظور التميز المؤسسي، الطبع لمركز البحوث شرطة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى، سنة 2009.
- عبد اللطيف الهلالي، التدبير العمومي قراءة في المفهوم ، شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات ، جامعة ابن زهر ، المغرب، سنة 2011.
- عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2013.

- عبد الله الوقداني، البيروقراطية و ادارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
- عبد الله بن منصور، عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد و الأخلاق أي توافق؟، مجلة الاقتصاد و الادارة جامعة تلمسان، العدد السابع، افريل 2008.
- عبد الله منصور، غالم جلطي، أخلقة الفكر الاقتصادي كآلية لتجسيد الحوكمة العالمية، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 21.20 أكتوبر 2009.
- عبد المالك مزهود، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوم و قياسا، ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08 و 09 مارس 2005.
- عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- عبد الله قلش، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية، التنمية المستدامة -الواقع والرهانات -يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
- عبود نجم عبود، اخلاقيات الادارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الطبعة الاولى. سنة 2005.
- عبير مصلح و اخرون، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، مؤسسة أمان، و النشر محفوظ للاتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الثالثة سنة 2013.
- عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة -الجزائر -، العدد 14، سنة 2015.
- عز الدين بن تركي، منصف شرقي، الفساد الاداري: أسبابه، آثاره و طرق مكافحته. إشارة الى تجارب بعض الدول، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر مالية، بنوك و ادارة أعمال، مداخلة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 07، 06 ماي 2012.
- علي الشرقاوي، العملية الادارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، الطبعة الثانية، سنة 2002.
- علي تيتات، محمد بلعزوقي، العدالة بين الاجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح (العلوم الانسانية) المجلد 28(5)، سنة 2014.
- علي عبد الله، بوطويل رقية،، إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الابداع، المجلد 7، العدد 8، سنة 2017. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31680>.

- عمار بخوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية و لغاية 1962، دار الغرب الاسلامي، لبنان، الطبعة الاولى، سنة 1997.
- عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق، جسر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2010.
- عمر بوجليدة، المساواة من جهة ما هي القوة الاخلاقية للعدالة ريكور محاورا لرولز، مؤمنون بلا حدود، قسم الفلسفة و العلوم الانسانية، 28 ديسمبر 2015، www.mominoun.com
- عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، فيفري 2012.
- غازي الصوراني، حديث في تطور مفهوم الأخلاق في المسيرة التاريخية للفلسفة، الحوار المتمدن، العدد 3761، 2012، <http://www.ahewar.org>
- غزال نعيمة، أثر تقنية العصف لذهني في خفض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ الثالثة الثانوي، دراسة شبه تجريبية بثانويات مدينة ورقلة، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس التربوي، ورقلة، الجزائر، سنة 2016.
- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2010.
- فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر، الادارة المحلية و مساهمتها في التنمية المحلية، دفاتر MECAS، العدد 11، ديسمبر 2015.
- فاطمة محمود النشاش، أنمار مصطفى الكيلاني، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2، سنة 2015.
- فراس محمود الدعجة، اثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة تلمسان، سنة 2015/2016.
- فرص مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية شركات الاتصالات الخلية "جيزي، موبيليس، أريديو" نموذجا، مجلة الباحث، العدد 02، سنة 2014.

- فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، سنة 2014.
- فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور اسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث و التنمية، البنك الاسلامي لتنمية، الطبعة الاولى، سنة 1999 .
- فوزي بن عبد الحق، قراءة سياسية في قانون البلدية 11 . 10 اصلاح بلدي أم احتواء للتحويل الديموقراطي، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، العدد 14.
- قالقيل نورالدين، دور الحكم الراشد في إرساء المدن المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017.
- القانون 90 . 14 المؤرخ في 02 جوان 1990، المتعلق بقانون ممارسة الحق النقابي المنشور بالجريدة الرسمية رقم 23، ص768 http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/loi_90-14_ar_.pdf
- قانون البلدية رقم 11 . 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 القانون رقم 01.16 الموافق ل 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14.
- قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2015.
- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عن المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2016.2017.
- قوي بوحنية، عبد المجيد رمضان، الادارة البيئية و التنمية الخضراء مع الاشارة لحالة الجزائر، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- كريستوفر وانت، أندزجي كليموفسكي، ترجمة إمام عبد الفتاح إمام، أقدم لك كانط، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002.
- كرين برينتون، ترجمة شوقي جلال، مراجعة صدقي خطاب، تشكيل العقل الحديث، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1984.
- كمال أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، طرابلس لبنان، سنة 2015.
- لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة التحولات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، سنة 2009 .

- ليث سعد الله، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين و انعكاسها على اخلاقيات العمل، دراسة استطلاعية لعينة آراء منتسبي بعض مستشفيات الموص، "كلية الحدباء الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، العدد 38، سنة 2012.
- لينا سليمان الخولي، نورة عبد الرحمن السلیمان، درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الاسلام و علاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 07، سنة 2017.
- مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، سنة 2008.
- ماهر الأمين، ساميا أحمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الادارية البيئية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بسوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 36، العدد 02، سنة 2014.
- ماهر صالح علاوي الجبوري، نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العام المبدأ الرابع (الجديد)، من المبادئ التي تحكم المرافق العامة، مجلة كلية الحقوق، جامعة النهرين، المجلد 17، العدد 3، سنة 2015 .
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- محاد عريوة، رايح بوقرة، أهمية تطبيق الموازنة الصفرية في اطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي، دراسة لعينة من المجالس الشعبية، ورقة مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول الحوكمة و التنمية المحلية، برج بوعريريج، الجزائر، يومي 07 و 08 ديسمبر 2015.
- محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسيوط للدارسات البيئية - العدد التاسع والعشرون، جويلية 2005.
- محمد الأحسن، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2016.
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007.
- محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية . دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه بعلم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2011.
- محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9 العدد 4، 2013.

- محمد شوقي الزين، الصراع الخفي بين السعادة و الحرية، رؤية أخرى في علاقة الأخلاق بالسياسة في الفكر الفلسفي، مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات و الأبحاث ، قسم العلوم الإنسانية و الفلسفة، مجلة يتفكرون، العدد 6، سنة 2015.
- محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي، دراسة مقارنة ، دار الجيل ، لبنان، الطبعة الأولى ، سنة 1990 .
- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الادارة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2016.
- محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016.
- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000. أطروحة دكتوراه ادارة اعمال، جامعة الشلف، الجزائر، سنة 2014.
- محمد مهران رشوان، تطور الفكر الأخلاقي في الفلسفة الغربية، دار قباء عبده غريب للنشر و التوزيع، مصر، سنة 1988 .
- محمد ناصر الدين الالباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته . الفتح الكبير . المكتب الاسلامي ، الطبعة الثالثة، سنة 1988.
- محمد نجم علي الطالباني الفساد، أنواعه، و مظاهره، أسبابه ، و آثاره، و طرق وعالجته، اقليم كردستان السلمانية، اطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في ادارة الأعمال ، سنة 2010.
- محمود حمدي زقروق، مقدمة في علم الاخلاق، دار القلم ، الكويت، الطبعة الثالثة، سنة 1973.
- مدوخ ماجدة، محجوبي حمزة، أثر التمويل المحلي الخارجي على كفاية ايرادات البلدية. دراسة تحليلية لإيرادات بلدية الأغواط للفترة ما بين 2007 و 2016، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، سنة 2019.
- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية، العدد الاول، المجلد 25، سنة 2017.
- مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.
- مراد وهبة، المعجم الفلسفي، الطبعة الخامسة ، دار قباء الحديثة ، القاهرة، سنة 2007.
- المرجوشي ايتن محمود سامح، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات ، القاهرة، مصر، سنة 2008. <https://books.google.DZ>

• المرسوم التنفيذي رقم 91 . 26 المؤرخ 02 فيفري 1991 الخاص بالقانون الأساسي للعمال المنتمين لإدارة البلدية

• مريزق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الاداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 28، المجلد، 04، سنة 2013.

• مريم بلحاج، الاداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول:دول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة . الواقع و الرهانات"، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.

• مشري محمد الناصر، بقعة الشريف، قياس كفاءة تطبيق المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل متطلبات التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية تبسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 10، العدد 1، سنة 2017.

• مصطفى حلبي، الأخلاق بين الفلاسفة و علماء الإسلام، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2004.

• مصطفى يوسف كافي، ادارة الاداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2016.

• معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى سنة 2016.

• معراج هواري، بوداود بومدين، فعالية الالتزام بأخلاقيات الاتصالات التسويقية في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أخلاقيات تسويقية مستدامة – مؤسسة TECHNO الجزائر نموذجا، ورقة مداخلة بالمؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهنات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.

• المعموري محاسن هادي خلف، دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية . أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، سنة 2010.

• مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية عن عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، اطروحة دكتوراه علوم التسيير بجامعة وهران، الجزائر، سنة 2014.

• مقدم وهيبة، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، دراسة حالة ثلاثة شركات عربية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011 .

- مناد علي، دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2013 . 2014.
- منصور علي رجب ، تأملات في فلسفة الأخلاق ، مطبعة مخيمره ، مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 1953 .
- منقذ محمد داغر، علاقة الفساد الاداري بالخصائص الفردية و التنظيمية لموظفي الحكومة و منظماتها. حالة دراسية من دول عربية. مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية. دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى ، سنة 2001.
- منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء ولنيد غاز بولاية ورقلة.
- محمد، مبادئ الالتزام الخلقى عند روسو، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28- العدد 3+4، سنة 2012.
- مهدي فضل الله ، فلسفة ديكرات و منهجه دراسة تحليلية و نقدية. دار الطليعة بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، سنة 1996.
- المواصفة القياسية الدولية، ايزو 26000، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية. 2010. www.aidmo.org
- نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الاوروي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي بمستشفى النعمان العام، مجلة دنانير العدد الثامن.
- نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 09، العدد 01، سنة 2016.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2006.
- نجوى يوسف جمال الدين، و اخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الاول، سنة 2014.
- ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد الثالث و السبعون، سنة 2012.
- نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الالكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة مقدمة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، يومي 08، 09 مارس 2005.
- نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشيو، ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة ، مفاهيم و أسس و تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى سنة 2011.

- " نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2015.
- " نظمي لوقا الله ، أساس المعرفة و الأخلاق عند ديكارت، المطبعة الفنية الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، سنة 1972.
- " هامبتون للدراسات و التدريب، ترجمة رشا أكرم العمامرة، أخلاقيات الأعمال الإدارية و التجارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2015.
- " هظال أحمد رشيد، إحسان أحمد رشيد، سولين حاجي، دراسات موجزة عن مفهوم الدولة و أنواعها و أنواع السلطات العامة، مطبعة زنا، دهوك، 2006.
- " هناء شحات السيد ابراهيم، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، ورقة مداخله بالمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، سنة 2016.
- " وافي ناجم، بلال بوجمعة، مساهمة برامج الانعاش الاقتصادي في تجسيد التنمية المحلية بولاية أدرار. خلال الفترة ما بين 2001-2016، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017.
- " يحي الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية الاردنية، أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.
- " يحي بوعزيز، الموجز في تاريخ الجزائر. الجزء الثاني الجزائر الحديثة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة الثانية ، سنة 2009.
- " يداوي محمد سفيان، كافي موسى، النقابات العمالية المستقلة واقع وتحديات . دراسة ميدانية حول نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي و التقني CNAPESTE على مستوى قطاع التربية الوطنية ما بين 2011. 2015، مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية العدد 16 ديسمبر 2016.
- " يعقوب المليحي، الأخلاق في الاسلام ، مع المقارنة بالديانات السماوية و الأخلاق الوضعية، مؤسسة الثقافة الجامعية ، مصر، سنة 1985.
- " يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المُقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 ، العدد 1 (A)، سنة 2011.
- " يوسف كرم، تاريخ الفلسفة الحديثة، الناشر مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، مصر ، سنة 2012.
- " يوسف موسى مقدادي، التفكير الخلقى وعلاقته بالوجود النفسي الممتلئ والسلوك الاجتماعي الإيجابي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 3، 2015.

المراجع باللغة الاجنبية :

- Afef CHOUAIB et Férid ZADDEM, Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, Ethique et Organisation, n°1 - NE - mars/avril 2012 .
- Afef Chouaib, Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. publier par AIMS Asociation internationale de management stratigique. Hammamet, 30 mai – 01juin 2016 .
- Aimé Togodo Azon, Didier Van Caillie. OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION ET PERFORMANCES DES COLLECTIVITES LOCALES : ETAT DE LA LITTÉRATURE.. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, May 2009. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459164>
- Alexandre Piraux: L'éthique administrative à l'épreuve de ses usages , Pyramides [En ligne], 16/1 | 2008, mis en ligne le 07 septembre 2011. URL : <http://pyramides.revues.org/197>.
- Amanah Pasaribu, M. Gilang Dwi Andika, Reza Rachmanda, Dermawan Wibisono, A REVIEW OF PERFORMANCE MANAGEMENT USING THE BALANCED SCORECARD IN PUBLIC SECTOR , Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, volume 2, issue 2, 2016.
- Anas Hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systèmes ago-antagoniste – cas des deux entreprises pionnières au Maroc, thèse de doctorat en science de gestion .Marrakech , Maroc , 2011.
- ANESM , Agence Nationales de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médicaux sociaux , le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux, 2010.
- Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, France , 2007. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875> .
- Annie Bartoli et al., Vers un management public éthique et performant, Revue française d'administration publique 2011/4 (n° 140). DOI [10.3917/rfap.140.0629](https://doi.org/10.3917/rfap.140.0629)

- ANNIK ST-PIERRE, Les types de climats éthique et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Février 2009.
- Anthony Abiodun Eniola, Harry Entebang, Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences February 2015, Vol. 5, No. 2. www.hrmars.com
- Assist. Mirela-Oana Pinteia; Lect. Monica-Violeta Achim; performance - an evolving concept; University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania.
- AUDRIA, Raphaël. New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2004, no. SES 567.P268 . <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:274>
- Aydın Usta, Performance Management in Public Organizations with Balanced Scorecard: Dimensions and Indicators, TODAY'S Review of Public Administration, Volume 6 No1 March 2012.
- Ayla Zehra Öncer and Müge Leyla Yıldız. The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012). www.sciencedirect.com
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D, Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV.
- Behzad Mashali, Analyse de la corrélation entre grande corruption perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur l'Iran, Revue Internationale des Sciences Administratives 2012/4 (Vol. 78).
- Benjamin Dubrion, Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, Management & Avenir 2010/9 (n° 39).
- Benoît Cherré, Prise de décision éthique des affaires : La perspective humaniste de Sartre, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/3 (n°7).

- Bernard Alonso , Vers une intégration de la gestion environnementale municipale au Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement-Nature-Action Québec .
<http://www.envirocompetences.org>
- Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n°241).
- Bnoui Imene, Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS (Nantes) , 2011. <http://www.strategie-aims.com>
- Botaina Mjidila , Youssef El Wazani, Malika Souaf, Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?, European Scientific Journal July 2017 edition Vol.13, No.19,. [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19).
- Boucher Rémi. Quelques aspects moraux de la pensée de Sartre. In: Revue Philosophique de Louvain. Quatrième série, tome 71, n°11, 1973. doi : <https://doi.org/10.3406/phlou.1973.5751>
https://www.persee.fr/doc/phlou_0035-3841_1973_num_71_11_5751
- BRÉHIER Émile .Histoire de la Philosophie, L'Antiquité et le Moyen âge. Librairie Félix Alcan, Paris, en un volume, 1928.
- Brewer, Gene A.. The Possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference. Bloomington, Indiana. June(2009) .
- Bry.F ,Igalens.J,Peretti.J , Ethique et responsabilité sociale,78 experts témoignent mélanges en l'honneur de Michel Joras ,éditions EMS,2010.
- Carole Wyser,Impact des nouveaux outils de gestion sur la perception de l'éthique, des dilemmes et des choix comportementaux des agents publics : étude comparative du personnel soignant de deux centres de traitement de réhabilitation (CTR) ,Pyramides,Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique,la régulation éthique dans les administrations publiques, 2008/2(Vol. 2).
- Catherine Boardman & Vicki Klum, Building organisational integrity .Corruption and Anti-Corruption,édition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press. (2013).
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt19f.8>.

- Cecile Piney, Adelaide Nascimento, Corinne Gaudart, Serge Volko_. Pilotage par la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ?. Innovation et Travail : sens et valeur du changement, Lyon, France, Sep 2012.
- Cezar Militaru, Adriana Zanfir, «The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses», International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Volume 2, Special Issue 1 (2012).
- Chahrazad TAHRI , La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire , Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro N° 4, Vol 1 : septembre 2015.
- Cherré B, Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires, Université de Montréal - HEC Montréal, Ph.D., (2007).
- Chris Lorenz, If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism ,and New Public Management, The University of Chicago Press, (Spring 2012) , Vol. 38, No. 3. www.jstor.org/stable/10.1086/664553.
- Christian Prat Dit Hauret . PRESENTATION DE LA THEORIE DU DEVELOPPEMENT MORAL COGNITIF ET DE SES APPORTS POSSIBLES DANS LES ETUDES SUR L'AUDIT. Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité e et le contrôle de gestion, France, May 2003.
- Christophe Germain, Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, Semaine sociale Lamy - n° 1186– 18 octobre 2004 .
- Claudine leleux, Théorie de développement moral chez Lawrence Kohlberg et ces critiques (Gilligan et Habermas), dans Jean-Marc ferry et Boris Libois (dir.) ,pour une éducation post-nationale, Bruxelles, 2003, Editions de l'université de Bruxelles, coll, " Philosophie et société".
- Corinne Gendron & Cheryl André de la Porte , La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable , Les cahiers de la CRSDD collection recherche ,No 03-2009.
- Craig Steven Titus, Le développement moral dans la psychologie morale de Lawrence Kohlberg et de Martin Seligman, Revue d'éthique et de théologie morale 2008/HS (n°251).

- Radhika ,Ethics in Public Administration , Journal of Public Administration and Policy Research Vol. 4(2) March, 2012 .
- Mayer, Kuenzi , Greenbaum, Making ethical climate a mainstream management topic, a review, critique, and prescription for empirical research on ethical climate,psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing,2009.
- Danielle Laport, La Responsabilité Sociétale des Organisations , Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, sous la direction de: ARACT Martinique& AFNOR,2007 . <http://martinique.aract.fr>
- David Jousset, Chapitre 6. Kairos. Le moment de la décision en éthique médicale, Journal International de Bioéthique 2014/2 (Vol. 25).
- Denis Chabault, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Vie & sciences de l'entreprise 2011/1 (N° 187).
- Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement", International Finance Corporation, 2007. <http://documents.banquemonddiale.org>
- Diane Girard , Les dimensions psychologiques de l'éthique, revue Interactions, Vol. 8, no 1, printemps 2004.
- Diane Girard, Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management), HEC MONTRÉAL, Canada, Décembre 2013.
- Dominique Bureau & Michel Mougeot, Mesure de la performance et incitations dans la gestion publique , Réalisé en PAO au Conseil d'Analyse Économique , La Documentation française. Paris, 2007 .
- Donna J. Wood, Measuring Corporate Social Performance: A Review , International Journal of Management Reviews, 2010 .
- Elisabeth Albertini, Le Management et la Mesure de la Performance Environnementale. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, France. 2013.

- Émilie Canet et al., De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux, Management & Avenir 2011/9 (N° 49).DOI [10.3917/mav.049.0150](https://doi.org/10.3917/mav.049.0150)
- Faisal Al-Bourini, Farid Mohammad Qawasmeh, Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University, arab economic and business journal 11, 2016. www.sciencedirect.com
- Fanny Petit, Quels principes pour les services publics ? Egalité ,continuité ,adaptation, accessibilité ,neutralité ,transparence, confiance et fiabilité, AITEC (Association internationale de techniciens, experts et chercheurs), Services publics en Europe,2005 , <http://base.d-ph.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6692.html> .
- Florence Ganglo , LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France.
- Floriane BOUYOUD , LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, (CNAM) , AVRIL 2010.
- Fouchet Robert. Performance, service public et nouvelles approches managériales. In: Politiques et management public, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique.
- François Vallaeys , Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale. Philosophie. Université Paris-Est, 2011. Français. <NNT : 2011PEST0038 >.
- Françoise de Bry, Concept d'éthique l'éthique au cœur du management, Management & Avenir 2008/6 (n° 20).

- Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050>
- Frank H.M. Verbeeten , Performance management practices in public sector organizations Impact on performance, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 21 No. 3, 2008. www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm
- Gadenne , Sharma, Balanced Scorecard Implementation in the Public Sector: Lessons Learnt in a Large Local Government Authority,Conference Paper to Accounting and Finance Association of Australian and New Zealand (AFAANZ) Conference, Adelaide, Australia 5-7 July 2009. <http://research.usc.edu.au>
- Ghisland Deslandes ,le management éthique ,Danod ,paris,2012.
- Halima Tajri, Mohammed El Hammoumi, Brahim Herrou. Mesure de performance d'un système de management environnemental (SME). Cas de la maintenance industrielle. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger, Maroc , Dec 2015.
- Hebri Assia, Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH , Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science de gestion, Université Tlemcen, 2015.
- Henri Lehalle, Caroline Aris, Sofia Buelga et Gonzalo Musitu, Développement socio-cognitif et jugement moral : de Kohlberg à la recherche des déterminants de la différenciation du développement moral, L'orientation scolaire et professionnelle [En ligne], 33/2 | 2004, mis en ligne le 15 décembre 2009, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://osp.revues.org/2163> .
- <http://qualitascert.co.uk>
- <http://www.saintl.org>
- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-10002-----/>
- Ian Cobbold , Gavin Lawrie,The Development of BSC as a Strategic Management tool, 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002.

- Inge Amundsen , Vicente Pinto de Andrade , Public Sector Ethics , Catholic University of Angola (UCAN), January 2009 .
- Inge C. Kerssens-van Drongelen & Olaf A. M. Fisscher, Ethical Dilemmas in Performance Measurement, Journal of Business Ethics, Vol. 45, No. 1/2, 15th Annual Eben Conference: "Sustaining Humanity Beyond Humanism" (Jun., 2003).
- J Wolff. Stakeholder management along maritime container transport chains-Development of a framework and exemplified application in empty container logistics.Thèse of doctorat .university of humberg .2014.
- J.I.Gow. A Practical Basis for Public Service Ethics. Paper prepared for the annual conference of the Canadian Political Science Association Western University, London Ontario June 2005.
- Jean François Claud,L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons.France,1998.
- Jean-Michel Heitz, La décision : ses fondements et ses manifestations, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/1 (n°5).
- Jeroen Masschalck, Towards a public administration theory on public servants' ethics. A comparative study. Katholieke Universiteit Leuven LEUVEN, 2004.
- Joël Sotamenou. La délégation du service public de gestion des déchets solides en Afrique : A la recherche d'indicateurs de performance. 9th International conference of territorial intelligence, ENTI, Strasbourg, France, Nov 2010.
- JUSTE RAJAONSON,TROIS ESSAIS SUR LES LIMITES DE L'ÉVALUATION PAR INDICATEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE URBAIN : ANALYSE DE VILLES QUÉBÉCOISES, THÈSE DE DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES, MONTRÉAL,CANADA, JUIN 2017.
- Kiane Goudarzi ; Marcel Guenoun, Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale, Politiques et management public [En ligne], Vol 27/3 | 2010, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 28 mars 2017.
- Kladogeni Anthoula , Hatzigeorgiou Alexandros, Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization, European Research Studies, Volume XIV, Issue (2), 2011 .
- KOURAOGO SAID MAHAMED LAMINE , TENTATIVE DE VALIDATION D'UNE APPROCHE LONGITUDINALE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PROJET, MEMOIRE

PRÉSENTÉ , EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI, MAI 2014.

▪ Lamia Berrah. La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs. Informatique [cs]. Université de Savoie, 2013. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01154349>

▪ laure lavorata, proposition d'une échelle de mesure du climat étique dans l'entreprise : une application au domaine de la vente en B to B, recherche et application en marketing, vol.22, n°01 /2007.

▪ Lia CAPONETTI & Barbara SAK , Comment définir le service public à travers ses différentes facettes «missions et principes ? , Working paper CIRIEC N° 06/2016 .

▪ Linda Klebe Trevino & Laura Pincus Hartman & Michael Brown, Moral Person and Moral Manager: How EXECUTIVES DEVELOP A REPUTATION FOR ETHICAL LEADERSHIP, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 42, NO. 4 SUMMER 2000.

▪ Loréa Hireche, Bahae El Mourabet, Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique, Revue de l'organisation responsable 2007/1 (Vol. 2).

▪ Loréa Hirèche, L'INFLUENCE DE L'ÉTHIQUE DES MANAGERS SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : ESQUISSE D'UN MODÈLE CONCEPTUEL, Université Paris-Dauphine, France .

▪ Loredana Lazar. Innovation et responsabilité sociale : le cas de l'adoption des innovations responsables par les collectivités territoriales : Etude comparative France , Roumanie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français.

▪ Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines , Revue Congolaise de Gestion 2016/1 (Numéro 21 - 22).

▪ Loubna Tahssain-Gay et Benoît Cherré, LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE EST-IL MESURABLE ? RÉFLEXION AUTOUR DES DILEMMES , Association de recherches et publications en management , « Gestion 2000 » 2012/5 Volume 29 .ISSN 0773-0543.

- M. Guenoun. Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009 . <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>
- M. Ragaigne Aurélien, L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés,p 09. <http://www.univ-orleans.fr/log/Gazette/Colloque-loin-proche>.
- Marcel GUENOUN , Le Management De La Performance Publique Local Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion,UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE II,(2009)I, France.
- Marian NĂSTASE, Ilinca HOTĂRAN, Fostering the Organizational Leadership within the Knowledge Based Economy, Review of International Comparative Management Volume 12, Issue 4, October 2011.
- Michael Armstrong, PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES, published by Kogan Page Limited, Great Britain and the United States, Third edition 2006.
- Michael Hughes, Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre,TÉLESCOPE • automne 2005.
- MIHAIU Diana , MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY, Studies in Business and Economics. <http://eccsf.ulbsibiu.ro>
- Moez Essid. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473794>
- Mohamed Ben Ali, Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ? : Approche théorique, International Journal of Innovation and Applied Studies ,ISSN 2028-9324 Vol. 10 No. 1 Jan. 2015.<http://www.ijias.issr-journals.org>.
- Monique Gouiran , la responsabilités sociale &ressource humaines,édition afnor,2010.
- Moore, Heather Louise, Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members ,In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education of Educational Leadership. the faculty of the Department of Educational Leadership

and Policy Analysis East Tennessee State University (2012).Electronic Theses and Dissertations. Paper 1407. <http://dc.etsu.edu/etd/1407>

▪ Mü jdelen Yener et al. The Effect Of Ethical Climate On Work Engagement,Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) . www.sciencedirect.com

▪ Nadia Péoc'h, Bienveillance et éthique du care... Similitudes et différences autour d'une recension des écrits scientifiques, Recherche en soins infirmiers 2011/2 (N° 105), p. 09.

▪ Najat ZARROUK, L'Éthique,la Transparence, la Responsabilisation, le Professionnalisme et l'Intégrité dans le Service Public, colloque , Cotonou, République du Bénin, du 12 au 16 avril 2010.

▪ Nathalie Crutzen, Didier van Caillie. Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297).

▪ Norbert Thom & Adrian Ritz,traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, Management Public Concepts Innovants dans le secteur public, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes ,version française ,première édition 2013 .

▪ OCDE,SIGMA, ETHICS TRAINING FOR PUBLIC OFFICIALS,mars 2013. www.oecd.org

▪ Olivier Charpateau,Thierry Wiedemann-Goiran. Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises . Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2012.

▪ Owen E. Hughes. Public management and administration .Published by PALGRAVE MACMILLAN. New York.Third edition 2003.

▪ Pamela A. Gibson, Evaluative Criteria to Create and Assess Case Studies for Use in Ethical Decision-MakingAnalysis, Journal of Public Affairs Education, Vol. 14, No. 3 (Fall, 2008).

▪ Q. Miao, A. Newman, J. Yu and L. Xu, The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?,Journal of Business Ethics, Vol. 116, No. 3 (September 2013). <http://www.jstor.org/stable/42001947>

▪ Rafael Morales Sánchez, Carmen Cabello Medina,Improving Ethical Decision-Making in Organizations through Ethical Competencies, Universidad Pablo de Olavide, Department of Business Administration,WP BOM 12.02 , April 2012 .

- Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, VANDERBILT UNIVERSITY, South-Western, Cengage Learning, Tenth Edition, 2008.
- Robert Audi and Patrick E. Murphy, *The Many Faces of Integrity*, Cambridge University Press, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 2006).
- Robert COULON, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines*, LEG – FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations), France, Cahier du FARGO n° 1060902.
- Robert D. Behn. *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. *Public Administration Review* • September/October 2003, Vol, 63, No, 5 .
- Robert P. Goss , *A Distinct Public Administration Ethics?* . Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 6, No. 4(Oct., 1996). <http://www.jstor.org/stable/1181906>
- Robert S. Kaplan & David P. Norton , *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*, HARVARD BUSINESS REVIEW ,January-February 1992.
- Robert S. Kaplan , *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3* (Elsevier, 2009).
- Sabine Kuhlmann, *Les démarches pour mesurer la performance des administrations européennes locales: une analyse comparative des expériences de réforme en Grande-Bretagne, en France, en Suède et en Allemagne*, *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2010/2 (Vol. 76) .
- Samuel MERCIER , *UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS* , FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.
- Samuel MERCIER, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*, X ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval , Québec 13-14-15 juin 2000 .

- Shacklock, Manning & Hort, Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management, Journal of New Business Ideas & Trends, Volume 9, Issue 1 (2011). <http://www.jnbit.org>
- Shamas-ur-Rehman Toor and George Ofori, Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Journal of Business Ethics, Vol. 90, No. 4 (Dec., 2009). www.jstor.org/stable/27735264
- Sharleen J.Martenas, Beyond Scandals & Statutes: Ethics in Public Administration, Center for Public Service, vol 67.N^o09, July/August 1991.
- Silvia Puiu. Ethics Management in Public Sector – Background and Tools 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic , Procedia Economics and Finance 23 (2015) www.sciencedirect.com.
- Soufyane Frimousse, Nader Mansouri, Jean-Marie Peretti. LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA LEGITIMITE INSTITUTIONNELLE. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548108>
- Steven Cohen & William B. Eimicke. , Ethics and the Public Administrator. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 537, Ethics in American Public Service (Jan., 1995). <http://www.jstor.org/stable/1047757/>.
- The Accountability Technical Committee, AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008. <https://www.accountability.org>
- Thomas Bonierbale. Eléments pour l'évaluation de la qualité environnementale des systèmes d'assainissement urbains. Ingénierie de l'environnement. Université de Marne la Vallée, France , 2004 .
- Thomas Catlaw , Jeffrey Chapman, A Comment on Stephen Page's "What's New about the New Public Management, Public Administration Review, (2007) , Vol. 67, No. 2.
- Thomas M. Jones, Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991).
- Vaia Demertzis , Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public , Working paper CIRIEC N 08/2016 , CRISP (Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques), Bruxelles, Belgique. v.demertzis@crisp.be .

- Virginia K. Bratton, *Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process*, THE FLORIDA STATE UNIVERSITY ,COLLEGE OF BUSINESS, A dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, May 19, 2004. lib-ir@fsu.edu
- Yari Yuhariprasetia, *Ethics management in the public sector: The case of Indonesian tax administration reform* .Submitted as part of the requirements for admission to the degree of Professional Doctorate in Public Administration. University of Canberra. March 2015.
- Yasmina Sahed-Granger, Anne-Laure Boncori ,*La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes*, *Management & Avenir* 2014/2 (N° 68) .
- YVES BOISVER ,*Les infrastructures actuelles de l'éthique gouvernementale et la sanction des agents publics au Canada. La régulation éthique dans les administrations publiques - Volume II*. 16/2 | 2008. <https://pyramides.revues.org/208>
- Yves Emery ,*La gestion par les résultats dans les organisations publiques de l'idée aux défis de la réalisation*, *Revue d'analyse comparée en administration publique*,(2005), vol-12(N° 03),France.
- Yvon Pesqueu , *Le nouveau management public (ou New Public Management)*,France ,(2006).<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>.
- Aydın Usta, *Performance Management in Public Organizations with Balanced Scorecard: Dimensions and Indicators*,*TODAIÉ's Review of Public Administration*, Volume 6 No1 March 2012.

اللاحق

الملحق رقم 01

الاستبانة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة - معسكر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية - ما بعد التدرج -

مخبر التنمية المحلية و تسيير الجماعات المحلية

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة تحية طيبة و بعد:

اضع بين يديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ"الأبعاد الاخلاقية و التسيير العمومي في الجزائر" و التي تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بغرض استطلاع رأيكم حول طبيعة الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة و أثرها على الاداء الشامل بها.

و ببالغ التقدير لانشغالكم و وقتكم الثمين، أرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بمنتهى الحرص و الدقة، علما أن لا حاجة لذكر الاسم، بحيث سيتم التعامل مع البيانات بشكل مؤشرات إحصائية عامة، على أن تكون الإجابة وفق تصوراتكم الشخصية، علما انه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.

نشمن آرائكم سلفا وهي موضع تقدير.

معلومات عامة: ضع اشارة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: [30-20] [40-31] [50-41] [60-51]
3. المستوى العلمي: متوسط ثانوي جامعي
4. الرتبة: مستوى التحكم ، المستوى التأطيري ، المستوى التنفيذي
5. مدة العمل بالبلدية: [05-01] [10-06] أكثر من 10 سنوات

المجال	رقم الفترة	الفقرات	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتغير المستقل: الاخلاقيات الفردية، والتنظيمية بالبلدية							
الاخلاقيات الفردية للموظف البلدية	01	كل موظف بالبلدية ملتزم بأخلاقياته الذاتية و يطبقها أثناء تأدية مهامه، ليحدد بنفسه ما هو صواب و ما هو خطأ.					
	02	افراد البلدية يراعون مصالحهم الذاتية أولاً، ثم المصلحة العامة.					
	03	أتمسك على الدوام بانطباعي الأولي، مبادئ و معتقداتي لاتخاذ قرار صائب و أخلاقي.					
	04	أنا شخص عقلاني يحكم عقله قبل العاطفة خلال اتخاذي للقرارات.					
	05	أول اعتبار يأخذه موظف البلدية عند صنع القرار هو أن لا ينتهك القانون.					
	06	استشير زملائي أثناء مواجهتي معضلة أخلاقية.					
	07	يلتزم موظف البلدية بالأمانة، السرية و الثقة في التعامل مع معطيات المستخدمين.					
	08	يراعي موظف البلدية أثناء اتخاذه القرار سمعة البلدية باعتبارها سمعته الذاتية.					
	09	يلتزم موظف البلدية بمواعيد عمله.					
	10	لا يستغل موظف البلدية سلطته و يياتها البلدية لمصالحه الشخصية.					
الاخلاقيات التنظيمية على مستوى البلدية	11	يتميز نطاق البلدية بالشفافية ، و المساواة و التواصل بين رؤساء المصالح و الموظفين تحت نطاق اشرافهم.					
	12	تعتمد إدارة البلدية على القانون والمدونات الأخلاقية، و ادراك الموظف للخطأ و الصواب أثناء مواجهته لمعضلة أخلاقية.					
	13	موظفو البلدية يلتزمون بروح الفريق بالعمل، كما يحترمون مبادئ و معتقدات بعضهم البعض.					
	14	يحكم مناخ البلدية قنوات اتصال رسمية و غير رسمية ذات أساس أخلاقي .					
	15	تتوفر البلدية على ميثاق و مدونة أخلاقية للالتزام أمام المواطن.					
	16	ضغط الرؤساء يؤثر على قرارات الموظفين الأخلاقية.					
	17	يتم تفويض الصلاحيات بين الموظفين بالبلدية على أساس الثقة و الكفاءة.					
	18	تُعمم البلدية القوانين و الالزامات على كافة مستوياتها الادارية.					
	19	تملك البلدية نظاما قانونيا و تأديبيا صارما لمكافحة الفساد الاداري بشتى أنواعه.					
	20	تحدد البلدية معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة للمؤثرين على قيمها، ثقافتها، و انشطتها من موظفين، مديرين، موردين و متعاقدين.					
	21	اعتماد البلدية على آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون تردد.					

				تركز البلدية على تعيين رؤساء المصالح الملتزمين أخلاقيا لكي يكونوا قدوة لمرؤوسهم للالتزام الاخلاقي بالعمل.	22	
				تبرمج البلدية دورات تدريب أخلاقي لموظفيها لتمكينهم من مواجهة المعضلات الاخلاقية وتحسين صورتها بالمجتمع.	23	
المتغير المستقل 2:المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب مصلحة الداخلين والخارجيين.						
				تسعى البلدية لاستقطاب الموظفين بنزاهة و شفافية،لتحقيق تكافؤ الفرص.	24	المتغير المستقل 3:التنمية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب مصلحة الداخلين والمسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب مصلحة الخارجيين
				توفر البلدية التوظيف لأصحاب الاحتياجات الخاصة .	25	
				تتوفر البلدية على ثقافة عمل المرأة،مع منحها العطل المدفوعة الأجر خلال فترة الولادة .	26	
				توفر البلدية الكشف الدوري و الرعاية الصحية لجميع الموظفين بالتساوي دون استثناء.	27	
				يوجد لدى البلدية برنامج منهجي مستمر لتقييم مهارات الموظفين تراعي فيه الموضوعية،العدالة،الشفافية،و المساواة.	28	
				تضمن البلدية وجود مسارات تطور مهني لجميع الموظفين.	29	
				تقيم البلدية أداء موظفيها بموضوعية و مصداقية لوضع البرامج التدريبية التي تلائمهم.	30	
				تمنح البلدية مكافآت خاصة للموظفين المتميزين من اجل تشجيعهم	31	
				تعترف البلدية بالتقانات العمالية و تنسق معها لتحديد احتياجات الموظفين و مراعاتها.	32	
				تتبنى البلدية مسار لخلق مناصب شغل من أجل تقليص نسبة البطالة.	33	
				وضعت البلدية قنوات اتصال حديثة كصفحة واب،خط هاتف مجاني،موجبة للمجتمع تهتم باستفساراتهم و احتياجاتهم و لتقييم و تقويم ادائها الخدماتي.	34	
				تعمل البلدية على توفير الخدمات الاساسية للمواطن (نقل عمومي ،صحة ،تعليم،والامن).	35	
				تمنح البلدية فرص التربص لطلبة الجامعات و التكوين لطلبة مراكز التكوين المهني.	36	
				تمنح البلدية بانتظام اعانات للجمعيات الناشطة و الفئات المعوزة على مستوى اقليمها.	37	
				تدعم البلدية صغار الممولين و تشجعهم بالتعامل معهم ضمن الصفقات العمومية.	38	

المتغير التابع الاداء الشامل						
				تستخدم البلدية نظام محاسبي يساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازين السنوية وادارتها لتوفير الوقت والجهد المبذول.	39	الاداء الاقتصادي
				تراجع النفقات الخاصة بالتسيير و التجهيز لاعتماد سياسة ترشيد النفقات، و إعادة تخصيص الموارد بين الانشطة و مشاريع البلدية.	40	
				زاد اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في اعداد وتنفيذ الموازنات من تراجع الانفاق غير ممنهج.	41	
				تعمل البلدية على زيادة ايراداتها بما لا يمس أو يثقل كاهل المواطن.	42	
				تراجع حالات الاختلاس وزيادة تحصيل البلدية للموارد المالية.	43	
				تحصل البلدية بفضل التزام موظفيها بالصرامة بإيرادات كافية تحقق لها الاستقلالية عن السلطة المركزية.	44	
				تسدد البلدية مستحقات الموردين، المقاولين، البنوك، والضمان الاجتماعي في الوقت المناسب	45	الاداء الاجتماعي
				زيادة أيام استقبال المواطنين من قبل المجلس الشعبي البلدي.	46	
				زاد حجم الوثائق المستخرجة من مصالح البلدية خالية من الأخطاء.	47	
				الخدمات التي تقدمها البلدية تتطلب وثائق و اجراءات بسيطة دون بيروقراطية.	48	
				تطورت استعداد و قابلية الموظفون لتوجيه المواطنين و الاجابة على استفساراتهم بلهجة مفهومة ، و بدون محسوبية و باحترام .	49	
				عندما تتطلب الخدمة أجال يُعلم الموظفون متلقي الخدمة عن موعد تقديمها بدقة.	50	
				تتوفر البلدية على أماكن للانتظار مزودة بلوحات ارشادية و أروقة مخصصة لكبار السن و المعاقين، و شكل جيد للاستقبال من قبل الموظف العمومي.	51	
				زادت امكانية تحصيل البيانات الشخصية للمواطنين و الرجوع اليها بسهولة لاعتماد البلدية على تقنية الارشيف الالكتروني للحفظ و التخزين.	52	
				ارتفاع عدد الوثائق الالكترونية المطلوبة و المستخرجة عبر الانترنت.	53	
				تراجع غيابات رؤساء المصالح و الموظفين بسبب التزامهم اتجاه لمصلحة العامة.	54	
				تراجع حالات الانسداد بالمجلس الشعبي البلدي لإدراك أعضائه واجباتهم نحو المجتمع	55	
				تقلص حجم الشكاوي الموجه للبلدية لأنها عملت على معالجتها في وقت وجيز .	56	
				تنتشر الملحقات الادارية للبلدية على نطاق يحقق تقريب الخدمة من المواطن.	57	

				زاد عدد موظفي البلدية من ذوي الحاجات الخاصة، والمتربصين المدمجين على مستوى مصالحتها.	58	الإدارة البيئية
				ارتفاع حجم الاعانات السنوية التي تقدمها البلدية للجمعيات الخيرية، والطبقات الفقيرة بمختلف المناسبات (رمضان، الختان...)	59	
				ارتفع مستوى التزام البلدية اتجاه مورديها بدفع ما علمها من فواتير للتسيير والتجهيز حسب العقود والمواعيد المحددة.	60	
				تحترم البلدية الوقت المحدد لتقديم خدماتها واقامة المشاريع الملتزمة بها.	61	
				تطورت البنى التحتية على مستوى البلدية وزادت المرافق العمومية بها مثل: مؤسسات التعليم، المصالح الصحية، والطرق.	62	
				اعتماد البلدية على الطرق العلمية، و مراكز الردم الحديثة القائمة على تدوير النفايات المنزلية والصلبة.	63	
				زادت البلدية من الدوريات اليومية ومعدات جمع النفايات المنزلية.	64	
				تستخدم البلدية التكنولوجيا الحديثة لتطوير أدائها وتقليل استهلاك الموارد (الورق)، الوقت، والجهد.	65	
				زاد عدد المساحات الخضراء و الحدائق بالبلدية.	66	
				الاعتماد على الطاقة الشمسية للإنارة العمومية وتسيير مرافق البلدية.	67	
				تلتزم البلدية بالقوانين واللوائح السارية المتعلقة بحماية البيئة.	68	
				تنشر البلدية تقارير حول أدائها البيئي المتضمن نسب التلوث، المساحات الخضراء، الأماكن التراثية المحمية...	69	
				قللت البلدية الأثار البيئية المتعلقة بتدوير مياه الصرف الصحي و إعادة تصفيتها.	70	
				رفعت البلدية من عدد وسائل النقل الجماعي للتقليل من الازدحام وتقليل نسب التلوث الهوائي.	71	
				فتحت البلدية حظائر عمومية للسيارات عند مداخل المدينة للتقليل من التلوث الضجيجي و خلق مصدر للموارد جديد.	72	

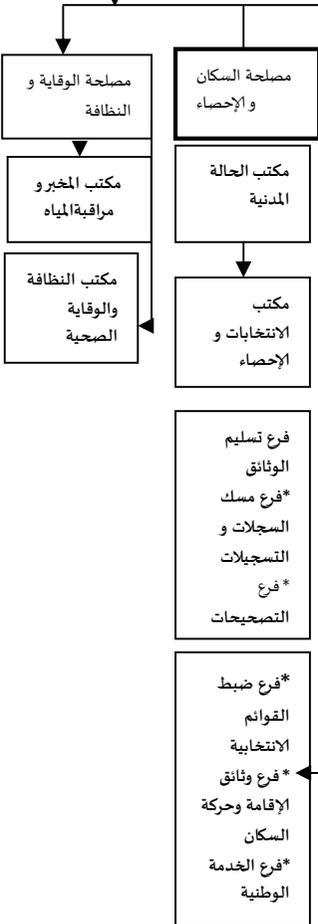
الملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام للبلدية

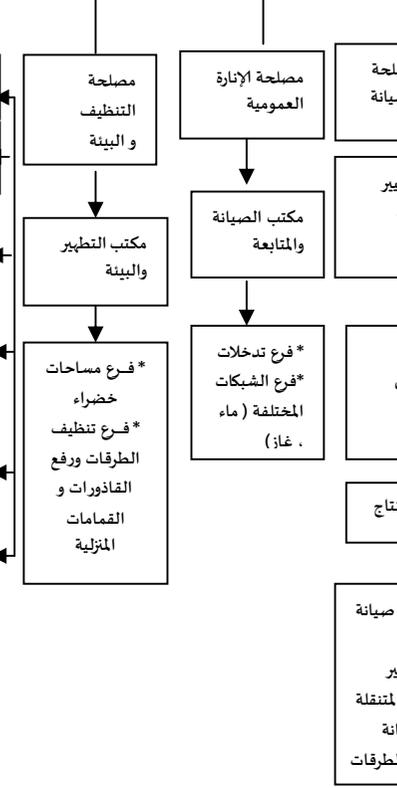
مديرية التنظيم والشؤون العامة



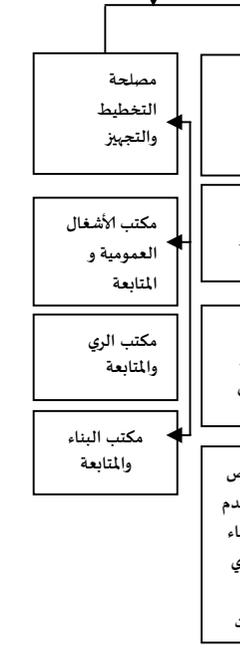
مديرية الإدارة و الميزانية



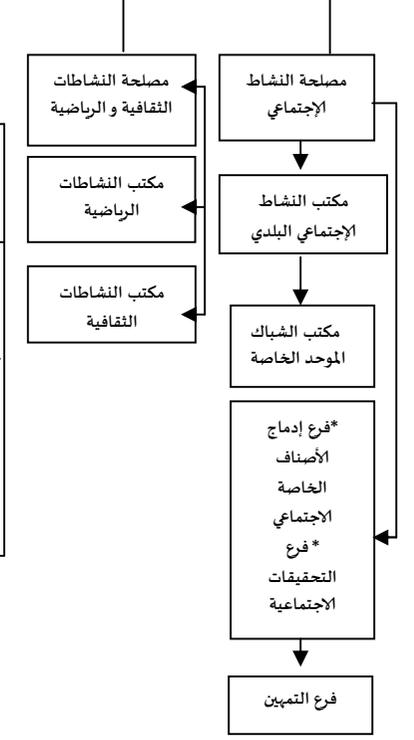
مديرية الصيانة و البيئة و الوسائل العامة.



مديرية التعمير و التجهيز



مديرية الشؤون الإجتماعية، الثقافية و الرياضية



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى اظهار الابعاد الاخلاقية للتسيير العمومي بالجزائر من خلال دراسة تطبيقية على مستوى بلدية سعيدة، اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالاستبانة التي ضمت ثلاث محاور أو متغيرات وهي الأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، والأداء الشامل، بحيث يتكون مجتمع العينة من 447 موظف مرسوم على مستوى بلدية سعيدة و ملاحقها الادارية الخمس (ملحقة حي البدر، ملحقة حي السلام، ملحقة حي الرائد مجدوب، ملحقة داودي موسى، وملحقة بوخرص).

توصلت الدراسة الى أن الاساس الاخلاقي الذي يعتمده الموظف العمومي بالبلدية لتجاوز المعضلات الأخلاقية التي يواجهها بشكل يومي، هو مكتسباته الذاتية من تربية، تعليم، تنشئة أسرية، قانون، عرف، ودين، لأن المناخ الاخلاقي بالبلدية يشوبه الخلل بما لا يسمح أن يُعتمد عليه لبناء أخلاقيات تنظيمية وفردية سليمة على مستوى البلدية، كما أظهرت النتائج ضعف مسؤولية البلدية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين، مع محاولتها الخروج بمظهر لائق أمام أصحاب مصلحتها الخارجيين والاهتمام بانشغالاتهم لتعزيز الثقة بينها وبينهم والرجوع بشرعها لتحقيق الأداء الشامل. الكلمات المفتاحية: الأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، الأداء الشامل، التسيير العمومي، بلدية سعيدة.

Abstract

This study aims to show the dimensions of public management ethics in Algeria, where an empirical study was carried out on the commune of the municipality of Saida by proceeding by an analytical descriptive approach. In order to collect the data we have carried out a questionnaire which has three axes: : ethics, social responsibility and overall performance on a sample of 447 employees at the level of the municipality and its five administrative annexes (annex of Al-Bader district, annex of Al-Salam district, annex of Commander Majidoub district, annex of Daoudi Mousa and annex of Boukhors).

The study revealed that the ethical principles adopted by the municipal official to overcome the dilemmas which he is daily confronted are: these achievements of his education, his knowledge, family education, law, and custom and religion view that the ethical climate is tainted in a way that hinders the construction of an appropriate organizational and individual ethics at the municipal level. The results showed the weakness of the municipality's social responsibility opposite internal stakeholders while trying to present a good figure to external stakeholders, this allows them to build mutual trust and regain their legitimacy to achieve global performance.

Keywords: Ethics, Social Responsibility, Global Performance, Public Management, Municipality of Saida.

Résumé:

Cette étude vise à démontrer les dimensions de l'éthique du management public en Algérie d'où une étude empirique a été effectuée sur la commune de la wilaya de Saida en procédant par une approche descriptive analytique. Afin de récolter les données nous avons effectué un questionnaire qui comporte trois axes: l'éthique, la responsabilité sociale et la performance globale sur un échantillon de 447 employés au niveau de la municipalité et de ses cinq annexes administratives (annexe du quartier Al-Bader, annexe du quartier Al-Salam, annexe du quartier du commandant Majidoub, annexe de Daoudi Mousa et annexe de Boukhors).

L'étude a révélé que les principes éthiques adoptés par le fonctionnaire municipal afin de surmonter les dilemmes auxquels il est quotidiennement confronté sont: ces acquis de son éducation familiale, son savoir, la loi, coutume et religion vue que le climat d'éthique est entaché d'une manière qui entrave la construction d'une éthique organisationnelle et individuelle appropriée au niveau municipal. Les résultats ont montré la faiblesse de la responsabilité sociale de la municipalité vis-à-vis des parties prenantes internes tout en essayant de présenter une bonne image devant les parties prenantes extérieures, cela leur permet de renforcer la confiance mutuelle et de retrouver leur légitimité pour parvenir à une performance globale.

Mots-clés: Ethique, Responsabilité Sociale, Performance Globale, Management Public, Municipalité de Saida.