

أخلاقيات الوظيفة العامة: مدخل عام اعداد: د. شريف صورية

لطلبة السنة 2 ماستر تخصص إدارة محلية

يعتبر موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات المعاصرة والتي تكتسب أهميتها بإعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة والمحسوبية والترجح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

تعرف **الأخلاقيات** بأنها ” مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية التي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك بإعتباره صواباً أو خطأ، خيراً أو شراً من الوجهة الإنسانية”.¹

أما الوظيفة العامة فتعرف بأنها ” الإصطلاح المستخدم المعبر عن المركز القانوني الذي يضم الأشخاص القائمين بالعمل العام والذين يطلق عليهم الموظفون العموميون”.

وذهب غالبية الفقهاء المصريين إلى تعريف الموظف العام بأنه ” كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة يتولى إدارتها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية ، وذلك بتولي منصب دائم يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق”.

وبالتالي يمكن تحديد مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها ” القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك العاملين المحمود والمستحب والتي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عنها”.

كما ان هناك من يسميها أخلاقيات العمل ويعرفها بأنها مجموعة من القيم التي تتمحور حول أهمية العمل، وانعكاس هذه القيم على الرغبة في العمل من قبل الفرد، وتصميمه على الإنجاز، كما يعبر مفهوم أخلاقيات العمل عن مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها لكل تجارة أو مهنة أو وظيفة، والذي يعد أي انتهاك لهذه المعايير من قبل الفرد تصرفاً غير أخلاقي.

التدريب على أخلاقيات العمل: تعني أخلاقيات العمل القيم التي تعتمد على مثل الفرد العليا من أجل الانضباط والعمل الجاد، لذا يترتب على الفرد تدريب ذاته على اتباع هذه القيم، ويمكن القيام بذلك من خلال ما يأتي:

بناء العادات: يعتبر بناء العادات أساس أخلاقيات العمل اللازم لإتمامها.

تنفيذ العادات: أي تنفيذ العادات التي تساهم في تطبيق أخلاقيات العمل الصحيحة، لأنه من غير الصحيح

التخطيط لبناء عادات صحية تُظهر أخلاقيات العمل دون المباشرة في تطبيقها على أرض الواقع.

المثابرة على العادات: يمكن الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال المثابرة على تنفيذ العادات التي تركز على هذه الأخلاقيات، ويمكن القيام بذلك من خلال تدريب النفس على الالتزام، والمثابرة، والتركيز.

علامات اكتساب أخلاقيات العمل: تظهر على الفرد علامات اكتسابه لأخلاقيات العمل، ومنها ما يأتي:

- الوصول للعمل في الوقت المحدد: أي أنه على الفرد التواجد في الوقت المحدد للعمل.
- إنتاج المطلوب: مما يعني إنجاز الشخص الذي يتمتع بأخلاقيات العمل لما يطلب منه من واجبات سواءً كانت سهلة أم صعبة.
- التوقف عن الشكوى: يظهر على الفرد أخلاق العمل عند توقفه عن الشكوى، والتذمر.
- العمل ضمن الظروف الصعبة: يعدّ العمل في حال المرض أمراً غير صحي، لهذا يجب عدم تشجيع هذه العادة بكونها من ضمن أخلاقيات العمل القوية، بل يجب الاستراحة والتفريق بين المرض والعمل.
- تنفيذ العمل: أخلاقيات العمل الجيدة لا تعني شيئاً في حال عدم اتمام الفرد للعمل المطلوب منه، ولذلك يجب الانتباه لتسليم العمل وتنفيذه بطريقة جيدة.
- العلاقات والأخلاق: تنطبق أخلاقيات العمل على جميع العلاقات في مكان العمل، حيث تعتبر هذه الأخلاقيات ضروريةً للتواصل بين الإدارة والموظفين، وزيادة تبادل الاحترام بين جميع العاملين في المؤسسة الواحدة، ومن هذه العلاقات ما يأتي: الإدارة، أو المشرفين. الزملاء، أو الموظفين. الزبائن.

مصادر اخلاقيات الوظيفة العامة :

تختلف النظم الادارية في مستواها وطبيعتها جهودها وطرق تعاملها او لكن لا تختلف في مصادر الاخلاقيات من حيث

الجوهر وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الاساسية لأخلاقيات الوظيفة العامة كما يأتي :

- **المصدر الديني :** لقد وضعت الديانات السماوية اخلاق وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لانهم متساوون في الحقوق والواجبات امام القانون .
- **القوانين والانظمة والتشريعات** التي تضعها الدولة من نظام الخدمة المدنية، قانون الخدمة الجامعية ، نظام العمل والعمال، انظمة وقواعد العمل ،اللوائح الادارية.
- **البيئة الاجتماعية** - تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد والتمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عادات وتقاليد واعراف وقيم من اهم مصادر الاختلافات التي تؤثر في الادارة وفي مستوى التعامل بين المواطنين والجمهور من جهة وبين الموظفين انفسهم داخل المنظمة من جهة اخرى .

- نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية حيث تعد اراء العلماء والفلاسفة ورجال الفكر على مختلف مدارسهم وكذلك علماء البيئة والادارة والسلوك والتاريخ والسياسة الذين حاولوا في كلياتهم ان ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

اهداف اخلاقيات الوظيفة العامة:

تتناظر من خلال محورين رئيسين اولها علاقة الموظف بعمله والمجتمع فتحدد من خلال علاقة الموظف بعمله والمعبر عنها باحترامه الجمهور، عدالة الموظف وعدم تحيزه في التعامل مع الاخرين وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة اما المحور الثاني من خلال علاقة الموظف بالقوانين والانظمة والتعليمات من خلال التطبيق السليم لها وعدم استغلال موقعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل.

عناصر اخلاقيات الوظيفة العامة:

تعرض الكثير من الكتاب والباحثين الى عناصر اخلاقيات الوظيفة العامة، ونذكر منها مايلي:

1. الالتزام بالأنظمة والقوانين.
2. احترام قيم وعادات المجتمع.
3. العدالة وعدم التحيز .
4. احترام الوقت وعدم التقيد بالدوام.
5. الانتماء والولاء للمنظمة.
6. حب العمل.
7. الامانة والنزاهة الحكمة والاخلاص.
8. السرعة والالتقان في انجاز العمل.
9. المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة.
- 10 تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين

الأسباب التي تؤدي إلى الممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة العامة :

- ضعف رواتب ودخول الموظفين العموميين.
- تمتع الموظفين بحرية واسعة في التصرف وعدم خضوعهم لمساءلة فعالة.
- تعقد وتشابك وطول الإجراءات وصعوبة الحصول على الخدمات المطلوبة.
- سوء إختيار وتعيين الموظفين منذ البداية .
- غياب التدريب في مجال السلوك والممارسات الأخلاقية.
- عدم وجود ميثاق أخلاقي أو لائحته أخلاقية تحكم عمل الموظفين.
- ضعف الدور الرقابي الذي يقوم به الجمهور أو الأطراف التي تتلقى الخدمة.

- وجود ثقافة وقيم مؤسسية تدعم الممارسات غير الأخلاقية.
 - إحاطة الممارسات والقرارات الحكومية بالسرية والغموض بما يحول دون معرفة المعايير والضوابط والأسس التي قامت عليها هذه القرارات.
 - عدم موضوعية نظم الترقيات .
 - غياب دور الرؤساء المباشرين من تفتيش ومتابعة ... الخ .
 - غياب الدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى بث القيم الأخلاقية كالإلتناء وفلسفة المصلحة العامة.
- اخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بحقوق وواجبات الموظف :**

حتى نتمكن من تحقيق اخلاقيات الوظيفة، يجب مراعاة حقوق وواجبات الموظف،

واجبات الموظف

1- أداء وإتقان العمل :

على الموظف أن يؤدي عمله على خير وجه ، فى الوقت والمكان المناسبين والمحددين لذلك ، ويجب عليه أن يعرف مهامه بشكل جيد ويسعى لفهم عمله والتكيف معه والاجتهاد فى تقديم الخدمة من خلاله . ولا يمكن أن نتوقع أن يقوم آخر بالعمل بدلا من العامل المسمى للعمل . ويجب على الموظف أن يعمل على تأهيل نفسه وتطوير مقدراته المعرفية ومهاراته العملية الخاصة بعمله فتطوير نفسه سيطور مؤسسته ونوعية الخدمات المتوقعة منه . بالإضافة إلى الاستفادة الشخصية المتوقعة له .

2- طاعة الرؤساء :

لا بد للعمل من تنظيم إداري، ومن الطبيعي وجود رؤساء للعمل ومرؤوسين . وقد توجد عدة طرق لإدارة الأعمال، ولكن المهم هنا على الموظف طاعة الرؤساء وخاصة المباشرين منهم ، والعمل بتوجيهاتهم وتنفيذ أوامره .

وهذه الطاعة يؤخذ بها من أجل المصلحة العامة ، ولا يمكن لها أن تتجاوز الحدود الوظيفية لتصل إلى الطاعة الشخصية .

ولا تعني طاعة الرؤساء تجاوز القوانين والشرائع وفي حال الاختلاف مع موظف أعلى هيكلياً يمكن تنفيذ الأمر فى حال كونه موثقاً وعلى مسؤولية الموظف الأعلى .

والإلتناء فى حال مخالفة القانون أن القانون لا يعفي المخالف لسبب الجهل بالقانون أو طاعة الرؤساء وخاصة الأوامر غير الموثقة منها أو التي تتعدى القانون أو النظام العام الذي هو مجموعة من القواعد الجوهرية التي يقوم عليها المجتمع فى أساسه سواء من الناحية السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

وبهذا ننتقل إلى واجب آخر من واجبات الموظف :

3- احترام القوانين واللوائح :

يشمل احترام القانون احترام الدستور والتصرف وفق التعليمات والأوامر ، ولا يجوز تجاوز القوانين لأي رأي من الآراء أو ظرف من الظروف .

4- عدم إفشاء أسرار الوظيفة :

بطبيعة العمل الوظيفي قد يتعرف الموظف على أسرار الدولة أو المجموعات أو الأفراد وعلى الموظف أن يكون أميناً في المحافظة على هذه الأسرار داخل وخارج نطاق العمل وألا يحتفظ بشكل شخصي بوثائق خاصة بوظيفته .

ويخضع تقدير سرية المعلومات للقوانين المختصة بهذه المعلومات وفي حال مخالفة الموظف لأمانة وسرية المعلومات بتعرض الموظف للمسؤولية الأخلاقية والجنائية .

5- المحافظة على كرامة الوظيفة :

إن سلوك وتصرفات الموظف في الوظيفة وفي حياته الخاصة محسوبة عليه وعلى الوظيفة التي يشغلها ، ولهذا يجب على الموظف أن يمتنع عن كل ما يخل بالشرف والكرامة الخاصة به وبالوظيفة التي يشغلها

6- عدم القيام بأعمال مهنية أخرى :

العمل الآخر حتى وإن كان خارج أوقات الدوام يؤثر على إمكانيات الموظف الجسدية ويخل بمكانة الوظيفة من ناحية الشكل والمضمون ، ولا يفهم من هذا أن الوظيفة أرفع مقاماً من أعمال حرفية أو وظائف أخرى . ولا نستطيع أن ننكر أن الحاجة والعوز في هذه الأيام أرغمت الكثيرين على تجاوز أنفسهم وتجاوز قناعاتهم واضطروا للعمل بأعمال ووظائف أخرى وبدوام آخر ، وأصبح من المقبول أخلاقياً القيام ببعض الأعمال الإضافية لأصحاب بعض الوظائف حيناً ، وفي أحيان أخرى ما يزال منافياً لأخلاقيات العمل أن يقوم الموظف بأعمال أخرى والأمثلة كثيرة .

7- المحافظة على أوقات العمل :

يجب على الموظف الالتزام بأوقات العمل، فوقت العمل للعمل ، وليس من حق الموظف أن يضيع وقت العمل بغير خدمة الوظيفة ، ويجب أن يتنزه الموظف عن استغلال القانون بغير حق ليضيع الوقت ويتلاعب على وقت العمل ، وإن بشكل قانوني لصرف الوقت في غير محله .

8- الحفاظ على المصلحة العامة :

دون التحيز لأي موقف مسبق في اتخاذ أي قرار وظيفي . فالخيار الأول للموظف هو مصلحة الوطن ، فلا يأخذ الموظف بالمحسوبيات والواسطة . ولا تأثير على قرار من مزاج أو موقف عرقي أو سياسي أو ديني أو غيره .

9- المحافظة على الممتلكات العامة :

كالسعي في تخفيض الإنفاق ولكن ليس على حساب نوعية الأداء والاستخدام الأمثل للموارد وحسب اختصاصها .

والحكمة في صرف الممتلكات من المواد وصيانة المواد الثابتة لضمان استمرارية الفائدة من إنتاجيتها ، واستخدام الأدوات بشكل رشيد وسليم والامتناع عن استخدام المواد الموجودة في المؤسسة لأسباب شخصية أو غير متعلقة بالعمل الذي وجدت من أجله . وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية والاتصالات السلكية والتكليف ، واستخدام طرق المواصلات الأكثر كفاءة والأقل كلفة .

10- السلوك المؤدب واللبق مع المراجعين :

واعتبار المراجع صاحب حاجة والوظيفة وجدت لتلبية حاجته .وتوعية المراجع إلى حقوقه وواجباته في حاجته ، وتشجيع المواطن على احترام القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بخصوص حاجته في المؤسسة .

واحترام المراجع كمواطن والرغبة الحقيقية في مساعدته بشكل محامد وعدم عرقلته لأسباب شخصية أو لأسباب استغلاله ، والتعامل مع المراجعين بشكل رسمي وموضوعي دقيق .

ورغم أن موضوعنا هو أخلاقيات الوظيفة والعمل ، إلا أنه نرى أن ننوه بعض التنويه إلى حقوق الموظف- وهذا الموضوع جدير بالتوسعة فيه - تلك الحقوق التي يكفلها القانون وتوضحها اللوائح ، وهي ليست مفصلة تماماً عن واجبات الموظف فبعض الواجبات ينتج عن بعض الحقوق .

ومن هذه الحقوق :

1- المرتبات والأجور :

أي الأجر الذي يتقاضاه الموظف لقاء قيامه بعمله ويدخل في حساب هذا الأجر الأعمال الإضافية التي يقوم بها الموظف والتعويضات المختلفة ومهام السفر . ويدخل في هذا الحق أيضاً القيمة المالية الناتجة عن الترفيعات في الفئات والدرجات والتصنيفات الوظيفية ، وبحسب القوانين المختصة وحسب قدم الموظف ومستوى أدائه لمهامه .

وقد يتقاضى الموظف أحياناً منحة مالية خاصة كتواب لعمل أو اجتهاد ما .

2- الترفيعات الإدارية :

ومن حقوق الموظف أيضاً شغل المناصب الإدارية الأعلى من حيث الترتيب الهيكلي ، وقد تعود هذه الترقية بنفع مادي أكبر رغم أن هذه الترفيعات ذات صبغة إدارية وشكلية أكثر منها مادية ، ويجب أن يعود سبب الترفيعات إلى الكفاءات العلمية ولوجود الشواغر وطريقة تنظيم العمل والخبرات والشهادات ومتطلبات العمل .

3- الاجازات بأنواعها :

الإجازات حق من حقوق الموظف العام تحفظه الطبيعة والقانون وهي مصنفة ومقننة كالإجازة المرضية والإجازة العرضية والإجازة السنوية والإجازة بدون أجر وغيرها

4- حماية القانون للموظف في عمله :

قد تتضح الحاجة لهذا الحق في بعض الوظائف أكثر منها في وظائف أخرى وعلى العموم يحمي القانون الموظف أثناء قيامه بمهامه مما يمكن أن يهدد أمنه أو جسده أو كرامته أو رأيه .

5- التعويض المالي أو المعنوي :

من حق الموظف أن يعرض تعويضاً مالياً عن إصابة جسدية أو تأثر نفسي أو معنوي حصلت له أثناء تأديته لعمله .

لعل موضوع أخلاقيات الوظيفة من المسائل البديهية ، ولكن ما أحوج المجتمعات المتقدمة منها والمتخلفة له ، وما أحوج المجتمعات التي أخذت وتأخذ بهذه الأخلاقيات ، ولغيرها من المجتمعات التي تهدر كرامة الموظف والمراجع ولأسباب متعددة .

خلق مناخ للأخلاقيات في الوظيفة العامة

وفي إطار الحديث عن ضرور خلق مناخ للأخلاقيات يمكن الإشارة إلى أهمية -مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لترسيخ القيم الأخلاقية - . والتي قد نجدتها في دول أخرى تحت مسمى دليل الوظيفة العامة كما في حالة الجزائر ، وهي وثيقة تصدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها في توجيه وممارسة العاملين في أدائهم لأعمالهم والتي تساعدهم في مواجهة القضايا والمشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم الأعمال الموكلة إليهم.

وتتضمن المدونة الأخلاقية من خلال الوظائف الايجابية التي تضطلع بها في خدمة المنظمة مايلي :

- إن المدونة الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة تنمى الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين الجوانب المادية والأخلاقية.
- إن المدونة الأخلاقية تساهم في تطوير مهنة العاملين في الوظائف العامة، حيث أن القواعد والمبادئ الأخلاقية هي بمثابة القسم الأخلاقي.
- إن المدونة الأخلاقية التي يسترشد بها جميع العاملين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين.
- إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من ضغوط الجهات الأعلى لارتكاب ما يخالف قيم ومبادئ المرونة.

مفهوم الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف

التخصصات ، وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها ، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

تعريف الأداء

فالأداء لغة" هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أو أوصله إلى جهته بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به."

أما اصطلاحاً فيعرفه أحمد سيد مصطفى "أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ."

وحسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2008 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية وهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة "

أما إدارة الأداء: قد قصد بها تلك العملية التي يتم من خلالها العمل على ضمان أداء الأشخاص العاملين بحيث يتم إدارته بكفاءة، وأن هؤلاء الأشخاص يؤدون ما عليهم من واجبات بما لهم من طاقات، كما يمكن قياس الأداء وتقديره، ويستلزم ذلك تحديد الأهداف بوضوح، ودون ذلك فعملية إدارة الأداء يتعذر القيام بها بفعالية .

وقد تعددت الآراء حول مفهوم الأداء الوظيفي، فقد عرفته راوية حسن " بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد." ويعرفه أحمد صقر عاشور " :قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء ."

فالأداء هو من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء متميزا في ظل بيئة عمل يسودها العمل والمساواة، فمن المنطقي أن يأخذ الأداء صاحبه مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولا يمكن لمنظمة الدخول في المنافسة إلا إذا كان الأداء عالي وهذا الأخير يتبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

ويعرف واغنر جوهان (Wagner John) الأداء الوظيفي " حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث أن العلاقة بينهما واضحة، فالفرد قد يمتلك قدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائها، والعكس صحيح فيمكن للفرد أن تتوافر لديه الدافعية اللازمة لكنه لا يؤدي العمل بالشكل السليم والمطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك .

أساليب تحسين الأداء :إن اتخاذ أي إجراء بشأن تحسين الأداء يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة الظواهر المشككة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

تعمل المؤسسات على العموم على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية عن طريق وضع أساليب لتحسين الأداء من بينها: أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية، ونموذج الجدارة لتحسين الأداء، والإدارة بالأهداف.

1 أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية: يعد التخطيط كأحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات ومن خلاله تحدد احتياجات المنظمة مستقلا من الموارد البشرية من حيث النوع، العدد، المهارة، وبشكل يخدم أهدافها ، فقد ذكر في معهد إدارة الأفراد الأمريكي عام 1986 عند إجراء استقصاء توصل فيه إلى نتائج منها أن العديد من المؤسسات تمارس ثلاث أنواع للمرونة لتحسين أداء الأفراد نذكرها على النحو التالي:

أ. المرونة الوظيفية: عن طريق تأهيل الموظفين لإكسابهم مهارات متعددة بالتدريب، وذلك لتسهيل أداء الوظائف وإجراء التغييرات في المسار الوظيفي بسهولة ومرونة.

ب. المرونة العددية: والتي عن طريقها بإمكان المنظمة أن تقوم بخفض أو الزيادة في عدد الموظفين في زمن قصير كرد فعل للتغيرات المفاجئة.

ج. المرونة المالية: تتضمن تحسين تصميم نظام الأجور، والوفاء بالالتزامات وهو ما يزيد من قوة المنظمة ويجعلها أكثر مرونة مثلا أن يكون هناك تقييم سوقي لأجر المنظمة والعمل على الزيادة الدورية للأجر وملاءمة المكافآت للأداء والمهارات مع وضع نظام عادل للمكافآت الأداء .

2. نموذج الجدارة: يعرف كل من لويس وليسينغر نموذج الجدارة على أنه " وسيلة وصفية تحدد المهارات ، والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. أما ماك ليلاند قدم في السبعينات فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذجه للتعرف بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات لأداء الوظيفة بشكل متميز، ودراساتهم تساعدنا على تحديد الأشياء التي تسبب هذا التمييز في الأداء الوظيفي.

3. نموذج الإدارة بالأهداف: فالأهداف هي الغايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها، حيث تظهر أهمية الأهداف من الراي القائل أن السلوك الإنساني هادف وأن السلوك الذي يفتقد الغاية مهما كانت يفتقد مبررات وجوده، كما تعكس الأهداف الجهود الإنسانية والتي توجهها وتنشطها كما تمثل الدعامة التي يعتمد عليها التخطيط والتنظيم والرقابة إضافة إلى توفير المعايير اللازمة لتقييم الأداء باعتبار أن الأهداف تساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة ، ومن جهة أخرى تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، وتهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها " النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات، وتعمل في أدنى مستوى إداري أهمية قياس الأداء

إن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية، والوظيفية في الأنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وكذا مراقبة خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، كما يساهم في توجيه عملية تحسين أعمال المنظمات لأنه من أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة. فهو كعملية يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة نذكر أهمها:

يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برامج العمل إلى الإدارة العليا .
تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه، ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد، وكذا الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف .
تساعد وتمكن المنظمات على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراءات التعديلات في حالة الانحراف عن المسار.
تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء .
يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكليفها .

يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل لأن القياس يوفر بيانات حقيقية وملموسة.
يزيد من تأثير المنظمة من خلال التعرف على المحاور التي تحتاج للتركيز والاهتمام بشكل إيجابي بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أي هي الآن من حيث الواقع فلا يمكنها معرفة مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها تحقيق ما تريد لأن العمل دون قياس كالسفر إلى الصحراء من دون بوصلة أو خريطة.
تعزيز المساءلة .

تحسين عملية توصيل الخدمات وكذا إيصال جهود المنظمة للمتعاملين .

تحديد الغايات والمعايير .

اكتشاف المشاكل ومعالجتها .

تحديد فاعلية المنظمة .

إدارة العمليات وتحسينها .

أما المستويات الثلاثة التي يتم استهدافها فهي:

أ. **على مستوى المنظمة:** عن طريق إيجاد مناخ ملائم تسوده الثقة والسلوكيات الأخلاقية المتبادلة، ورفع مستوى الأفراد واستثمار القدرات والإمكانات، ومن جهة مساعدة المنظمة على وضع معدلات تقييم معيارية للقوى ذات المهارات والقدرات المميزة.

ب. **أما على مستوى المديرين:** يتم عن طريق تطوير العلاقات بين العاملين، والتقرب إليهم، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وكذا تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل لتقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

ج. **على مستوى الفرد العامل:** يخلق حالة من الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم باعتبار الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهنا تدخل عملية التقييم إما يجعلهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق لتطوير سلوك الموظفين وبيئتهم الوظيفية وبأساليب علمية، وبصورة مستمرة .

، ومما تقدم نستخلص مجموعة من النقاط:

1- معيار الأخلاق يصعب ضبطه في العمل ربما لتعدد المصادر واختلافها.

3- يمكن للمنظمة أن تصل إلى مزايا جراء تمسكها بالممارسة الفعلية للأخلاقيات والخسائر التي تجنيها جراء إهمالها لهذا الجانب.

4- لا يمكن التحدث عن تحسين للأداء دون معرفة تقييم الأداء.

5- لتحسين أداء الموظف لا بد من التركيز على ثلاث عناصر: أن نخطط للمورد البشري، وأن نطبق مبدأ الجدارة والاستحقاق، أن نسعى لتحقيق النتائج.

6- عملية تقييم الأداء تساعد على كشف نقاط القوة والضعف.

7- تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث مستويات: الموظف، المدير، المنظمة

إن إصدار مدونات أخلاقية هو ضرورة في الإدارة العامة كما في إدارة الأعمال وبنفس المستوى، ليس فقط في جعل الوظيفة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في الإدارة وأداء الواجبات بطريقة فعالة وكذا الاعتراف بأن الخدمة العامة تتقدم على الخدمة الخاصة إنما هو جوهر مواجهة الفساد والتي لا تكون في القواعد والنظم وإنما في النفوس والاتجاهات والضمائر، كما تساعد المنظمات وتدفعها إلى تحسين أدائها.

الأخلاقيات الوظيفية كمدخل للحد من الفساد الإداري

ليس هناك ما ينال من هيبة الدولة ومكانتها مثل الفساد الإداري لماله من آثار وخيمة على الروح المعنوية للمواطنين وإيمانهم بقدرة بلدهم على حل مشاكله في ظل فساد الحكومة، كما أن المواطنون ينظرون إلى المؤسسات بوصفها مؤسسات نموذجية في احترام القانون وتحقيق المصلحة العامة.

دوافع الأفراد لارتكاب السلوكيات غير الأخلاقية: يصدر عن الفرد جملة من السلوكيات والتصرفات غير الأخلاقية والتي تحركها جملة من الدوافع أهمها:

أ. الكسب الشخصي والأناية: والذي يغير من الدوافع الأساسية من أجل الإنجاز والتفوق، وهو المحرك الأساسي الأول في الاقتصاد وأن ما هو غير مشروع تقديم الكسب الشخصي في مقدمة الاهتمامات وبأي وسيلة حتى وإن تجاوزت القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤدي الآخرين.

ب. الضغوط التنافسية: حيث أن المنافسة تفرض وسائلها القاسية والتي تتجاوز في شدتها وقدرتها الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة مما يدفعهم للقيام بتصرفات توصف بأنها غير أخلاقية من أجل البقاء في المنافسة أو حسمها لصالحهم.

ج. إنجاز الأعمال مقابل القيم الأخلاقية: لأن الأعمال التي تسعى في هدفها إلى تعظيم الربح وخلق الثروة تجعل معاييرها المادية في مواجهة مادية مع قيم المديرين، والعاملين الآخرين ما يضع المديرين أمام خيار تكييف قيمهم الأخلاقية أو الخروج عن العمل.

د. **التعارضات ما بين الثقافات** : كثير من المشاكل الأخلاقية في الشركات تثار في تلك المجتمعات جراء التعارضات الثقافية. فأخلاقيات الإدارة تشير إلى تطلعاتنا أي ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية، وتبقى العبرة الحقيقية فيما ينفذ فعلا لا في القرارات ولا فيما تصدرها المنظمات من لوائح وما يصرح به المديرين من التزام أخلاقي، وإنما فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية، وتعود الفجوة بالدرجة الأولى إلى ما اعتاد عليه المديرين من العمل خلف الأبواب المغلقة مع سلم واسع من السرية المبالغ فيها، هذا جعل الشفافية في السنوات الأخيرة مبدأ من المبادئ في العمل الإداري، فأصبحت المنظمات على ما تصرح به من قيم ومدونات أخلاقية وتلزم العاملين بها، ولإعطاء تفسير أكثر سنعرض دوافع الفساد لكل من المواطن، الوسيط، والموظف.

1. **دافع المواطن** : يسعى المواطنون لتحقيق أهدافهم وإنجاز معاملاتهم وهو ما يتطلب اتباع إجراءات روتينية، وهي إجراءات ترافقها تكلفة ووقت لإنجازها ما يؤدي بالبعض إلى اتباع طرق سهلة لكسر هذا الروتين وتسهيل المعاملة ما يتم عن طريق بعض أشكال الفساد كمنح الرشاوي لبعض الموظفين بمقابل التسهيلات، وعلى حساب بعض المواطنين والذين ينتظرون إنجاز المعاملات بالطرق المعتادة، وكذا احتكار من قبل جهة معينة كالحكومة مما يدفع الفرد إلى ممارسة الفساد .

2. **دافع الوسيط** : وهو يعمل كحلقة وصل بين موظف الخدمة العامة وبين المواطن، ويكون دافعه إنجاز عدد أكبر من المعاملات التي تحقق له عائد يعرف بالعمولة في ظل الرغبة في إرضاء الطرفين الموظف والمواطن، كما تساهم القيم السائدة في المجتمع والتي تشكل مناخا مناسباً للوسيط لممارسته لمختلف صور الفساد كنقل المال من المواطن للموظف كأن يدفع الفقر والبطالة بالفرد إلى سد حاجاته لإعانة أسرته بقبول الرشوة بما يحقق له المردود والذي يكفل عيشه.

3. **دافع الموظف** : فاهم ما يدفع الموظف لممارسة الفساد هي الرواتب المتواضعة والعوائد والحوافز المالية القليلة التي يتقاضاها وتدفع المجتمع للتقاضي عن ممارسته، وبخاصة إذا كان هناك ارتفاع متواصل في تكاليف المعيشة بإضافة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية أو انعدامها والذي يؤدي لاستفحال في الممارسات والتزوير... الخ .

وسائل مواجهة الفساد : تتعدد أسباب الفساد كما تتعدد طرق مواجهته، ومن بين وسائل المواجهة والتي تركز على الأخلاقيات نذكرها على النحو التالي:

1. **إيجاد اتفاق جمالي على معيار القيم** : لا بد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة من جهة ومن جهة أخرى خلق كره لدى المواطنين من الفساد الإداري ولتحقيق ذلك لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة.

2. **النزاهة والشفافية في التسيير** : أين يعتبر فساد الإطارات العليا في المؤسسات خطير لما يتركه من أثر على سلوكيات الأفراد وسعة المنظمة لذا لا بد من التركيز على منظومة القيم والمتعلقة بالصدق، الأمانة والإخلاص في العمل وكذا علانية الإجراءات.

3. إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى :لأن انخفاض الراتب المدفوع للموظف يعد أحد أسباب الرئيسية لانتشار الفساد وذلك للبحث عن مصادر لأجل زيادة دخله وسد حاجاته.
4. المحاسبة: أي لا بد من إخضاع الأشخاص الذين يتولون المناصب العليا للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم من خلال مجالس الإدارة والنقابات أو الجمعيات العمومية أو السلطة الرسمية المعنية بذلك.
5. التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان والحد من الفساد في مختلف قطاعات العمل.
6. تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات .
7. نشر التعليم وتوعية المواطنين: فالجهل بالحقوق والواجبات يزيد في استفحال الظاهرة بطريقة سهلة وبسيطة ويزيد من استغلال المواطن للسلوكات والمواقف اللا أخلاقية ، فلا بد من القضاء عليه عن طريق نشر التوعية وتعليم المواطنين وهوما يجعلهم يتعدون عن الرشوة وبالتالي تقليل نسبة الفساد في الإدارة.
8. بناء جهاز قضائي مستقل.
9. تقويم ومكافأة الموظف الأمين: لأن في الكثير من الأحيان نجد في الأجهزة الحكومية الموظف الأمين لا يلقى التقدير والاحترام ويتعرض للعقوبة لأنه أمين لذا يمكن لزاما علينا علاج هذه الحالة بدعمه وتقديم الحوافز المناسبة له واعتباره قدوة حسنة في سلوكياته .

أساليب مواجهة الفساد: إن قضية مكافحة الفساد وكشف ممارساته صعبة جدا وبخاصة في المجتمع ككل والوظيفة العامة بالأخص وتختلف أساليب مواجهة الفساد باختلاف أشكاله ويمكن تصنيفها إلى صنفين مباشرة وغير مباشرة كما يدخل بعضها ضمن الأساليب الوقائية القبلية وبعضها الآخر يدخل ضمن الأساليب العلاجية .

أ. **الأساليب الوقائية:** من الوسائل الفعالة التي تسبق وقوع الفساد وأضراره لأنها تسعى لايجاد حصانة ورقابة ذاتية لدى الأفراد والجماعة وحوافز تساعد على الأمانة والنزاهة وتحد من الانحرافات السلوكية ونستعرضها كالآتي:

1. **التزام وولاء الموظفين:** فالوظيفة العامة بقدر ما تجسد الأهداف الوطنية العريضة للحكومة فهي تتجه نحو تقديم الخدمة للمواطنين، وبالتالي ما يجعل لإثارة الولاء الوطني تأثير كبير في الارتقاء بالوظيفة العامة وأخلاقها.

2. **القيادة النزيهة:** فهي ترتبط بالعنصر السابق حيث يتم اختيار القيادات النزيهة والتي تمثل القدوة في أخلاقها وسلوكياتها في الجهاز الإداري حيث تباشر وظائفها وتمارس إجراءاتها مثلا مدونة القيادة (Meadership

Cod) والتي تهدف الى تحقيق الاستقامة والنزاهة ، بحيث تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي ترتقي بها الوظيفة العامة وتوفر للموظف الاستقرار وسن القوانين لمحاربة الفساد ، وهذا ما يعطي صورة واضحة للثورة الحقيقية للقيادة قبل وبعد تولي الوظيفة ، لتوفير الشفافية والثقة العالية وفي مختلف المجالات. وعنصر آخر هو اختيار المساعدين والمعاونين من الأفراد المشهود لهم بالاستقامة والنزاهة ومن ذي الخصائص الأخلاقية .

3. **مدونات أخلاقيات الوظيفة العامة:** إصدار المدونات الأخلاقية المتضمنة مجموعة المبادئ والتوجيهات الأخلاقية ذات العلاقة بما يجب وما لا يجب في الوظيفة، هي امر ضروري وداعم للوظيفة. فهي كمرشد لسلوك الموظف

وتساعده في مواجهة قضايا المنطقة الرمادية، وقد تكون هناك مدونة أخلاقية واحدة، لكل الموظفين العاملين في الوظيفة العامة كما في قطاعات معينة .

4. **الشروط الأخلاقية في الاختبار والتعيين**: إن الاختيار والتعيين يتم على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة والاختصاص) ومتطلبات الوظيفة ، كما تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة ويكون الأمر جيدا في كلتا الحالتين بالمقارنة مع عوامل أخرى كالمحاباة، المحسوبية... الخ، ولتدعيم روح وقيم الوظيفة العامة لا بد من الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين والترقية.

5. **التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة**: فلا بد من الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة لمديريها وموظفيها وقد يكون التدريب شرطا ضروريا من شروط الترقية لكل وظيفة .

6. **تحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة**: في ظل بعض الظروف قد تكون المغريات عوامل شديدة التأثير على الموظفين والأهم من ذلك هو الحاجة. وتلك الظروف الصعبة والإحساس بعدم العدالة بين الجهد والأجر هوما يتسبب في تنامي الفساد ، أما العوامل المساعدة على تحسين ظروف العمل نذكر منها:
تحسين اجور ورواتب الموظفين، وإعادة تقييم وتغيير درجاتهم الوظيفية .
العمل على تصنيف الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق العدالة.
تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في الإدارة وسياسة الباب المفتوح ، وهوما يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي ورفع الروح المعنوية والولاء الوظيفة والجهاز الإداري.

7. **تحسين إجراءات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال**: كثرة الإجراءات وتعقدها جانب من جوانب الفساد الإداري، وللحد من هذا النوع من الفساد لا بد من تحسين هذه الإجراءات عن طريق:

تكوين حلقات ودوائر لتحسين الإجراءات وتبني حملات التخلص من الروتين وتحديد سقف زمنية واضحة لكل إجراء ، ومن جهة أخرى المراجعة الدولية لإجراءات وقواعد العمل بما يضمن إدخال التحسينات.
الاعتماد على سياسة التدوير في العمل بما يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة والخبرة.
إيجاد الحوافز المادية والمعنوية لكل مفتوح ومبادرة لتحسين الأداء .

توفير قنوات فعالة للموظفين من أجل عرض الشكاوى وتقديم المقترحات من أجل تحسين العمل .

8. **تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية**: بمخاطر وأضرار الفساد على المصلحة العامة، والتركيز على دور الموظف العام كفرد مؤتمن للحرص والنفاني في خدمة الصالح العام.

9. **اتخاذ الإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول**: باعتبار أن الظاهرة أصبحت ذات أبعاد دولية وقابلة للانتقال من دولة لأخرى ومن خلال الشركات المتعددة الجنسيات أو فروعها والتي تعبر بمثابة قنوات ناقلة للخبرات والممارسات لذا أصبح علينا لزاما اتخاذ الإجراءات الوقائية المضادة لانتقال هذه الظاهرة في الحالات التالية:
حق التعامل مع الشركات ذات السمعة الجيدة والمعرفة بمعاملاتها وأساليبها الأخلاقية .
إيقاف أعمال أية شركة ترتكب أية جريمة أو ممارسة في البلد .

ب. الأساليب العلاجية: وهي تلك الأساليب التي يتم اعتمادها أو اللجوء لها في حالة تسجيل حالات فساد وهي مختلفة ومتنوعة منها:

1. الاعتماد على التشريعات والقوانين الصارمة لمواجهة الظاهرة حيث أن الواقع يؤكد أن مضاعفة العقوبات يؤدي دورا إيجابيا وبخاصة إذا تم التطبيق بأمانة وعلى الجميع في الوظيفة.
 2. قيام الأجهزة المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة والفضائح.
 3. الإعلام ودوره في الكشف والتشهير بالفساد والمؤسسات والذي له دور كبير في ردع المفسدين.
 4. توجيه الانذارات بالإلغاء للمؤسسات ذات الممارسات الفاسدة وذلك بإعطاء مهلة زمنية من أجل الإصلاح وتنظيف مكاتبها وإن لم يحدث ذلك سيتم استحداث مؤسسات بديلة أو إلحاق أنشطتها بمؤسسات أخرى أو إخضاعها لبرامج التخصصية.
- فالفساد كما يوجد في القطاع العام له حضور في القطاع الخاص ووجوده في الدول المتقدمة كما في الدول النامية، لذا تتزايد الجهود وتتسع من أجل مواجهته وعلى جميع الأصعدة وفي ظل خبرة عالية متقدمة في أساليب الوقاية منه ومعالجته .

الشفافية كمبدأ من المبادئ الأخلاقية: ترى منظمة الشفافية الدولية أن الشفافية والمساءلة هما حجرا الأساس في محاربة الفساد والتصدي له في كل من القطاعين العام والخاص، فتسعى الشركات بصفة خاصة بالقيام بدور هام في الحد من الفساد بإفصاح عن التزامها بالشفافية بإيصال قيمها وسياساتها للمساهمين وكيفية ترجمة تلك القيم والسياسات وتطبيقها على الواقع، حيث تظهر للأطراف ذات العلاقة ومن خلال التقارير مدى انفتاحها للمساءلة وبالتالي كشف مدى مصداقيتها في بذل الجهود لمكافحة الفساد.

في عام 2012 قامت منظمة الشفافية الدولية بإجراء دراسة حول إفصاح الشركات في تقاريرها عن مدى التزامها بالشفافية على أكبر مائة وخمسة (105) شركة متعددة الجنسيات من الشركات المدرجة على مستوى العالم أين قيمت الدراسة ثلاثة جوانب هامة لإصدار تقارير الشركات والمتعلقة بمعايير مكافحة الفساد والمتمثلة في: برامج مكافحة الفساد المعلنة .

الشفافية التنظيمية والمتضمنة معلومات عن أصول الشركات وممتلكات الشركة .

التقارير على مستوى كل دولة على مدة والمتضمنة العائدات والانفاق الراسمي والضرائب المدفوعة .

وتغطي هذه الدراسة أكبر أربعة شركات في دولة الكويت (بنك الكويت الوطني - ست التمويل الكويتي شركة زين للاتصالات - شركة الوطنية للاتصالات) أوريديو حاليا (وبناء على المعايير بالنسبة لنتائج الدراسة كان هناك: ترحيب من قبل شركة زين للاتصالات وقد طبقت معظم المتطلبات، وقامت بنشر بعض من سياساتها خلال فترة إجراء الدراسة ، وبالتالي نجحت في زيادة نقاطها، أما الشركات الأولى لم ترد للأسف على الإطلاق ولم تكن الدراسة لتثمر لولا جهود سكرتارية منظمة الشفافية الدولية .

الأخلاقيات ودورها في الحد من المظاهر السلبية للبيروقراطية

تتحول البيروقراطية في الممارسات إلى ظاهرة سلبية ومعوق للتقدم عندما تتغلب سلبياتها على مزاياها لتصبح أقرب إلى حكم المكاتب أو وحكم اللوائح، وعندها يشيع الجمود وتقصي الكفاءة، وللقضاء على هذه المظاهر لا بد من الاهتمام بتفعيل الجانب الأخلاقي.

إعطاء تفسير لسيكولوجية البيروقراطي: نجد في علم النفس تشخيص جيد لأعراض البيروقراطية من الناحية السيكولوجية باعتبارها أعراضا غير سوية للسلوك الإداري حيث أن الشخصية الإدارية البيروقراطية تتسم بكثير من ملامح السلوك المرضي أو الغير السوي والتي تحد من الابتكار والتجديد.

بحيث يميل البيروقراطي إلى تجنب المسؤولية وعدم التصرف واتخاذ القرار أو تقليل التصرف أو بالاعتراض الشكلي أو... وهو بذلك يزيح عن نفسه عبء العمل، كما يصل هذا الميل لتجنب المسؤولية أقصاه عند توفر ثلاث عوامل في الوقت نفسه وهي:

1 انعدام الحافز الإيجابي على التصرف كتناسل البيروقراطي لماذا يتصرف تصرفا لا تمليه اللوائح والقوانين والتعليمات، فلا يجد بداخله إجابة كافية عنها ليتحرك نحو هذا التصرف.

2 الخوف من نتائج التصرف الجديد والمستقبل: وما يترتب عليها من أخطاء تؤدي إلى عقوبات رادعة، فقد يظهر هذا الميل بوضوح في بعض المنظمات التي تفرض إجراءات مشددة.

3 انعدام الضوابط والمعايير التي تستعملها الرقابة الهادفة إلى التحقيق من إيجابية التصرف: مكافأتهما أين تركز الرقابة على الأخطاء الصغيرة والأخطاء الشكلية، يرى هارولد الأساسي أن البيروقراطي يكره الاقدام على التجارب الجديدة والتصرفات المبتكرة وارتكاب المجهول، ويفضل طريق الحذر والحيطه على التصرف الجديد المستثمر والمستقل وتعكس نظم العمل هذا الميل في الاجراءات لقدسية ذاتية، اين تصبح اللوائح و القواعد حواجز دفاعية او مشروعة يحتمى و راءها البيروقراطي ويجد فيها المصلحة الدائمة في الحفاظ عليها وتقويمها.

دور الرقابة في القضاء على مظاهر التسيب الإداري: تعد الرقابة وظيفة من الوظائف الأساسية في الإدارة، و يبرز دورها في مراقبة الأداء و تصحيح المسار و التحقيق من تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة و تطبيق القوانين لكي لا يتم الخروج عن مسار المنظمة، فهي كعملية تستبق حدوث الوقائع و تمنع وقوع حالات الإخلال بالقوانين و الإهمال و التسيب الإداري و المالي و المادي و الذي يسبب الانحراف وتدني مستوى أداء المنظمة و جانب تقديم الخدمات . حيث يتجسد دور الرقابة الفعالة في وضع معدلات لتقييم الأداء و وحدات القياس . و بوضع معايير موضوعية لقياس الانحرافات التي تتحقق فتحدد هذه المعدلات على أساس الكم و الكيف و الوقت، و من بين وسائل التقييم نذكر منها التقارير الإدارية، و التي توضع لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان عملها .

حيث يتم التقييم بعد الانتهاء من أداء العمل مباشرة عن طريق الملاحظة و التفتيش أين يقوم المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم، الطرق المستخدمة، و النتائج المتحصل عليها، و بعد مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات

الموضوعية فإذا كان هناك زيادة أو نقصا كان ذلك مؤشرا على أن هناك خللا يهيمن على العمل فلا بد من كشف الأسباب و البحث عن وسائل المعالجة .

لذا فالأنشطة الرقابية تشمل اجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية و يرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية، في حين نجد أن مؤشرات الرقابة التي يعتمد عليها في إعطاء الحقوق و تحصيل المسؤوليات و الواجبات يقتض أن تكون دقيقة و شاملة، و لا بد على النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية و يتعد في إجراءاته عن القهر و الخوف و الاستبداد، كما أن الرقابة لا يجب أن تركز على عنصر دون آخر كالاهتمام بكمية و حجم العمل دون جودته أو التركيز على بعض منها دون غيرها، و هو ما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المنظمة .

توفير عناصر المناخ التنظيمي الملائم و المتمثلة في:

متطلبات الأداء الوظيفي للعمل : أين يمكن للموظف أن يكون قادرا على الإبداع و الابتكار حيث تكون هذه المتطلبات بعيدة كل البعد عن الروتين و الملل و الرقابة التي تعمل على قتل المبادرة و الإبداع لدى الأفراد في المنظمة.
• **التدريب :** له دور كبير في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، لذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة و تسعى لتحقيق الأهداف و في أجل طويل، و هو نوع من أنواع التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أي تحسين الأداء.

• **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين :** و يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الإخلاص و الصدق في العمل ما يؤدي إلى الزيادة في الانتماء و الولاء للمنظمة.

• **أنماط السلطة الإدارية :** فلا بد من اتباع أسلوب الإدارة اللامركزية لأن التركيز السائد في المنظمة يؤدي إلى ظهور آثار سلبية تؤثر على الموظف بخلق الملل و على المنظمة بظهور المشاكل و الصراعات الداخلية.

• **المرونة في التنظيم و قدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية :** فمن خلال التوازن و التكيف يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها المسطرة

• **أساليب التحفيز:** إن حصول العامل على مكافأة نتيجة أداء لعمل ما يزيد في رغبته في تكرار هذا الأسلوب في مرات قادمة، و هذا ما يزيد من حب الانتماء و الولاء للمنظمة، فينبغي على كل إدارة و في أي منظمة ان تستعمل أساليب متنوعة وشاملة و لكل العاملين ، فجانبا الحوافز هو أحد أهم المحددات الرئيسية للأداء، و لا يزال غائبا من الآن، و عليه فالحافز او الدافع يمثل أداة بث الرغبة و الحماس، و بالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة
• **الاستقرار و تحقيق الأمن الوظيفي :** و المتمثلة في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي و المنافع الوظيفية، حيث أنها تخلف استقرارا نفسيا و تساهم في رفع الروح المعنوية، و بالتالي تحسين مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية . فعلى ضوء تركيبة و خصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهيا لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية، كما تتعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة(ككيان أو وظيفة إدارية) . تتزايد أهمية الأسس و المبادئ في بناء هذا التنظيم و تتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار و المهام و ممارسة الصلاحيات و النفوذ و الاهتمام بالجانب غير الرسمي، أين يمكن أن تزداد فرص المحسوبية و الوساطة، و من بين أهم الأسس و المبادئ الأخلاقية في التنظيم أن تكون فعالية

التوجيه و الإشراف و التحفيز و التدريب داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المنظمة و تمثل واحدة من أهداف إعداد و تطوير التنظيم الإداري

دور الاخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الاداء الوظيفي:

المنظمات تسعى جاهدة الى تنظيم اعمالها وفقا للرؤى الاخلاقية ،واعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الاخلاقي للأفراد وزرع الثقة وارساء دعائم الولاء للعمل وكسب الرضا الوظيفي للموظفين ، فالأخلاقيات هي زرع مشمر و ليست خسارة كما يقال.

الاخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين اوضاع العمل : ان الاتار والخسائر الناتجة عن عدم الالتزام بالأخلاق في

الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتحمل عواقبها المنظمة وهو ما يؤثر على أداءها وأداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات. فقد ظهر لأول مرة تطبيقات موثيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد عن أكثر من ستون سنة لتنتشر اليوم في الكثير من الدول ، لذا لا بد من الالتزام بأخلاق المهنة و التأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية الراي وحرية التعبير ،واطلاق القدرات و دليل ذلك فقد قدمت إحدى الجامعات الأمريكية سنة 2006 نتائج دراسة قامت بها تحت عنوان

"Ethical attitudes kn small businss and large corporation"

وبعد تقديم استبيان لأكثر من عشر آلاف خبير مختص في إدارة الاعمال بالوم أ خلال السنوات 1993، 2001، 1985 خلص البحث الى ان الجو الاخلاقي في المنطقة يعزز الكفاءة أي الوصول الى التقليل من الاخطار ،واستغلال الموارد بالشكل الامثل مما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركز البناء القيمة ، حيث فسرت هذه النتيجة بان العادات الحسنة والاخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة ،وظهور معدلات الثقة العالية في نظامها ما يزيد في تماسك العلاقات ، اما تلك التي تعاني قصورا وإنخفاضا في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد هذه الاخيرة تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تطبيق سلوك المراقبة الضيقة على الانشطة والمستخدمين لتزداد بذلك التكاليف الغير المسببة للقيمة ،وحدوث اختلالات في زمن الانتاج والتوزيع في ظهور الصراعات الداخلية المؤدية للانهايار .

دور الأخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي :للانضباط صور عديدة نذكر منها:

الانضباط في الهيئة و يقصد بها الشكل، و ذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي و المحافظة على نظافة شعر الراس ، و الاهتمام بسنن الفطرة و بحاصة في النظافة كتنظافة الأظافر (بالإضافة إلى الالتزام بالزي الرسمي و المحافظة على نظافته و الاهتمام بالهندام مثل تجنب ليس القمصان ذات الكتابات المثيرة والملونة...الخ.

أما الانضباط في الوقت فيتم بالتعرف على جدول العمل و القيام بتحضيره و قبل بدء العمل و التقويم للعمل للتعرف على أوقات و إنجاز الأعمال و مراجعتها أولاً بأول، كما يجب تقديم الواجبات و المشاريع و البحوث في أوقاتها دون تأخير ومحاولة الاحتفاظ بنسب الغياب للضرورة و التغلب على الظروف.

كما يبرز الانضباط من خلال الحضور قبل بدء الدوام و إيقاف السيارة في المكان المخصص، و بالطريقة السليمة. لا بد من استثمار ساعات من وقت الراحة للالتقاء بالأصدقاء .

أما بالنسبة للانضباط في التعامل فيظهر من خلال :تعامل الفرد مع من هو مثله، و من هو أعلى و أصغر منه و انضباطه في التعامل يحفز و يساعد الآخرين على احترامه ، دون أن ننسى كيفية تقدير الموظفين و المسؤولين وحتى حسن التعامل مع من هم دونك.

في حين نؤكد على أن الحصول على الحقوق لا يكون بالقوة و إنما بالبيان و الإقناع باعتبار الموظف هو في مجتمع متعلم.

كما يجب ضبط النفس بعدم رفع الصوت عند أية مناقشة، و الدفاع عن الحقوق لا يكون إلا بنفسك لأن الأقارب لا يكونون متواجدين في كل الظروف .

كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي و الاتقان في العمل : لا يمكن حصر وسائل و أساليب تحقيق الانضباط و

الاتفاق في عدد محدد من المهارات بل أننا نثق بامتلاك الموظف لقدرات خلاقة تفعل هذا الجانب، و لإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين نذكر أن :الموظف كقدوة حسنة في جميع أعماله بانضباطه و محافظته على أوقات العمل هو محفز لباقي الموظفين.

الموظف لا يمثل مخزناً للمعارف و المعلومات لكن لديه القدرة على كيفية الحصول عليها و الاستفادة منها.

نجد أن الموظف المتقن لعمله يهتم بدرجة الاتقان أكثر من اهتمامه بكميتها .

بقاء الموظف و تواجده ساعات في المكتب، و الإجابة على بعض التساؤلات و الاستفسارات ينمي هذه المهارات و يشجعهم على التواصل معه، لذا على الموظف استيعاب المهام الموكلة إليه، فلا ينجز عملاً لا يعني المستهدف منه.

كذلك و يجب فهم التسلسل الإداري و القيادي أين يتم إحالة المهام التي تستصعب عليه، و يعجز عن أدائها إلى من هو أكثر خبرة و د راية ، وكذا استشارة المستشارين والمتخصصين للوصول إلى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن للجميع و الاحترام و التقدير لظروف الوظيفة من حيث الاحتياجات المادية و البشرية، و هو ما يخلق التفاهم و حسن الفهم و تحقيق الاستقرار داخل المنظمة .