

## مقترح لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

دكتور بندر بن عبدالرحمن بن دريب

باحث أكاديمي متخصص في الإدارة العامة

البريد الإلكتروني : Bandar.1974@hotmail.com

### المـلـخص

الهدف : هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بناء نموذج يمكن الأخذ به لتعزيز وتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع العام في المملكة العربية السعودية . منهجية الدراسة : في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي ، ومدخل المسح الاجتماعي . والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، وقد تم إجراء هذه الدراسة في العام الهجري 1436هـ - 2015 م حيث اعتمدت هذه الدراسة في أسلوبها ، أسلوب البحث المكتبي من خلال الاطلاع والبحث في المصادر المختلفة من كتب ودراسات محكمة وأبحاث ورسائل علمية ، منها ما تم كتابته عن أخلاقيات الوظيفة العامة في المملكة العربية السعودية ، ومنها ما كتب عن أخلاقيات الوظيفة العامة في الوطن العربي ، كما تم الرجوع أيضاً لبعض المصادر الأجنبية ، بالإضافة إلى رؤية الباحث في اقتراح نموذج لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة يمكن لصناع القرار الاستفادة منه . النتائج : يعاني القطاع العام في المملكة العربية السعودية - شأنه شأن الكثير من دول العالم الثالث - من تدني في مستويات أخلاقيات الوظيفة لدى الموظفين ، وذلك رغم ما بذلته الحكومة السعودية من جهود تشريعية ورقابية وتنظيمية للحد من ذلك ، إلا أن هذه الجهود لا تزال دون المستوى المأمول مما يتطلب من المسؤولين سرعة النظر في وضع حلول ناجعة لهذه المعضلة على كافة المستويات . الخلاصة : لا زال القطاع العام في المملكة العربية السعودية يعاني من تدني مستويات أخلاقيات الوظيفة العامة ولا بد من تضافر الجهود على كافة المستويات في الدولة من أجل دعم وترسيخ هذه الأخلاقيات لدى المواطنين بشكل عام ولدى موظفي القطاع العام بشكل خاص .

الكلمات المفتاحية : الموظف العام ، القطاع العام ، أخلاقيات الوظيفة العامة ، الخدمة المدنية، الفساد الإداري

### مقدمة

لا تستقيم الحياة الإنسانية وتتكامل متطلبات سيرها بانتظام وانسجام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس ببعضهم في مختلف شؤون حياتهم. ومن بين تلك الضوابط، الأخلاق التي تحكم سلوك الإنسان في مجتمعه. وأرقى وأسمى الضوابط الأخلاقية للإنسان في تعاملاته كافة حوتها الشريعة الإسلامية بنصوص واضحة وصريحة تأمر بما فيه الخير وتحض عليه وترغب فيه. وتنهي عن كل سلوك فيه شر أو يقود إلى ما فيه شر أو مكروه. وتشدّد على الابتعاد عنه وتندّر بسوء عواقبه، وذلك رحمة من رب العالمين

بعباده لتكون حياتهم حياة هانئة يسودها الحب والعطف والتراحم والتفاهم والاحترام المتبادل والوئام والشفافية والإحساس بالآخر، مما يجنبهم ويلات السلوك الذي تحكمه المصالح الفردية وتسوده العواطف، وتسيره النزوات. ولقد تجسدت كل الأخلاق الحميدة التي ارتضاها الخالق العظيم لعبادة بصورة عملية في سيرة النبي الكريم محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم الذي خاطبه الله جل جلاله في صيغة المدح بقوله تعالى ((وانك لعلی خلق عظیم)) (سورة القلم، الآية:4) .

إن أخلاقيات العمل في القطاع الحكومي لها أثرها الكبير في كفاءة الأجهزة الحكومية وحسن سيرها ومدى فعاليتها في تأدية رسالتها على أكمل وجه، وكذلك قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها، مما يعود بالفائدة والخير على الوطن والمواطنين .

ومن الملاحظ أن الفساد الإداري أصبح مشكلةً تعاني منها جميع الحكومات في مختلف البلدان سواءً المتطورة أو النامية ، وإن كانت هذه المشكلة تختلف في حجمها وأضرارها وجسامتها خطورتها من بلد إلى بلد وفقاً لدرجة التطور الحضاري ووعي المجتمع وانتشار القيم والأخلاق فيه ، غير أن السمة العالمية لهذه المشكلة هي أنها عامل قلق عالمي .

ويمكن القول أن الدول النامية تعتبر الأكثر تضرراً من الفساد الإداري بسبب تخلف الإدارة فيها مما يوجب عليها أن تولي مكافحته أولوية قصوى بتعزيز الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وتطوير الإجراءات والآليات المؤسسية اللازمة والفاعلة في تخفيض عوامل الفساد المتمثلة في إساءة استخدام السلطة واستغلالها وما تجر إليه من انحرافات في أداء مهام وواجبات الوظيفة العامة سعياً لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة ( فارغ وآخرون ، 2008 ) .

وكما يقول كلتجار ( 1994 ) " وبينما تنزلق الدول الفقيرة إلى أعماق جديدة من المتاعب الاقتصادية ، فإن الدمار الاقتصادي والاجتماعي الواسع النطاق الذي يسببه الفساد لا يمكن تحاشيه أو تلمس الأعداء له ، ولقد أصبح الفساد يشكل في طول العالم وعرضه قضيةً مركزيةً بصورة متزايدة سواءً أكان ذلك في الانتفاضات الشعبية أو في الحملات الانتخابية " .

إن موضوع الأخلاقيات من المواضيع التي لم تعط الاهتمام الكافي، سواءً على مستوى الدراسة والبحث، أو عدد الكتب التي تم تأليفها في هذا المجال، أو من قبل مدارس ومعاهد الإدارة في دول العالم، وقد تبين ذلك من خلال الإحصائيات والدراسات التي تمت في الآونة الأخيرة .

وتعتبر فترة السبعينات بداية الاهتمام الفعلي بالأخلاقيات في العمل الحكومي في دول العالم، وذلك نتيجة لانتشار الفضائح في قضايا الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ والمحاباة وإفشاء الأسرار الحكومية على غرار فضيحة (وترجيت) المشهورة، وما يتعلق بملفات البنثاغون في الولايات المتحدة أو الإحصاءات التي نشرت في تلك الفترة في الهند وبينت أن هناك ما نسبته 10-20% من الموظفين الحكوميين هناك ضالعون في الرشوة والفساد وغيرها، وأن 50% من الموظفين (إمعات) ذوو أخلاق حسنة بطبيعتهم، ولكنهم ينقلبون حسب الظروف، وأن الغالبية منهم من السهل انقيادهم إلى الانحراف، بعدها توالى المعلومات والنشرات الصحفية. وبدأ الرأي العام يركز على هذه القضايا والممارسات الخاطئة لموظفي الحكومة في دول العالم .

وفي عام 1981م قامت حملات التطهير على الفساد في بلدان كثيرة مثل بولندا وبوليفيا وزائير وكوريا الجنوبية وبنجلاديش ، كما ظهرت فضائح أخرى في كل من الفلبين وتشاد وإيران وتايلاند وزيمبابوي ، وغيرها من الدول التي ليس هناك مجال لسردها ( الدريبي ، 2009 ) .

تلك الفضائح وغيرها كان لها ردود فعل قوية من قبل الناس، ومساعدات على زعزعة الثقة بموظفي الحكومة وتناقص التقدير والاحترام لهم ، وبدأت المناداة بضرورة الرجوع إلى القيم والمبادئ الأخلاقية، وأن يلتزم بها موظفو الدولة ، والعمل على محاسبة كل من كان ضالماً في الانحراف والفساد، وضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث للوصول إلى السبل والطرق الكفيلة برفع مستوى الأخلاقيات سواء كان عن طريق التدريب، أو إعادة النظر في السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة، لأن تدني الأخلاقيات يترتب عليه عواقب وخيمة تضر بالقطاع الحكومي وتؤثر على مستوى الخدمة التي يقدمها للمواطنين .

والمملكة العربية السعودية شأنها شأن دول العالم الثالث ، فهي وإن كانت تصنف من الدول النفطية الغنية إلا أنها تعاني من انتشار مظاهر وممارسات الفساد الإداري في القطاع الحكومي ، مما يكلف خزينة الدولة مليارات الدولارات في كل عام ، وهذا بطبيعة الحال عائد إلى أسباب متعددة من أهمها ضعف الرقابة والمساءلة وتغليب المصالح الفردية على المصالح العامة وانحسار القيم وعدم تفعيل أخلاقيات الإدارة العامة في القطاع الحكومي بين الموظفين ، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لإيجاد نموذج لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية .

#### مشكلة الدراسة :

يعد موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات الهامة في حقل العلوم الإدارية ، فرغم ما حظي به هذا الموضوع من اهتمام ، وبالرغم مما نصت عليه أنظمة الخدمة المدنية من لوائح وقوانين وواجبات ومحظورات ، إلا أنها لم تعد كافية للحد من الفساد الإداري والعمل غير الأخلاقي من خلال الوظيفة العامة ، ولذلك فإن الواقع يتطلب تظافر الجهود لبحث الأزمات الأخلاقية التي تعاني منها المنظمات المعاصرة في جميع أنحاء العالم وكيفية العمل على الحد من الفساد الإداري ومكافحته من خلال البحث في الدوافع التي تسمو بالأخلاق وتنزه الأنفس وتعلو بالقيم ، وترفع شأن الوظيفة العامة من خلال الالتزام بقيمها وأخلاقياتها ( القحطاني ، 2014 ) .

وما من شك في مدى الارتباط المتبادل بين أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة وبين الفساد الإداري ، فكلاهما يؤثر في الآخر بدرجة كبيرة وعكسية فكلما زاد التزام الموظف العام بأخلاقيات الوظيفة العامة كلما قلت فرص ارتكابه لممارسات الفساد والعكس صحيح .

والمملكة العربية السعودية شأنها شأن دول العالم الثالث ، رغم أنها تصنف من الدول النفطية الغنية ، إلا أنها تعاني من انتشار ممارسات الفساد الإداري بين موظفي القطاع العام ، وقد قدر خبراء خسائر السعودية نتيجة للفساد بـ 55 مليار ريال سعودي سنوياً ( القحطاني ، 2014 ) .

لذلك كان لا بد من وقفة جادة من الدولة تجاه ممارسات الفساد التي انتشرت في القطاع العام ، من خلال تفعيل الرقابة والشفافية والمساءلة في هذا القطاع جنباً إلى جنب مع تعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في نفوس موظفي القطاع العام .

ومن هنا كانت هذه الدراسة التي تقدم مقترح عملي لتعزيز أخلاقيات العمل في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية يمكن أن يسترشد به صناع القرار لتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة .

وبالتالي فإن سؤال هذه الدراسة يتمحور في التالي : " هل من الممكن تقديم نموذج لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة في المملكة العربية السعودية ؟ " .

#### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من الإضافة العلمية في مجال أخلاقيات العمل في القطاع العام، وما تضيفه للمكتبة الإدارية من تراكم معرفي خاصة في ظل ندرة الدراسات السابقة التي اهتمت بوضع نموذج في هذا المجال .

كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديمها عرضاً لأخلاقيات العمل في القطاع العام لما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمنظمتنا اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال ، إذ يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الهامة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد أثر تزايد المخالفات الأخلاقية ، وتراجع النظم القيمية ، وتزايد انتشار ممارسات الفساد بين موظفي القطاع العام .

كما تكتسب الدراسة أهميتها العملية من كونها تقدم نموذج مقترح يمكن الاسترشاد والأخذ به من قبل صناع القرار في المنظمات الحكومية في تفعيل وتعزيز وغرس القيم الأخلاقية للوظيفة العامة .

#### تساؤلات الدراسة :

- 1- ما مصادر تشكيل أخلاقيات الوظيفة العامة ؟
- 2- ما العوامل المؤدية إلى مخالفات أخلاقيات الوظيفة العامة ؟
- 3- ما الإجراءات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في تعزيز وتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة ؟
- 4- هل يمكن بناء نموذج يمكن الأخذ به لتعزيز وتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة في السعودية ؟

#### أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على مصادر تشكيل أخلاقيات الوظيفة العامة .
- 2- التعرف على العوامل المؤدية إلى مخالفات أخلاقيات الوظيفة العامة .
- 3- التعرف على الإجراءات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في تعزيز وتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة ، ومدى فاعلية هذه الإجراءات .
- 4- محاولة بناء نموذج يمكن الأخذ به لتعزيز وتفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة .

#### محددات الدراسة :

المحددات المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة لأخلاقيات الوظيفة العامة في الأنظمة السعودية وأهمها نظام الخدمة المدنية للموظف السعودي ، وتتبع جهود المملكة العربية السعودية في تعزيز هذه الأخلاقيات لدى موظفي القطاع العام .

المحددات الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في العام الهجري 1436هـ - 2015 م .

المحددات البشرية : تم إجراء هذه الدراسة بشكل رئيسي على أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظف العام في المملكة العربية السعودية في محاولة للوصول إلى مقترح يسهم في زيادة فاعلية وتعزيز هذه الأخلاقيات وتنميتها لديه .

المحددات الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة وكيفية تعزيزها في القطاع العام في المملكة العربية السعودية , كما تناولت هذه الدراسة بعض المواضيع ذات العلاقة بموضوع أخلاقيات الوظيفة العامة وأهمها الفساد الإداري في القطاع العام .

#### تعريف مصطلحات الدراسة :

##### 1- الوظيفة العامة :

هي "مجموعة من العمليات المتشابهة من الواجبات والمسئوليات تهدف إلى تنفيذ القرارات المتخذة لتسيير الشؤون العامة، تقديم الخدمات، تسيير المرافق، مراقبة النشاط الخاص، حماية السوق وحماية الأموال العامة" (منصور، 2007م:6) .

##### 2- الموظف العام :

هو" كل من يقوم بعمل دائم على وجه مستقر ومطرد في خدمة مرفق عام تديره الدول أو احد أشخاص القانون العام" ( النحاس ، 2006م : 60 ) .

##### 3- الأخلاقيات :

هي "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح" (القحطاني، 2008م:9) .

##### 4- أخلاقيات الوظيفة العامة :

هي "مجموعة من المعايير التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صحيحاً أو خاطئاً من وجهة الإنسانية وأن الفساد الإداري يحدث بسبب الانحراف عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب شخصية غالباً ما تكون على حساب المصلحة العامة" ( النحاس , 2006م : 73 ) .

##### 5- الفساد الإداري :

يعرف صندوق النقد الدولي الفساد الإداري بأنه : " استغلال السلطة لأغراض خاصة سواءً في تجارة الوظيفة أو الابتزاز أو المحاباة أو إهدار المال العام أو التلاعب فيه سوءاً أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة " ( العيسى , 2014 ) .

أما منظمة الشفافية الدولية فتعرف الفساد الإداري بأنه : " كل عمل يتضمن سوء استخدام للمنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة " ( العيسى , 2014 ) .

## الإطار النظري

أولاً : أخلاقيات الموظف العام :

تتمثل أخلاق العمل في الأخلاق التالية :

1- الكفاية والإتقان في العمل :

إن الكفاية في الأداء والإتقان في العمل، من الأمور المهمة من المنظور الإسلامي أو المنظور البشري لمن يرغب في العمل في الخدمة العامة. ولذلك حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة والدراسات العديدة التي تركز على الكفاية في الأداء والإنتاجية في العمل ودوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل ويدخل ضمن هذا الاهتمام العالمي الحالي استخدام برامج الجودة الكلية التي استخدمت في العديد من الدول، وأدى تطبيقها إلى نتائج باهرة في فاعلية العمل وانخفاض كلفة أدائه . ويشتمل ذلك مراقبة الجودة باستمرار وتحسين الأداء في الجهاز الحكومي والتركيز على قيم النزاهة والكفاءة . ومن الكفاية في العمل أن يكون الشخص ملماً بالجوانب الشرعية فيها حتى لا يقع في الحرج الشرعي ، والأخذ بالحزم في الأمور أو القضايا التي تواجهها .

ومن إتقان العامل ( الموظف ) إتباعه الآتي ( الأشعري ، 2008 ) :

- الالتزام بأوقات العمل حضوراً وأداء وتعاملاً وانصرافاً ، وعدم إضاعة الوقت في المكالمات الهاتفية ، أو في مقابلة الزائرين من أقارب أو أصدقاء أما شابه ذلك .
- الدقة في الإنجاز، وعدم الخيانة والإهمال .
- الوفاء بكمية العمل الواجب أدائه في الوقت المحدد له ، وعدم انتقاصها .
- التمسك بأداب التعامل مع زملائه في العمل ، لا غير مبال بهم .
- التقيد بتعليمات العمل الصادرة من رئيسه ، لا عدم إعارتها انتباهه .
- الاهتمام بالمتعاملين معه من الجمهور وعدم تجاهلهم .
- البعد عن المحاباة والتمييز بين المتعاملين معه من الجمهور .
- المحافظة على أسرار العمل .

تلك هي المعايير التي إذا انطبقت على العامل أو الموظف اعتبر متقناً في عمله ومحسناً فيه ومحافظاً على إنتاجه ، أي أن عليه أن يتحلى بمعايير الخصائص الإيجابية ، ويتخلى عن الخصائص السلبية .

2- الرفق والعفوم مع الموظفين والمتعاملين :

انتهت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق وحسن معاملة الزبائن ، وجعلته أحد إستراتيجيات المؤسسات الناجحة ، كما دعت العديد من أدبيات الإدارة العامة إلى حسن معاملة المدير لمؤوسيه ، وأبرزت أهميتها ، وأنها أساس العلاقة العملية الناجحة . ومن جوانب الرفق مع الموظفين حسن معاملتهم ،

وأيضاً من مجالات الرفق مع المتعاملين أو مراجعي الإدارة أو الهيئة الحث العام على التبسم في وجهه ، وتحسس حاجاتهم والسعي لتلبيتها ، وتقديم الخدمة العامة لهم بالشكل الذي يرضي تطلعاتهم .

### 3- النصح والإبداع في أداء الخدمة العامة :

تتجه أدبيات تنمية الموارد البشرية إلى كيفية بيان أداء الموظفين من خلال أسلوب تقويم الأداء الصريح والمفتوح بين الرئيس والموظف ، وترى مثل هذه النظريات أن مثل هذا النصح الواضح المباشر له تأثير كبير على فهم الموظف لما يتطلبه العمل ونظرة رئيسه نحو أدائه ، وبالتالي يمكنه من تحسين أدائه ورفع مستواه وصولاً إلى مرحلة الإبداع في الأداء .

### 4- استشعار المسؤولية :

فالموظف العام لا بد أن يستشعر حجم المسؤولية أمام الله والناس ، وأن يحرص على القيام بحق هذه المسؤولية العظيمة . ومن مكونات استشعار المسؤولية المحافظة على الممتلكات العامة وأموالها من العبث أو الاستخدام غير المصرح به ، أو حتى الاختلاس وتجييرها للمصالح الشخصية للموظفين أو لأطراف أخرى ذات مصالح مشتركة معهم ، والمحافظة على المال العام هي أكبر واجبات الأمانة والكفافية في الوقت الحاضر .

### 5- العدل والإنصاف :

الموظف في الخدمة العامة يجب أن يتسم بالعدل والإنصاف في تصرفاته وتعامله مع الآخرين ، لأنه مؤتمن على هذا العمل ، ويجب عليه في ذلك ألا تؤثر عليه قرابة أو صداقة أو خصومة . ولذلك حرصت العديد من الدول المتقدمة على حياد بيروقراطيتها وجهازها الإداري ، ووضعت اللوائح والنظم الكفيلة بذلك وسعياً نحو تحقيق الحياد في البيروقراطية والعدالة في المعاملة بين الموظفين .

### 6- الأمانة والبعد عن غش الرعية :

الموظف العام مؤتمن على وظيفته وما ينتج عنه من واجبات ومسئوليات ، وأي غش لمهام وظيفته ، كإبداء رأي في ترجيح مصلحة شخصية ، أو تلاعب في المناقصات والعقود للمشاريع الخدمية ومواصفاتها الفنية ، أو إفشاء قيمتها لمصلحة طرف على حساب أطراف أخرى ، أو تغليب مصالحه الشخصية ومصالح أقاربه على المصلحة العامة ، كل هذا يدخل في نطاق الغش وعدم حفظ الأمانة .

### 7- طاعة رؤسائه في العمل :

الموظف العام بحكم وظيفته ، يجب أن يطيع وينفذ التعليمات التي تصدر له من رؤسائه والتي تسعى لتحقيق المصلحة العامة بحيث لا تتعارض مع الشرع والقانون .

### 8- عدم الخروج على كرامة الوظيفة وشرفها :

إن الموظف العام مطالب بالابتعاد عن الإتيان بسلوكيات أو أفعال تتناقض مع كرامة الوظيفة وشرفها ، سواءً كان ذلك في محل العمل أم خارجه ، فتعاطي ممارسات مثل الرشوة أو الاختلاس أو الابتزاز أو تكوين العلاقات مع الأطراف الأخرى المستفيدة من المشاريع والمناقصات الحكومية وإفشاء أسرار الوظيفة العامة ، أو حتى التواجد في أماكن مشبوهة لا يتطلب شرف الوظيفة العامة أن يتواجد الموظف العام فيها ، كل هذا من شأنه أن يؤثر على الموظف وعلى سمعته لأن فيها تجاوزاً على شرف الوظيفة العامة وأخلاقياتها ( العمر، 1999م ) .

## ثانياً: مصادر أخلاقيات الوظيفة :

تتكون أخلاقيات الوظيفة من بعض العناصر المكونة لها ، وهي كما يلي :

- 1- الذات : وهي أول مصادر الأخلاقيات فالإنسان 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 لها .
- 2- الأسرة : ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية. فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام ، ويظل هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه المبادئ في بيئة عملهم وفي معاملتهم للآخرين لأنها ترسخت لديهم منذ الصغر.
- 3- المؤسسات التعليمية : تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلاب لدخول المجال الوظيفي ، حيث تستطيع توعيتهم وتوجيههم وتدريبهم على المسائل في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب أو الطالبة الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص للوطن والمصلحة العامة .
- 4- المجتمع : إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناسقة لا بد وان ينقل أفرادها هذه القيم إلى التنظيم ، وتنعكس على ممارستهم لوظائفهم . وإذا كانت هذه القيم تقوم على شرع الله وتعاليم دينه المتوازن ، فإنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدى ، ولا تراعي فرداً على حساب آخر إما لجأه أو مكانته في المجتمع .
- 5- القيادة القدوة : إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجموعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ، ولين ليس فيه ضعف ، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين ، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها ، وتحترم الآخرين ، وتكون خادمة للمصالح العامة .
- 6- تشريعات الخدمة المدنية : إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من المصادر المهمة للأخلاقيات وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها . ومن زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك ، تعمل على تحديد واجبات ومسئوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري ، فتبين ما هي الواجبات التي تفرضها الوظيفة وما هي المحظورات التي يتوجب الابتعاد عنها في هذه الوظيفة ( الشميمري ، 2006 ) .

## ثالثاً: مخالفات أخلاقيات الوظيفة العامة :

إن تحديد أنماط السلوك غير الأخلاقي أمر مهم في رفع مستوى الحاجة الأخلاقية . وقد عرف غوشه السلوك الإداري غير الأخلاقي في الخدمة المدنية بأنه " الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفة الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة ، أو أوامر الرؤساء في حدود القانون ، أو الخروج على مقتضى الواجب ، أو أن يقصر في تأدية وظيفة مما يتطلب ذلك من أمانة أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها" ومن أمثلة الأخلاقيات غير المحمودة في العمل ( غوشه ، 1983 ) :

(أ) عدم المحافظة على سرية العمل : ينبغي على الموظف المحافظة على سرية العمل أثناء تأدية الخدمة وبعد تركه العمل لأن ذلك يؤدي إلى المحافظة على المصلحة العامة من خطورة إفشاء الأسرار ويحافظ كذلك على المصلحة الخاصة للمواطن الذي اطلع على معلومات تخصه , ويترتب على عدم المحافظة على سرية العمل ثلاثة أنواع من المسؤولية القانونية هي : المسؤولية الجنائية , والمسؤولية المدنية , والمسؤولية التأديبية .

(ب) نقد أو لوم الحكومة : لاشك أن الولاء للوطن والدولة من أوجب واجبات المواطنة الصالحة سواءً كانت بالنسبة للموظف الحكومي أو أي مواطن . إلا أن موظف الدولة يكون واجبه والتزامه أكثر , ولذلك يحظر على الموظف النقد أول اللوم إلى الحكومة بأية وسيلة من وسائل الإعلام المحلية أو الخارجية أو الاجتماعات العامة أو الجلسات الخاصة .

(ج) ممارسة بعض الأعمال : إن غالبية أنظمة الخدمة المدنية في العالم أجمعت على منع موظفي الدولة من مزاوله النشاط التجاري , والعمل في الشركات والجمع بين الوظيفة الحكومية ووظيفة أو مهنة أخرى وإن ممارسة الموظف لذلك تعتبر مخالفة تأديبية وفي نفس الوقت تعد جريمة جنائية تقتضي العقاب بغرامة مالية معينة كما يعاقب المتواطئون مع الموظفين المخالفين والوسطاء في ارتكاب هذه المخالفة موظفين أو غير موظفين .

ويستثنى من ذلك الموظفون الذين يكفون من قبل الحكومة بممارسة بعض الأعمال للمصلحة العامة .

(د) انحراف السلطة أو الوظيفة : يعرف انحراف السلطة بأنه : " إساءة الموظف استعمال السلطة , يقصد بها هدفاً وجانباً للمصلحة العامة كأن يقصد مثلاً تحقيق نفع خاص له أو محاباة شخص بذاته أو الانتقام من خصمه " .

والانحراف صورة من صور سلوك الموظف الأخلاقي السيئ الذي يخل بشرف وكرامة المهنة في الوظيفة العامة . ومن مظاهر انحراف السلطة للموظف في الوظيفة العامة :

- |                       |  |                        |
|-----------------------|--|------------------------|
| 1- استغلال النفوذ     | 2- الرشوة  | 3- الهدايا والإكراميات |
| 4- الوساطة والمحسوبية | 5- الاختلاس  | 6- التزوير             |
| 7- أخذ العمولات       | 8- التلاعب في المناقصات والعقود ومواصفات المشاريع الحكومية |                        |

رابعاً: العوامل المؤدية إلى مخالفة أخلاقيات الوظيفة العامة :

هناك عدد من العوامل التي تؤثر سلباً على سلوك العاملين وتدفعهم إلى مخالفة أخلاقيات الوظيفة العامة ، وتعد أهم هذه العوامل ما يلي ( الصواف ، 1994م : 30-34 ) :

#### 1- انخفاض العائد المادي من الوظيفة :

يؤكد الفكر الإداري على ضرورة توفير عدد من المتطلبات الإنسانية والاجتماعية للعاملين بالقدر المناسب ، وأهم هذه المتطلبات هو الراتب أو الدخل الشهري للموظف العام الذي يكفل توفير الاحتياجات الضرورية لمعيشته هو وأسرته وتوفير الأمن الاقتصادي والاجتماعي لهم ، علاوةً على تهيئة مكان العمل وظروفه بما يتناسب مع إنسانية العاملين .

وقد أيدت الدراسات الميدانية المختلفة أن إهمال هذه العوامل سيؤدي إلى شعور العامل بالقلق والاستياء وعدم الإحساس بالراحة والأمان ، ويؤثر ذلك سلباً بدوره في مدى تمسكه بالسلوكيات الواجب أو الابتعاد عن المحظورات ، بل ويفتح الباب على مصراعيه للموظف العام ليكون ضحيةً للمغريات المادية من الأطراف ذات المصالح .

وأوضح ( هرتزبيرج ) أن هذه العوامل يجب النظر إليها على أنها عوامل صحية بمعنى أنها شرط لتوافر الرضاء الوظيفي ، وأن عدم توافرها بالقدر الكافي يسبب سخط العمال واستياءهم ولا تستقر حالتهم النفسية والذهنية ، ومن ثم يكونون معرضين للوقوع في الأخطاء وارتكاب المخالفات الوظيفية .

#### 2- عدم سلامة المناخ التنظيمي :

هناك عدد من العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤدي إلى ظهور مخالفات لواجبات الوظيفة ، وهي :

أ. سوء البناء التنظيمي والأدوات التنظيمية التي يقوم عليها ، مثل تحليل الأهداف وتصميم الوظائف وتوصيفها : فمن خلال التحليل الجيد للأهداف الرئيسية والفرعية والتعرف على الأنشطة اللازمة لتحقيقها ، يتم تصميم الوظائف وتحديد ما تحويه من الأنشطة والأعمال ، وتوصف وتحدد المسؤوليات ، وما يقابلها من سلطات . وبصرف النظر عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بوضع البناء التنظيمي ، فهناك خطوات وأسس ومبادئ علمية إدارية وتنظيمية يجب مراعاتها عند إقامة هذا البناء أو تشغيله أو صيانتته . ويشير الكثير من العلماء والكتاب في مجال الإدارة العامة والقانون الإداري إلى أن البناء التنظيمي لكثير من الأجهزة الحكومية به العديد من أوجه القصور والنقص ، مثل : العمالة الزائدة ، وتداخل الاختصاصات ، وعدم توازن السلطة المسؤولية ، وسوء تصميم الوظائف ، بالإضافة إلى عدم الالتزام بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وهذا القصور يرجع في الحقيقة إلى إغفال الأسس والمبادئ العلمية التنظيمية ، فكثيراً ما يتم إنشاء وظائف جديدة إما لإيجاد فرص للترقية للعاملين ، وإما للمشاركة في علاج نقص فرص العمالة . كذلك قد يتم إعادة توزيع الاختصاصات والسلطات وإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي ، لأسباب غير موضوعية ولا تخدم تحقيق الأهداف بالدرجة الأولى ، حيث يحدث ذلك عادة مع تغير قيادة المنظمة . ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك المناخ التنظيمي غير المنضبط على سلوك العاملين سلبياً ، ومن الأمثلة على ذلك انتشار

الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل بسبب عدم الوضوح في الاختصاصات أو بسبب الأنشطة الروتينية البسيطة المكلف بها الموظف . كما أن تداخل الاختصاصات والمسئوليات وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، يؤدي إلى انتشار الفوضى وأن يتهرب كل موظف من مسؤولياته ، بل ويسهل الانحراف بالسلطة . وهكذا فإن البناء التنظيمي السيئ يعد سبباً مباشراً لكثير من المشكلات النفسية للعاملين مما يجعلهم أقل التزاماً بالسلوكيات الواجبة .

ب. إنفراد الرؤساء بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة أو استشارة العاملين : ففي ظل هذا النمط الإداري يفقد العاملون الإحساس بالقيمة وتقدير الذات لعدم توافر إمكانية التعبير عن آرائهم في مشكلات العمل والحلول اللازمة لها . ويفقد العاملون كذلك الشعور بالمسئولية المشتركة والارتباط بوظائفهم . ومن الطبيعي في ظل هذا المناخ التنظيمي أن تقل درجة انتمائهم للمنظمة ولأهدافها ، ومن ثم لا يبذلون رغبة أكيدة في التعاون من أجل تحقيق الأهداف أو التمسك بالسلوكيات المرغوبة .

ج. عدم صلاحية القيادة : يترتب على الخلل التنظيمي وعدم توافر توصيف دقيق للوظائف يحتوي على المتطلبات الواجب توافرها في شاغلي كل وظيفة - اختيار قيادات ورؤساء ومشرفين غير صالحين لشغل هذه الوظائف . ومن الطبيعي في هذه الحالة أن تظهر أنماط وأساليب قيادية ضعيفة تؤثر بشكل سلبي في سلوك العاملين ، فإذا عجز القائد عن كسب ثقة مرؤوسيه واحترامهم واقتناعهم بخبرته وقدراته ، فستكون طاعتهم له بناءً على ما يملكه من سلطة رسمية ( سلطة العقاب والمساءلة ) ، وليست قائمة على التأثير الإيجابي والإقناع . ولا حاجة للقول إن مثل هذا النوع من الطاعة لا يني القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين ، بل سيعمل كل منهم على التكاسل والخمول ، وسيؤدي الموظف فقط الحد الأدنى من العمل الذي يجنبه الوقوع في نطاق المساءلة .

ومما لاشك فيه أن القيادة المتسلطة التي ترفض تفويض السلطات ولا تترك مجالاً للحرية للمرؤوسين للترك خلالها باستقلالية ، مع فرض رقابة صارمة ومستمرة ومباشرة على كافة خطوات وتفصيلات الأداء - تقضي على أية فرصة للعاملين لإشباع حاجاتهم المعنوية نحو الاستقلال والإحساس بالقيمة وتقدير الذات والابتداع في العمل. وإذا انعدمت لدى الموظف إمكانية إشباع هذه الحاجات من خلال وظيفته ، يصبح أكثر عرضة للوقوع في الانحراف ومخالفة الواجبات .

ويؤكد العلماء والدراسات في هذا المجال أن القادة لهم دور مؤثر للغاية في سلوك العاملين ، ليس فقط من خلال أسلوب ونمط القيادة ، ولكن أيضاً باعتبارهم قدوة ومثلاً يحتذى به ، فإن لم تكن القيادة نفسها تعباً بما يناط بها من واجبات وتنحرف في ممارستها لوظيفتها ، فلا يمكن لها أن تطلب الالتزام والمحافظة على واجبات الوظيفة من المستويات الأدنى ما دامت هذه المستويات تحت قيادة سيئة .

د. سوء نظام الاتصالات في المنظمة : ويلعب كذلك نظام الاتصالات دوراً هاماً في مدى سلبية أو إيجابية المناخ التنظيمي ، فتكون آثاره سلبية على المناخ التنظيمي إذا كانت المعلومات المتداولة بين العاملين غير كافية أو غير مناسبة ويقل أو ينعدم تدفق المعلومات أفقياً ، وتعمل كل وحدة بمعزل عن غيرها من وحدات المنظمة ، ويتغيب التنسيق والتكامل بينهم ، وكذلك إذا قام نظام الاتصالات بشكل أساسي على الاتصالات الهابطة من القمة إلى المستويات الأدنى حاملة فقط للأوامر والتعليمات دون تدفق المعلومات الكافية التي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة وما يدور بها من خطط وبرامج والمتغيرات في الاستراتيجيات والأهداف . وأيضاً إذا افتقد التنفيذيون سبل الاتصال بالإدارة العليا لكثرة عوائق

الاتصال ولا يتاح لهم فرصة عرض مشكلاتهم بأنفسهم وما يتعرضون له من صعاب أو عقبات في العمل والأداء . ففي ظل هذا النظام للاتصالات من المتوقع أن يشعر الموظف بالضيق ، فلا هو أو غيره يعرف ماذا يجري بمنظمته ، ويشعر كل الموظفين بالعزلة والانفصال عن واقع المنظمة وما يدور بها من أحداث ، ومن ثم ينخفض مستوى انتمائهم للعمل والمنظمة ، مما ينعكس بدوره على درجة إخلاصهم وحرصهم على نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف .

هـ. ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية سواء الإيجابية منها أو السلبية : فهل يتم صرف المكافآت المادية والمعنوية دون الربط المباشر بينها وبين ما يبذله الموظف من جهود ؟ أو هل يحصل البعض عليها لأسباب غير موضوعية ؟ وهل هناك عدالة في صرف المكافآت أم يكافأ من لا يستحق ، ودون النظر إلى ما يبذله من جهود متميزة ؟ إذا كان هذا هو نظام الحوافز السائدة في منظمة ما، فلا غرابة أن يفقد الموظف الثقة في إدارتها ويشعر بالإحباط وعدم الرضاء الوظيفي . أيضاً تلعب الحوافز السلبية مثل عدم التدرج بالعقاب ، أو عدم المساواة فيه للحالة الواحدة ، أو تجاهل الموظفين وعدم احترام آرائهم وأنهم جزء هام من بناء المنظمة ، أو عدم الاهتمام بمتطلباتهم والنظر في مشاكلهم ، كل هذه الممارسات السلبية من القيادة تلعب دوراً بارزاً في فتح المجال أمام الموظف العام لمخالفة الواجبات وفعل المحظورات ( الدريـب ، 2009 ) .

### 3- عدم وجود جزاء رادع :

لاشك أن التهاون في محاسبة الموظف العام عند انحرافه يشجع على التماذي في طريق الانحراف ، ومن ثم فإن توقيع العقاب الرادع يعد عاملاً ضرورياً لحث العاملين على الإقلاع عن ارتكاب المخالفات الوظيفية والابتعاد عنها ، فالجزاء الرادع يثير الدوافع الداخلية لدى الموظف نحو الابتعاد عن فعل المحظورات خوفاً من العقاب . ويعد الجزاء ضرورة حتمية ؛ نظراً للتسليم بوجود من تسول له نفسه الانحراف عن السلوك المشروع ومحاولة إشباع رغباته وحاجاته بطرق غير مشروعة ، لكونها تتطلب منه جهوداً أقل بكثير مما تتطلبه الطرق المشروعة .

والجزاء يقوم بوظيفتين : الأولى هي الوظيفة العقابية التي لا يقصد بها طبعاً الانتقام من الموظف ، إنما هي وسيلة لتغليب مساوئ الفعل المخالف على مميزاته بالنسبة لفاعله ، ويتولد لديه نتيجة لذلك الاقتناع أن التكاسل وارتكاب المخالفات التأديبية لن يؤدي إلى عدم إشباع رغباته وحاجاته الإنسانية فحسب ، بل ويسبب له الألم والإضرار بمصالحه . وتأتي الوظيفة الرادعة بعد ذلك كأثر مباشر لتوقيع العقوبات على الموظف ، فمن خلال التجربة الشخصية والمشاهدات الفعلية لأثار السلوكيات المخالفة ، يتولد الاقتناع لدى الآخرين بأن مضار ارتكاب الفعل المخالف يعلو على الفائدة المرجوة منه . ويتوقف نجاح الوظيفة الرادعة على عدة عوامل ، أهمها : عدالة نظام التأديب ، والارتباط المباشر والفوري بين المخالفة والجزاء .

ويجب الإشارة في هذا الصدد أن التطبيق الخاطئ لتوقيع العقوبات قد يسبب ردود فعل عكسية لدى العاملين ، تتمثل في الآتي ( عبدالوهاب ، 1982م : 236 ) :

أ. عادة ما يترتب على المبالغة في الشدة في توقيع العقوبات انخفاض مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين ، مما ينعكس بدوره على سلوكهم سلبياً ، ويظهر ذلك غالباً في : ارتفاع معدل الغياب ، والتمارض ، وعدم الالتزام بمواعيد العمل والدوام .

- ب. كما أن عدم عدالة العقاب مع جسامة المخالفة المرتكبة يؤدي إلى شيوع روح الاستياء ، وقتل روح التعاون وتفشي السلبية والجمود بين العاملين .
- ج. وقد ينتج كذلك من الخلل في نظام التأديب والإشراف في توقيع العقوبات ، تولد أنماط سلوكية سيئة ، مثل : الكذب ، والتحايل ، وإتباع ممارسات وتصرفات في ظاهرها السلامة والصحة وفي باطنها مخالفة التعليمات ونظم العمل أو عدم المشروعية .
- د. ومن جانب آخر يؤدي التساهل واللين في محاسبة المقصرين وعدم توقيع العقوبات المناسبة لجسامة المخالفة التأديبية ، إلى الانحلال والقضاء على النظام والطاعة في المنظمة وبالتالي يصعب التحكم في سلوك العاملين .

### جهود المملكة العربية السعودية في تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة

تبذل المملكة العربية السعودية جهوداً مضنية في ترسيخ الأخلاقيات التي ينبغي على الموظف العام إتباعها منبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية . وبناءً على ذلك نجد أن نظام الخدمة المدنية تحدّث عن بعض الجوانب في أخلاقيات المهنة ، وهو ما يتعلق بشروط التعيين ، ومؤهلات الموظف ، والحفاظ على الأسرار، والالتزام بوقت الدوام ، وعالج بعض الأخلاقيات السلبية كالرشوة ، واستغلال المنصب ، وبيّن حقوق الموظف ، وواجباته ، والجزاءات العقابية في حال المخالفة المتعمدة . وفيما يلي تبيان ذلك بشيء من التفصيل :

أولاً : المواد الأخلاقية في نظام الخدمة المدنية : اشتمل نظام الخدمة المدنية على العديد من المواد الأخلاقية والتي نوردتها كما يلي ( لائحة تقويم الأداء الوظيفي " الصادرة في عام 1404 هـ ) :

\* المادة الأولى : الكفاءة : مما يتعلق بأخلاقيات المهنة أن يكون الموظف كفؤاً لتولي مسؤولية الوظيفة . وقد نص نظام الخدمة المدنية في مادته الأولى على الكفاءة فجاء فيه : الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة ، والجدارة تمثل مجموع عناصر وصفات ذاتية في الشخص تتصل بالكفاءة الفنية والكفاءات الإدارية والمواظبة ، وحسن السلوك ، وغير ذلك من الملائمات المتروكة لتقدير الإدارة . وورد أيضاً في المادة الرابعة من نظام الخدمة المدنية ما يوضح بعض مجالات الكفاءة ، فجاء في شروط التعيين: أن يكون الموظف :

- حسن السيرة والسلوك .
- غير محكوم عليه بحدٍ شرعيّ أو بحبسٍه في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل .
- غير مفصول من خدمة الدولة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل .

وتأكيداً لهذا الشرط كان شعار وزارة الخدمة المدنية قوله سبحانه ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ ( القصص: 26 ) .

\* المادة الثانية : الالتزام بوقت الدوام : تقدم أن من الأمانة أن يحافظ الموظف على وقت وظيفته فلا يصرف شيئاً منه في غير مصلحتها ، وأن التسبب في الوظيفة حرام ؛ لأنه غش وخيانة وأكل لأموال الدولة بالباطل ، وقد أكد نظام الخدمة المدنية في مادته الحادية عشرة على ما يلي: يجب على الموظف أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته . وهذا الإلزام يعني أن من لم يلتزم بهذا الواجب فإنه يعرّض نفسه للعقوبة .

\* المادة الثالثة : المحافظة على الأسرار: تقدم أن من صور الأمانة الوظيفية وفروعها الحفاظ على الأسرار ، وقد أكد نظام الخدمة المدنية في مادته الثانية عشرة / الفقرة ( هـ ) هذا الواجب فجاء فيه : يحظر على الموظف خاصة إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته . ويطلب من الموظف الالتزام بهذا الواجب ، سواءً كان على رأس العمل أو حتى بعد تركه الخدمة ، ويقصد بالأسرار الوظيفية تلك المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم شغله للوظيفة ، والتي قد تبقى خافيةً عن البعيدين .

\* المادة الرابعة : المعاملة الحسنة مع المراجعين : وهي من أخلاقيات المهنة المتفق عليها ، وقد تقدمت أدلتها من الكتاب والسنة ، وأكد نظام الخدمة المدنية في المادة الحادية عشرة على ما يلي : يجب على الموظف خاصة أن يراعي آداب اللباقة في تصرفاته مع الجمهور ، ورؤسائه ، وزملائه ، ومرؤوسيه . وهذه الآداب من الإسلام- وهي ما يصطلح عليها أحياناً بالذوق- حيث تجمع جملة من الأخلاق الإسلامية ، كالتبسم ، والكلمة الطيبة ، واحترام الكبير، والرفق... الخ .

كما أكد في مادته الثانية عشرة / الفقرة (1) على استعمال الرفق مع المراجعين وهو من الأخلاق الحسنة : على الموظف استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله ، وإجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام .

\* المادة الخامسة : عدم استغلال المنصب : ومما يدخل في أمانة الموظف ونزاهته أن لا يستغل منصبه لمصالحه الشخصية ، وقد قدمت ذلك بأدلتها في الأمانة ، وأكد نظام الخدمة المدنية على هذه النزاهة في مادته الثانية عشرة / الفقرتين ( أ ، ب ) : يحظر على الموظف خاصة إساءة استعمال السلطة الوظيفية ، واستغلال النفوذ .

\* المادة السادسة : المحافظة على الآداب : وإذا كان نظام الخدمة المدنية اشترط حسن السيرة والسلوك لتعيين الموظفين ، فإنه يزيد على ذلك أن يحافظ الموظف على خلقه وسلوكه الإسلامي أثناء أدائه العمل ، وخارج العمل، فجاء في المادة الحادية عشرة / الفقرة ( أ ) : يجب على الموظف خاصة أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة ، سواءً كان ذلك في محل العمل أو خارجه .

وهذا يعين الموظف المسلم على أن يتمثل الخلق الإسلامي في حياته فيبتعد عن إساءة سمعته وكرامته بأي شكل ، وهو مفهوم واسع يشمل الابتعاد عن: المسكرات، والغش ، والتدليس ، والتزوير، ومخالفة المروءة .

\* المادة السابعة : طاعة المسؤولين : تقدم أن من شروط الوظيفة أن تكون مباحة ، فما دامت كذلك فإن الموظف داخل في قوله سبحانه ( يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ) وقوله ( وتطيعوا من ولاة الله أمركم ) ، وأكد نظام الخدمة المدنية في مادته الحادية عشرة / الفقرة ( ج ) على هذا المبدأ : يجب على الموظف خاصة أن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات .

\* المادة الثامنة : محاسبة الموظفين : ومن أخلاقيات المهنة التي سبق ذكرها محاسبة الموظفين لضمان النزاهة والانضباط في أداء العمل ، وقد أكد نظام الخدمة المدنية في مادته السادسة والثلاثين على ذلك فجاء فيه : تعدّ تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية .

ثانياً : حقوق الموظف العام :

كفل نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية للموظف حقوقاً مالية ومعنوية مقابل أداء واجبات ومسئوليات الوظيفة ، منها ما هو دائم ومستمر طوال الخدمة ، ومنها ما يصرف لمرة واحدة أو بصفة مقطوعة أو معلق بسبب معين ومن أهم هذه الحقوق ما يلي ( القحطاني ، 2008م : 25-26 ) :

1- الحقوق والمزايا المالية :

أ. الراتب : هو المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظف في نهاية كل شهر هجري نظير ما يؤديه من عمل في أثناء خدمته حيث نصت المادة (16) من نظام الخدمة المدنية على : ( يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل ) ويتحدد الراتب حسب السلم الخاص بالراتب والمرتبة التي يشغلها الموظف ولا يدخل فيه أي دخل آخر سواء كانت بدلات أو غيرها. ما عدا العلاوة فإنها تعد جزءاً من الراتب .

ب. العلاوة : هي المبلغ المالي الذي يضاف إلى راتب الموظف حسب مرتبته بصفة دورية وتُخصَّص جزءاً من الراتب الأساسي حيث نصت المادة (17) من نظام الخدمة المدنية على ما يلي: ( يمنح الموظف العلاوة وفق سلم الرواتب الملحق بهذا النظام وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة ) .

ج. الإجازات :

يتمتع الموظف في أثناء خدمته بعدد من الإجازات إذا توافرت شروط منحها ومن هذه الإجازات العادية ( يستحق الموظف إجازة عادية قدرها ثلاثون يوماً كل سنة من سنوات الخدمة براتب كامل يصرف مقدماً حسب آخر راتب يتقاضاه الموظف ) وفقاً للمادة (28/1) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية . وإذا انتهت خدمة الموظف دون أن يتمتع بإجازاته يتم تعويضه عما هو مستحق له من الإجازات في حدود ثلاثة أشهر.

ثالثاً : العقوبات :

هناك عقوبات تأديبية تطبق على الموظف في أثناء حياته الوظيفية ، وهناك عقوبات تأديبية تطبق على الموظف بعد انتهاء خدمته ، فقد أورد نظام تأديب الموظفين العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظفين المدنيين في الدولة . وذلك كما يلي ( نظام تأديب الموظفين ، 1391هـ ) .

\* العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظف في أثناء خدمته : تتم معاقبة الموظف بإحدى العقوبات التالية والواردة على سبيل الحصر في المادة (32) من نظام تأديب الموظفين .

1- بالنسبة لموظفي المرتبة العاشرة فما دون أو ما يعادلها :

أ. الإنذار .

ب. اللوم .

ج. الحسم من الراتب بما لا يتجاوز صافي راتب ثلاثة أشهر على ألا يتجاوز المحسوم شهرياً ثلث صافي الراتب الشهري .

د. الحرمان من علاوة دورية واحدة .

هـ. الفصل، وهذه العقوبة كما أشرنا لا يملك توقيعها إلا ديوان المظالم .

2- بالنسبة للموظفين الذين يشغلون المرتبة الحادية عشرة فما فوق أو ما يعادلها :

(1) اللوم .

(2) الحرمان من علاوة دورية واحدة .

(3) الفصل .

رابعاً : أجهزة مكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية :

يقع عبء مكافحة جرائم الفساد في المملكة على عاتق أكثر من جهة حكومية معنية . فهناك أكثر من جهة ضبئية ، ورقابية، وتحقيقية ، وقضائية تعمل جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري، والتصدي لكافة أنواع الفساد . وهذه الأجهزة هي : ( السالم ، 2010 )

أولاً : الأجهزة الضبئية :

لقد حددت المادة (٢٦) من قانون الإجراءات الجزائية ( قانون العقوبات السعودي ) من يقوم بأعمال الضبط الجنائي حسب المهام الموكلة إليه، والجهة المخولة التي تقوم بسلطة البحث، والتحري، وجمع الأدلة ووضع الخطط لضبط مرتكبي جرائم الفساد في القطاعين العام والخاص، ومن ثم إعداد محاضر الاستدلال والتفتيش ، هي وزارة الداخلية ، ممثلة في الأجهزة التالية :

(1) المباحث الإدارية :

استشعاراً من الحكومة السعودية في ضرورة وجود جهاز أمني متخصص في مكافحة الرشوة والفساد الإداري ، أنشأت المباحث الإدارية عام 1980 ، وهي ترتبط ارتباطاً فنياً وإدارياً بالمباحث العامة ، ومهمتها معرفة من يتعامل بالرشوة في مختلف أجهزة الدولة ومتابعته ، ووضع الخطط للقبض عليه ، ولقد شرعت المباحث الإدارية في القيام بدورها في مكافحة الرشوة داخل الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى مكافحة أنماط أخرى من الفساد الإداري مثل التزوير والتزيف والاختلاس . وتتمثل اختصاصات المباحث الإدارية في استقبال البلاغات والشكاوى المتعلقة بالفساد الإداري عامةً ، والرشوة على وجه الخصوص ، والقبض على جميع المتورطين في ذلك . إن سير العمل في المباحث الإدارية بوصفها جهة ضبئية يمر بمراحل تبدأ بالبحث والتحري ثم جمع الأدلة اللازمة بالشكل القانوني والتي تدين أشخاص أو جهات حكومية ثم القبض وتوجيه الاتهام والتوقيف الاحتياطي والتحقيق ثم الإحالة إلى جهة الاختصاص هيئة التحقيق والإدعاء العام ( آل فراس ، 2012 ) .

## (2) وحدة التحريات المالية :

هي وحدة إدارية تابعة لوزارة الداخلية السعودية . مرتبطة بمساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية . ومهمتها الأساسية تلقي البلاغات عن المعاملات المالية المشبوهة وتحليلها وإعداد التقارير عنها وإحالتها للجهات المختصة ، ومن ثم حفظها بقاعدة البيانات ، كما تقوم بتبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة داخل المملكة وخارجها بهدف مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ، أنشأت عام 2006 ومقرها الرئيسي العاصمة الرياض .

## (3) الشرطة :

تختص أقسام الشرطة بتلقي البلاغات والشكاوى والتحقق منها وتسجيلها في سجلات قيد البلاغات والشكاوى ، والبحث عن مرتكبي الجرائم وضبطهم وجمع المعلومات اللازمة للتحقيق وتوجيه الاتهام ، والمجتمع السعودي كأى مجتمع تكون الشرطة فيه هي أولى الإدارات التي يفكر الشخص بإبلاغها عن أعمال فيها انتهاكات للقانون ، وتباشر الشرطة كجهة ضبطية جميع أنواع الجرائم في حال ورود بلاغ إليها ومن ثم تقول بإحالة المجرمين لجهات الاختصاص .

## (4) إدارة البحث الجنائي :

وهي تتبع وزارة الداخلية ، وتختص إدارة البحث الجنائي بمكافحة مختلف أشكال الجرائم عبر أقسامها المختلفة ، ومواجهة أي أعمال إجرامية تخل بالأمن والاستقرار ، وتأخذ الإدارة على عاتقها مواجهة كافة التحديات التي تواجهها في ظل التطور المتسارع لمختلف أنواع الجرائم والأساليب المبتكرة في ارتكابها ، ومن أهم اختصاصاتها البحث والتحري وجمع الأدلة واستقبال الشكاوى في جرائم غسل الأموال والحاسب الآلي والبطاقات الائتمانية والتزييف والتزوير والرشوة والاختلاس ، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى ذات العلاقة ( السالم ، 2010 ) .

## ثانياً : الأجهزة الرقابية : ( السالم ، 2010 )

## (1) مجلس الوزراء :

طبقاً لنظام مجلس الوزراء فإن للمجلس سلطة رسم جميع السياسات الداخلية والخارجية ، وكذلك السياسة المالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية للمملكة ، والإشراف على تطبيق هذه السياسات . ووفقاً للمادة (٢٤) من نظام مجلس الوزراء فإن المجلس بصفته السلطة التنفيذية للحكومة السعودية يتمتع بعدد من السلطات الحصرية مثل مراقبة تطبيق كافة الأنظمة والقرارات الصادرة في المملكة ، واستحداث وتنظيم المصالح العامة ، والإشراف على خطط التنمية العامة ، وإنشاء اللجان الخاصة بمراقبة أداء الوزارات والجهات الحكومية .

## (2) مجلس الشورى :

يمارس مجلس الشورى حسب نظامه سلطات استشارية بحسب القضايا التي تحال إليه من قبل رئيس مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية ، وبشكل خاص : مراقبة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مراقبة القوانين والأنظمة الصادرة أو التي سوف تصدر في المملكة ، ودراسة الاتفاقيات

والمعاهدات الدولية التي يمكن أن تصبح المملكة طرفاً فيها ، ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والجهات الحكومية الأخرى ، وتقديم الاقتراحات في هذا الخصوص إلى مجلس الوزراء . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يحق للمجلس أن يستدعي أي مسئول عام للحضور للمجلس في أي جلسة من جلساته ، ومناقشة القضايا التي تتعلق بوزارته أو جهته الحكومية .

(3) إمارات المناطق :

المملكة العربية السعودية مقسمة إدارياً إلى (١٣) منطقة . وطبقاً لنظام المناطق فإن كل أمير منطقة مسئول عن تطبيق القانون واستتباب الأمن والاستقرار في حدود سلطاته ، واتخاذ كافة الإجراءات الضرورية بهذا الخصوص وتطبيق الأحكام القضائية النهائية ، وحماية حقوق وحرريات المواطنين ، واتخاذ كافة الإجراءات الضرورية في هذا الخصوص ، وإدارة جميع المحافظات والمراكز التي تقع ضمن نطاق سلطاته ، والإشراف على أداؤها ، والحفاظ على الأموال والممتلكات العامة .

(4) وزارة المالية :

تمارس وزارة المالية دورها الرقابي على إيرادات ومصروفات الدولة بشكل رئيسي عن طريق الإشراف والرقابة ، وتطبيق الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة الصادرة من المؤسسات والجهات الحكومية .

(5) وزارة الخدمة المدنية :

تقوم الوزارة بالإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية ، وتتولى بوجه خاص من ضمن اختصاصاتها ما يلي :

- مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها .
- وضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- فحص تظلمات الموظفين المحالة إليهما من الجهات الحكومية المختصة وإبداء الرأي فيها .

(6) وزارة الاقتصاد والتخطيط :

أنشئ جهاز بوزارة الاقتصاد والتخطيط لتنفيذ المشروعات وتقصي أسباب التقصير في تنفيذها ، بالتعاون مع هيئة الرقابة والتحقيق ، بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٦٨) وتاريخ ١٣٩٦/٦/٢٢ هـ .

(7) مؤسسة النقد السعودية :

ينص نظام المؤسسة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢٣) لعام ١٩٥٧م على أغراض ووظائف المؤسسة بالنسبة لعمليات النقد ومراقبة المصارف ، إلى جانب اختصاص المؤسسة في القيام بدور البنك المركزي للحكومة ، وتنظيم وتطوير ومراقبة الأعمال المصرفية والنقدية في المملكة .

وقد نص نظام مراقبة البنوك الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥/م) لعام ١٩٦٦م على تنظيم ممارسة النشاط المصرفي ، ودور المؤسسة في الإشراف والرقابة على البنوك التجارية ، والتأكد من سلامة المراكز المالية والأنظمة المصرفية ، وتحديد الضوابط التي يتعين على البنوك الالتزام بها ، بما يتمشى والسياسات النقدية والاقتصادية للمملكة .

وتقوم المؤسسة بالإشراف والرقابة على البنوك ومنسوبيها للتأكد من تطبيق كافة الأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بما في ذلك تعليمات المؤسسة ، وذلك من خلال البيانات التي ترفعها البنوك إلى المؤسسة بصورة دورية ، أو عند طلب المؤسسة ، أو عن طريق عمليات التفتيش البنكي التي تجريها المؤسسة ، أو عن طريق تلقي الاستفسارات والشكاوى من المواطنين أو الجهات الحكومية والخاصة .

وتقوم المؤسسة في حال مخالفة أحكام نظام مراقبة البنوك أو القرارات والقواعد الصادرة ، أو مخالفة تعليمات المؤسسة بإيقاع عقوبات بحق المخالف ، وهناك جزاءات (إدارية) نصت عليها المادة (٢٢) من نظام مراقبة البنوك ، وهناك جزاءات (جنائية) في المادة (٢٣) من النظام المذكور تطبقها لجنة النظر والفصل في مخالفات نظام مراقبة البنوك .

كما أنه وفقاً لنظام مراقبة البنوك فلا بد من الحصول على موافقة مسبقة من المؤسسة قبل اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومديري البنوك ، وتقديم جميع البيانات والمعلومات عنهم للمؤسسة ، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ، وذلك استناداً إلى مبدأ النزاهة والكفاءة .

كما تقوم المؤسسة بدور هام في مجال التوعية والتدريب والتأهيل لموظفي البنوك وذلك داخل البنوك ، أو في المعهد المصرفي والذي أنشأته المؤسسة لهذا الغرض إلى جانب إصدار تعاميم وضوابط للتحويلات المالية وفتح الحسابات ، ووضع ضوابط رقابية للعمليات البنكية ، وضوابط للاستثمار المحلي والدولي ، ووضع ضوابط صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجالس إدارات البنوك . وتقوم المؤسسة بدور كبير لمحاربة الجرائم الاقتصادية . وحددت اللائحة التنفيذية لمكافحة غسل الأموال إجراءات التعاون وإبلاغ الجهات الأمنية ، وأصدرت دليل مكافحة عمليات الاختلاس والاحتيال المالي ، ودليل مكافحة عمليات غسل الأموال ، إلى جانب حماية وتعزيز العملة الوطنية وحمايتها من التزييف .

#### (8) ديوان المراقبة العامة :

يختص ديوان المراقبة العامة وفقاً لما نصت عليه المادة (٧) من نظامه الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٩) لعام (١٩٧١) بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها ، وكذلك مراقبة كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة ، ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها ، مع التحقق من أن كل جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح المالية والحسابية وفقاً لنظامها الخاص ، وأنه ليس في تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح .

وعليه يمارس الديوان نوعين من الرقابة وهي الرقابة المالية ، ورقابة الأداء ، وله صلاحية واسعة وفقاً لاختصاصه ، حيث يقوم بمراجعة التقارير المالية والإدارية للدولة ككل ، وهذه المراجعة تكون حسب المعايير المهنية المتعارف عليها دولياً ، ومن هذه المعايير ما يتعلق بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجهات التي تخضع لرقابة الديوان . هذا بالإضافة إلى متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية النافذة للتحقق من كفاءتها وملاءمتها للتطورات والمستجدات ، وتوجيه النظر إلى أوجه القصور وتقديم المقترحات المناسبة لتطوير هذه الأنظمة واللوائح أو تغييرها .

## (9) هيئة الرقابة والتحقيق :

إن دور الهيئة في الرقابة يعتمد على عنصر المفاجأة في كثير من الحالات للمساهمة في إصلاح الموظف العام ، وبالتالي وقاية الإدارة الحكومية من الأخطاء والمخالفات التي قد تحدث أو يتم الإبلاغ عنها. وفي هذا الصدد تمارس الهيئة نوعاً من الرقابة المحدودة ( الرقابة الفجائية الوقائية ) بهدف المساعدة على متابعة إنجاز الأعمال والخدمات وفقاً لما هو مقرر لهذه الإدارة بخطة الدولة ، ولها في هذا السبيل أن تبحث وتتحرى أسباب القصور في الانجاز والأداء ، سواء لوجود ثغرات في الأنظمة ، أو عن طريق الكشف عن المخالفات والجرائم المسلكية التي يرتكبها الموظف العام ، وتحليل أسبابها ، وتقديم الاقتراحات والحلول للتغلب على هذه المخالفات . كما أن هناك جهات حكومية أخرى مثل : وزارة التجارة والصناعة ، وهيئة السوق المالية ، ومصحة الجمارك تقوم بدور رقابي وفق الاختصاصات المنوطة بها .

## (10) الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد :

وهي أحدث أجهزة مكافحة الفساد في السعودية حيث أنشأت في العام 2011 م بعد أحداث الربيع العربي ، وتعالى الأصوات في الداخل بضرورة التعامل بحزم وشدة مع الفساد والمفسدين ، ووقف الاختلاسات والتلاعب في المال العام ، مما دعا الملك الراحل عبدالله إلى الأمر بإنشاء هذه الهيئة لمتابعة قضايا الفساد في الأجهزة الحكومية ، وأن تكون متصلة مباشرةً بالملك ، وأهم واجبات هذه الهيئة :

- متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين بما يضمن الالتزام بها .
- التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة وعقود التشغيل والصيانة وغيرها من العقود المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة ، واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة في شأن أي عقد يتبين أنه ينطوي على فساد أو أنه أبرم أو يجري تنفيذه بالمخالفة لأحكام الأنظمة واللوائح النافذة .
- إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد المالي والإداري عند اكتشافها إلى الجهات الرقابية أو جهات التحقيق بحسب الأحوال ، مع إبلاغ رئيس الهيئة التي يتبعها الموظف المخالف بذلك ، وللهيئة الاطلاع على مجريات التحقيق ومتابعة سير الإجراءات في هذا الشأن ، ولها أن تطلب من الجهات المعنية اتخاذ التدابير الاحترازية أو التحفظية وفقاً لما يقضي به النظام في شأن من توافرت أدلة أو قرائن على ارتكابه أفعالاً تدخل في مفهوم الفساد . وفي جميع الأحوال ، إذا رأت الهيئة أن تلك المخالفات والتجاوزات تمثل بعداً مؤسسياً لأي من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة ، فعليها رفع الأمر إلى الملك لاتخاذ ما يراه .
- العمل على تحقيق الأهداف الواردة في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية ، ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها ، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها .
- تشجيع جهود القطاعين العام والخاص على تبني خطط وبرامج لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها .
- متابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة من جرائم الفساد مع الجهات المختصة .

- مراجعة أساليب العمل وإجراءاته في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة بهدف تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد ، والعمل على معالجتها بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة وتنفيذ اختصاصاتها .
- اقتراح الأنظمة والسياسات اللازمة لمنع الفساد ومكافحته وإجراء مراجعة دورية للأنظمة واللوائح ذات الصلة ، لمعرفة مدى كفايتها والعمل على تطويرها ، ورفع عنها بحسب الإجراءات النظامية .
- إعداد الضوابط اللازمة للإدلاء بإقرارات الذمة المالية ، وأداء القسم الوظيفي ، لبعض فئات العاملين في الدولة ، ورفعها للملك للنظر في اعتمادها .
- متابعة مدى قيام الأجهزة المشمولة باختصاصات الهيئة بما يجب عليها إزاء تطبيق الأنظمة المجرمة للفساد المالي والإداري ، والعمل على تعزيز مبدأ المساءلة لكل شخص مهما كان موقعه .
- متابعة تنفيذ الالتزامات الواردة في الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد التي تكون المملكة طرفاً فيها .
- توفير قنوات اتصال مباشرة مع الجمهور لتلقي بلاغاتهم المتعلقة بتصرفات منطوية على فساد ، والتحقق من صحتها واتخاذ ما يلزم في شأنها .
- العمل مع الجهات المعنية ومؤسسات المجتمع المدني على تنمية الشعور بالمواطنة وبأهمية حماية المال العام والمرافق والممتلكات العامة ، بما يحقق حسن إدارتها والمحافظة عليها .
- تلقي التقارير والإحصاءات الدورية من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة – وفق ما تطلبه الهيئة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها ، واتخاذ ما يلزم حيالها .
- دعم إجراءات البحوث والدراسات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، وحث الجهات المعنية ومراكز البحوث المتخصصة ومؤسسات المجتمع المدني على الإسهام في ذلك .
- إجراء الدراسات والقياسات المتعلقة بتأثير الفساد على التماسك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية ، وتحليلها، ووضع الوسائل اللازمة لمعالجة ذلك .
- جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالفساد ، وتحليلها ، وبناء قواعد بيانات وأنظمة معلومات خاصة بها .
- نشر الوعي بمفهوم الفساد وبناء وبيان أخطاره وآثاره وبأهمية حماية النزاهة وتعزيز الرقابة الذاتية وثقافة عدم التسامح مع الفساد، وتشجيع مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام على التعاون والإسهام في هذا الشأن .
- تمثيل المملكة في المؤتمرات والمحافل الدولية المتعلقة بالشفافية وحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، والتعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية العاملة في هذا المجال .
- تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية حول الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد .

## ثالثاً : الأجهزة التحقيقية :

- هيئة الرقابة والتحقيق ( جهاز التحقيق ) : وتمثل سلطة التحقيق والادعاء العام في جرائم الرشوة والتزوير، وجرائم مباشرة الأموال العامة ، والجرائم المنصوص عليها في المرسوم الملكي رقم (٤٣) لعام ١٩٥٧ م .
- هيئة التحقيق والادعاء العام : وتمثل سلطة التحقيق والادعاء العام في القضايا الجنائية الأخرى ، وفقاً لنظامها الصادر بالأمر الملكي رقم ( م / ٥٦ ) لعام ١٩٨٩ م .

## رابعاً : الأجهزة القضائية :

## (1) المحاكم العامة :

وتختص بالنظر في جميع القضايا الجنائية والفصل فيها باستثناء ما يختص به ديوان المظالم .

## (2) ديوان المظالم :

يعتبر الديوان محكمة قضائية وإدارية ، ويضم عدداً من المجالس القضائية . ومن اختصاصات الديوان ما يتعلق بتأديب الموظف العام ، والفصل في القضايا الجنائية ذات العلاقة بالوظيفة العامة مثل : جرائم التزوير ، وجرائم الرشوة ، والجرائم المنصوص عليها في المرسوم الملكي رقم (٤٣) لعام ١٩٥٧ م ، وقضايا التعويض التي يتقدم بها الأفراد ضد الجهات والهيئات الحكومية . وقد بلغت قرارات الاتهام الصادرة من هيئة الرقابة والتحقيق على القضايا التي تم التعامل معها من قبل الهيئة خلال العامين ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م (٥٧٢٥) قراراً جنائياً وتأديبياً وأحيلت إلى ديوان المظالم وصدر عليها (٢٦٢٠) حكماً جنائياً وتأديبياً ( السالم ، 2010 ) .

## خامساً : مدى فاعلية جهود المملكة العربية السعودية في تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة والحد من الفساد الإداري :

المتابع لجهود المملكة في تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة والحد من الفساد الإداري يلاحظ ما لي :

- أن معظم مواد نظام الخدمة المدنية هي فقط موجودة على الورق وغير مفعلة ، بل إن معظم الموظفين غير مطلعين عليها وليس هناك حث من رؤسائهم على ضرورة قراءتها والتقيد بها .
- الإلزام القانوني للتقيد بأنظمة الخدمة المدنية تشوبه الكثير من الشوائب أهمها العلاقات والوساطات والمحسوبيات ، حتى أصبح القانون يكيف حسب الأهواء والأمزجة .
- غياب مفهوم القيادة بالقدوة ، حيث أن الموظف نادراً ما يجد أمامه مسئول تهمه المصلحة العامة وذو ضمير حي ، بل إن الموظفين الصغار يتعلمون ممارسات الفساد من رؤسائهم .
- من أهم المشاكل التي تواجه تفعيل أخلاقيات الوظيفة غياب الرقابة والإشراف والمساءلة من قبل المسؤولين على المرؤوسين ، وضعف دور الأجهزة الرقابية التي أنشأتها الدولة وتداخل صلاحيات البعض منها .

- أيضاً من أهم المشاكل التي تواجه تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة هي البيروقراطية ات دور كبير في تشكيل آراء الناس وأمزجتهم وقيمهم ، كل هذا بلا شك يسهم بشكل كبير في تبني المجتمع لمنظومة من القيم الأخلاقية والمعايير السلوكية سواءً الطيبة منها أو السيئة ، وهذا بدوره ينعكس على أداء أفراد المجتمع وأساليب معاشهم ، حيث يؤدي وجود إعلام غير مسئول وغير مراعي للقيم الأخلاقية ونشر الفضيلة ويهتم فقط بالجوانب المادية والإثارة وإشباع الرغبات الحيوانية بدون ضبط يقود المجتمع إلى الانحطاط الأخلاقي والقيمي ، وبالتالي فإن وسائل الإعلام تعتبر شريك فاعل في غرس القيم الأخلاقية الفاضلة بين أفراد المجتمع ( الدريـب ، 2009 ) .

#### 1- تعميق مبدأ الخدمة العامة :

وهذا يعني إعداد الموظفين إعداداً مناسباً وتهيئتهم لتطبيق مفهوم الخدمة المدنية وبيان واجباتهم الأساسية ومسؤولياتهم تجاه المواطنين ، وأن يطبقوا التعاليم الصادرة من رؤسائهم بكل جد وحزم وإخلاص في غير معصية الله لتحقيق المصلحة العامة ، حتى لو خالفت آرائهم وأهواءهم ( العمر، 1999م: 85 ) .

2- تأسيس قيم اجتماعية إيجابية ، تزيد من مشاركة وإنتاجية قوة العمل الوطنية مع إنشاء آليات لرعايتها وازدهارها.

في خضم التطور والتغير المجتمعي ، تتجه العديد من القيم والعادات الإيجابية إلى الزوال والاضمحلال . فقيم التعاون ، والمساعدة ، والشورى ، والالتزام بالعمل ، والإخلاص ، والأمانة ، والصدق ، وبذل الجهد الشاق في أداء العمل ، كلها قيم اجتماعية كانت سائدة في مجتمعاتنا الإسلامية ، ولكنها اضمحلت مع مرور الزمن ، ويمكن من خلال آليات محددة إعادة إحيائها في النفوس من جديد . وتحقيقاً لهذا الأمر قد يكون من المناسب إنشاء مراكز تقوم بالدراسات والأبحاث لإعادة صياغة القيم الاجتماعية والعمل على نشرها وتعزيزها بين المواطنين بصفة عامة وبين الموظفين الحكوميين على وجه الخصوص ، كما لا يفوتنا التذكير بأهمية تعزيز أسلوب القيادة بالقدوة ، حيث يفترض من المسئول أن يكون قدوةً حسنة لمؤسسيه يتعلمون من السلوكيات الحسنة ويتأثرون بأخلاقه الطيبة ( الدريـب ، 2009 ) .

#### 4- تأصيل مبدأ الرقابة الذاتية لدى الموظف العام :

وذلك يتم من خلال تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف العام والعمل بمبدأ الضمير الحي ومراقبة الله عز وجل في كل أعماله في السر والعلن وإعادة إحياء القيم الإسلامية فيه مثل الأمانة والنزاهة والصدق والإخلاص والعمل من أجل المصلحة العامة وكذلك بإعطاء الموظف الفرصة في تعبئة نموذج تقييمي يحاسب به على قصوره أو ارتكابه لسلوك غير أخلاقي ( الدريـب ، 2009 ) .

الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية تأهيلية وتدريبية ، وتشمل النقاط التالية :

#### 1- إعادة تشكيل وصياغة قيم وطرائق سلوك الموظفين :

وذلك من خلال تشكيل قيم العمل وأخلاق الوظيفة العامة لديهم ، وتختلف مكونات الصياغة والإعداد باختلاف طبيعة المرحلة العمرية والوظيفة ، ومثل هذه الصياغة تأتي قبيل دخول الموظفين معترك العمل ويمكن تنفيذها من خلال التعليم الجامعي والتدريب الطلابي المكثف ، مع الإشراف المباشر من قبل أساتذة

الجامعات لصياغة اتجاهاتهم وطرائق سلوكهم ، وخاصةً نحو تكريس الجهد للعمل والاهتمام بالوقت . ولعل إحدى الطرق التي يمكن استخدامها لتعريف الطلبة الجامعيين بالقضايا الأخلاقية ، هي الحالات الدراسية . حيث توضح مواقف أخلاقية واقعية أو افتراضية يمكن أن يواجهها الشخص عند انضمامه لعمل ما ، وكيفية حلها ضمن النظم والأساليب المعمول بها ، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن يكون البعد الأخلاقي ضمن مناهج ومقررات الجامعات ، كأحد الأبعاد الأساسية في اتخاذ القرار . كما أن المراجعة التربوية لتبلي احتياجات أخلاق العمل هي إحدى الأدوات الرئيسة في الإعداد الأخلاقي المبكر للموظفين وصياغة طرائق سلوكهم . أما بعد دخول الموظفين معترك العمل ، فيمكن توفير برامج تدريبية لهم ، يكون ضمن مكوناتها الإعداد الأخلاقي وتكريس قيم العمل ، ويهدف أي برنامج تدريبي في الإعداد الأخلاقي إلى تهيئة الموظف للمواجهة الواعية والموضوعية ، لما قد يلاقه من مشكلات قد تتطلب تحليلاً للبعد الأخلاقي لها ، مع السعي نحو توفير الالتزام والرقابة الذاتية بالمعايير الأخلاقية ، ويمكن إعداد برنامج تدريب حول قيم التعاون وترسيخ العمل كمجموعة متجانسة ، وربطه بالأساليب الإدارية الحديثة في هذا الصدد كأسلوب فريق العمل الواحد مثلاً ( العمر ، 1999م : 84 ) .

## 2- إعادة تأهيل الموظفين للمهام الجديدة :

إن اكتساب الموظفين بكافة أنواع تخصصاتهم المختلفة المالية والإدارية والفنية والخدمية للمهارات اللازمة ، والتأهيل لمواكبة التقنيات الحديثة ، وتوليمهم المهام الجديدة التي تنتج عن وضع الاستراتيجيات المستهدفة والهياكل التنظيمية الجديدة لهو هدف يجب أن تسعى له الأجهزة الحكومية لتحقيق التنمية الشاملة وتطوير الخدمات العامة . لذا فالتدريب وتنمية المهارات للموظفين عملية هامة لتمكينهم من مباشرة الأنشطة والمهام المختلفة بالجهاز الإداري للدولة ، ومن أهم أساليب إعادة تأهيل الموظفين للمهام الجديدة ( منصور، 2007 م : 54 ) :

- أ. دراسة وتحليل القوى الوظيفية القائمة لتحديد الأشخاص المناسبين والذين لديهم الرغبة والطموح لتولى مهام ذات مسؤوليات .
- ب. إعداد برنامج متكامل للانتقاء والتدريب لخلق جيل جديد من القيادات الحكومية الواعية بمفاهيم الخدمة العامة والقادرة على قيادة الجهاز الإداري للدولة بكفاءة .
- ج. الارتقاء بمهارات وكفاءة الموظفين بالجهاز الحكومي وبيئة العمل ومستوى أداء الخدمة داخل الجهات الحكومية .
- د. العمل على استقطاب المهارات والخبرات للعمل بالحكومة وتدريبهم على التكنولوجيات الحديثة .
- هـ. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة وورش عمل خاصة بهدف إكساب المشاركين بالمهارات اللازمة لتمكينهم من تنفيذ برامج التطوير والقيام بالمهام الجديدة بصورة متميزة .
- و. تحفيز الموظفين للحصول على التدريب اللازم لرفع مهاراتهم الوظيفية واعتبار اجتياز التدريب إحدى شروط التعاقد والترقي بهدف إعداد كوادر جديدة مؤهلة وقادرة على قيادة الجهاز الإداري على أسس وتقنيات علمية ، مع تفعيل دور التدريب التحويلي لسد العجز في بعض الوظائف حتى تكتمل الاستفادة من منظومة التدريب .

الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية وقائية : وتشتمل ما يلي :

#### 1- بناء نظم المعلومات الوظيفية :

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات ، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي . ويتشكل نظام المعلومات من المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة الجهة المعنية . وتهدف نظم المعلومات الوظيفية إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن أداء إدارة شئون الموظفين الجاري في الجهة وفق خطط الأداء المعتمدة ، وتيسير المتابعة والملاحقة للأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف التالية ( منصور، 2007م: 56 ) :

- رصد الأداء الفعلي في جميع مراحلها وعلى كافة مستويات النشاط في الجهة .
- توفير معلومات متجددة تسهم في التخطيط ، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .
- توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء ، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء .

#### 2- تطوير وتنمية الوظيفة العامة والإصلاح الإداري :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الثروات التي تمتلكها الدولة لما تتميز به من طاقة وقدرة على بذل العطاء والجهد طالما أحسن التخطيط لها وتنميتها بوضع السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام والاستفادة المثلي لها . وبقدر كفاءة وقدرات وخبرات العنصر البشري للعمل بقدر ما يتيح ذلك من نجاح للجهاز الإداري وقدرته على تحقيق أهدافه لخدمة جميع طوائف المجتمع . لذا نجد أن تطوير وتنمية الوظيفة العامة وشاغلها لهو أساس رئيسي لعملية الإصلاح الإداري حيث أنه من خلال تطوير الوظيفة العامة وبأدوارها الجديدة المعاصرة تدعم عملية الإصلاح الإداري . ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي ( منصور، 2007م: 58 ) :

- إعداد وتنفيذ برامج تطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية .
- وضع خطط وبرامج لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- بناء أنظمة معلومات للموارد البشرية .
- تحديث طرق شغل الوظائف .
- التقارب في الأجر مع سوق العمل .
- تفعيل وتطوير نظم قياس كفاءة الأداء .
- وضع نظم وآليات جديدة للتحفيز والثواب والحساب .

## 3- تحديث أجهزة شؤون الوظيفة العامة وأفاقها :

تعد إدارة الموارد البشرية (شؤون الموظفين) شريك أساسي لجميع العمليات في بناء وتنفيذ إستراتيجية الجهة . وهي مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للجهاز الحكومي بالإضافة إلى ذلك ترعى مصالح الموظفين وأداة للتعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا . وإجمالاً فهي رائدة التطوير المستهدف ومصدر الأفكار الجديدة لإدارة الموارد البشرية للاستفادة من تحقيق إستراتيجية وأهداف الجهاز الحكومي . وتتمثل أهم أساليب التحديث في هذا المجال فيما يلي ( منصور، 2007م: 61 ) :

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- إعادة تصميم العلاقات مع سوق العمل .
- إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم إدارة الأداء .
- إعادة تشكيل هيكل الموارد البشرية .
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي الإداري للموارد البشرية .
- مساندة عمليات تنمية وتفعيل الميزات التنافسية .
- بناء النظم والإجراءات باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات .
- تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية .
- حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتوظيفها لتحقيق التميز في الأداء .

الإستراتيجية الرابعة : إستراتيجية رقابية ، وتشمل النقاط التالية :

## 1- إيجاد أدوات الضبط الإداري :

من الوسائل التي تساعد على فاعلية الإعداد الأخلاقي وتظهر جوانب النقص فيه ، إنشاء جهاز إداري مستقل ، يكون مسؤولاً عن وظائف الرقابة الإدارية ، مع متابعة تصرفات وسلوك الموظفين ، وإيجاد النظم والوسائل الكفيلة بعدم تكرار ما هو سلبي منها ، كما أن من الوسائل المفيدة في تفعيل الإعداد الأخلاقي والمساعدة على حسن تنفيذه ، إعادة النظر بإجراءات الضبط الوظيفي والعقوبات ، مما يمكن المديرين والمشرفين من بسط حد مقبول من الضبط الوظيفي ، وتنفيذ إجراءات رادعة بحق المخالفين أو من يسئ في عمله . ولعل واحدة من الأمور التي ستساعد ازدهار الإعداد الأخلاقي وجود هيئات مستقلة وآليات مختلفة للمراجعة والتدقيق ، لها سلطات التحقيق بالإضافة إلى التدقيق في مقدار الفاعلية الإدارية ، أو مقدار ما يقدمه الجهاز الحكومي من منافع مقابل الأموال التي تصرف عليه ، والسبب في هذا الأمر أن وجود مثل هذه الهيئات والآليات ستمنع إساءة استعمال أي سلطات ، أو اتخاذ أي إجراءات لها أبعاد سياسية . كما أنه يجعل جهاز الخدمة المدنية مسؤولاً أكثر أمام الرأي العام وجماهير المواطنين . كما يمكن لهذه السلطات الحز على تقليل الفرص المتاحة للفساد الإداري في أثناء تصميم إجراءات العمل ( الدريـب ، 2009 ) .

## 2- تشجيع الموظفين على كشف الانحراف والفساد الإداري :

هناك العديد من الموظفين من ذوي الاستقامة الذين يعانون الفساد الإداري ، ولكنهم لا يستطيعون فعل شيء حياله ، لأن الإبلاغ عنه قد يؤدي إلى إنهاء خدماتهم ، أو التطبيق في معيشتهم أو التشدد معهم . وفي هذا الإطار، يمكن تدريب الموظفين على اكتشاف ظواهر الفساد الإداري وحسن التعامل معها ، وتشجيعهم على إبلاغها لمسئولهم مع تقديرهم من خلال المكافآت المادية أو غير المادية وهذا الأسلوب أنتشر في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي وهو ما يسمى بـ نافي صافرات الإنذار في المنظمات الحكومية Whistles Blowers ( الدريـب ، 2009 ) .

### الإستراتيجية الخامسة : إستراتيجية قضائية : وتشمل النقاط التالية :

وتهتم هذه الإستراتيجية بالأعمال القضائية المرتبطة بالفساد الإداري (سلوك غير أخلاقي) ففي حين أنه من السهولة أحياناً ضبط قضايا الفساد من الناحية الفنية فقد يكون عرض حيثياتها على القضاء أمراً غامضاً يتطلب تأهيلاً قضائياً خاصاً ، ويتطلب ذلك ما يلي :

- سن القوانين الواضحة والحازمة التي تضبط سلوكيات الموظف العام وتفعيلها .
- إنشاء هيئة تأديبية وقضائية مختصة تتبع لوزارة الخدمة المدنية لها فروع في الوزارات والإدارات الحكومية قادرة على الفصل في قضايا السلوك الغير أخلاقي التي تصدر عن الموظف العام .
- التعاون المستمر مع وزارة العدل لحث المحاكم بسرعة البت في قضايا الفساد والتشهير بجميع أطرافها سواء داخل الأجهزة الحكومية أو خارجها .
- كما أن مبدأ العقاب يعتبر مبدأ هاماً فإن مبدأ الثواب هو أيضاً من المبادئ الهامة ، حيث يجب تعزيز السلوكيات الحسنة لدى الموظفين مثل الصدق والأمانة والإخلاص ، وإنشاء نظم مكافآت وحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية تقدر الموظفين الشرفاء أمام زملائهم وتجعل منهم مثلاً يحتذى به .

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات :

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

- 1- يعاني القطاع العام في المملكة العربية السعودية - شأنه شأن الكثير من دول العالم الثالث - من تدني في مستويات أخلاقيات الوظيفة لدى الموظفين مما يتطلب من المسؤولين عن الخدمة المدنية سرعة النظر في وضع حلول ناجعة لهذه المعضلة .
- 2- تنتشر في القطاع العام في المملكة العربية السعودية - شأنه شأن الكثير من دول العالم الثالث - بعض ممارسات الفساد الإداري وأهمها الوساطة والمحسوبية والرشوة والابتزاز والتزوير

- وأخذ العمولات والتلاعب في المناقصات والعقود الحكومية واستغلال السلطة لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة .
- 3- بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة ومحاربة الفساد سواءً أكان ذلك من ناحية سن التشريعات والقوانين أو إنشاء الأجهزة الرقابية أو الضبطية أو التحقيقية أو القضائية ، ولكن لا تزال جهود هذه الأجهزة ناقصة ودون المستوى المأمول سواءً من القيادة أو من المواطنين ، وتحتاج إلى مراجعة وتقييم .
- 4- أن تأصيل ودعم أخلاقيات الوظيفة العامة لدى موظفي القطاع العام يكون في مراحل مبكرة منذ الصغر سواءً في البيت أو المدرسة أو المجتمع المحيط بهم .
- 5- تعاني المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية من غياب مفهوم القيادة بالقدوة ، حيث أن الموظف الجديد يأتي إلى الوظيفة العامة ولا يجد أمامه مسئول يجد فيه صفات الإخلاص والأمانة والضمير الحي إلا فيما ندر ، وكذلك هو الحال بالنسبة لزملائه في العمل ، وبالتالي يصاب بالإحباط ويدخل معهم في نفس الدائرة المفرغة .
- 6- أن بعض الإجراء البيروقراطية المعقدة داخل الجهاز الحكومي تسهم في زيادة فرص الفساد لدى موظفي القطاع العام وتفتح المجال أمام ممارسات مثل الرشوة والابتزاز والمحسوبيات والتلاعب بالمناقصات والعقود الحكومية وغيرها من الممارسات .
- 7- أن معظم موظفي القطاع العام لا يعرفون مدونات السلوك الوظيفي التي تمتلئ بها إداراتهم الحكومية ولم يطلعوا على ما فيها من واجبات ومسئوليات لأن لا تغادر مكاتب المسؤولين .

#### ثانياً : التوصيات :

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- 1- ضرورة تدريس مادة بمسمى ( القيم والأخلاق ) في جميع مراحل التعليم العام ، يتعلم الطالب من خلالها القيم الهامة مثل الصدق والأمانة والإخلاص والنزاهة والتضحية .. الخ ، بحيث يكون التدريس على جانبين نظري من خلال الكتب والمناهج ، وعملي من خلال التطبيقات العملية ودراسة الحالات من مختلف الثقافات .
- 2- ضرورة القضاء على بعض المفاهيم والممارسات الاجتماعية الخاطئة مثل الوساطة والمحسوبية ومعاملة الأقارب والأصدقاء .
- 3- العمل على ترسيخ أسلوب القيادة بالقدوة لدى المسؤولين في القطاع العام ، ليكونوا قدوةً حسنة لمرؤوسهم وذلك بتحلّمهم بصفات وأخلاقيات هامة مثل الصدق والأمانة والإخلاص والنزاهة والتضحية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- 4- زيادة صلاحيات الأجهزة المعنية بالرقابة ومحاربة الممارسات الفاسدة بحيث تصبح ذات نفوذ واستقلالية ولديها صلاحيات محاسبية أي شخص مها كان وضعه الاجتماعي ونفوذه وعلاقاته .

- 5- دعم وتأصيل مفهوم الرقابة الذاتية والضمير الحي لدى موظفي القطاع العام , وأن يعلموا بأن الله عزوجل يراقبهم في جميع أمورهم وأنهم مؤتمنون على حفظ مصالح البلاد والمواطنين .
- 6- تشديد الرقابة والمساءلة على موظفي القطاع العام خاصةً أولئك الذين لديهم صلاحيات التصرف بالمال العام ومقدرات الدولة , وترسيخ مبدأ الشفافية في جميع تعاملات الجهاز الحكومي .
- 7- تشديد العقوبات على الموظفين المخالفين والذين ينتهكون القانون لتحقيق مصالحهم الشخصية , والتشهير بهم أمام الرأي العام .
- 8- دعم دور الموظفين أصحاب الضمائر الحية الذين يبلغون عن ما يتم داخل إداراتهم من مخالفات ( نافخي صافرات الإنذار ) وتوفير الحماية لهم ومكافئتهم مادياً ومعنوياً .
- 9- تأسيس نظام مكافآت عملي داخل القطاع الحكومي , لدعم الموظفين الذين يتحلون بأخلاقيات الوظيفة من صدق وأمانة ونزاهة وإخلاص ..الخ , بحيث يكون تعويضاً لهم عن ما قد يواجهونه من مغريات .

### قائمة المراجع

- 1- الأشعري ، أحمد بن داود المزجاجي (2008 م) . الوجيز في أخلاقيات العمل خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة .
- 2- حمادات ، محمد حسن ( 2006م ) . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن .
- 3- الدريب , بندر عبدالرحمن ( 2009 ) . أخلاقيات الوظيفة العامة . جامعة الملك سعود , كلية إدارة الأعمال , المملكة العربية السعودية , الرياض .
- 4- السالم ، أحمد . ( 2010 ) . مقال بعنوان : نبذة مختصرة عن جهود المملكة في حماية النزاهة ومكافحة الفساد . جريدة الرياض , العدد 15470 , المملكة العربية السعودية : الرياض .
- 5- الشميري , أحمد عبدالرحمن ( 2006 ) . أخلاقيات الموظف . الطبعة الرابعة , جامعة القصيم , المملكة العربية السعودية , بريدة .
- 6- الصرايرة ، ياسين خلف، وأحمد حسين يونس (1999 م) . اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية : دراسة ميدانية تحليلية ، الإدارة العامة ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الثالث ، رجب 1420 هـ ، أكتوبر 1999م .
- 7- الصواف ، محمد ماهر (1994 م) . أخلاقيات الوظيفة العامة والحوافز الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، ع 33 ، الرياض .
- 8- العيسى ، أيوب . ( 2014 ) . الفساد الإداري والبطالة . الكويت : مكتبة الكندي للنشر والتوزيع .
- 9- عبداللطيف ، فخري ( 2006م ) . أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية ، مجلة علوم إنسانية ، ع 29 .
- 10- عبيدات , ذوقان , وآخرون ( 2006 م ) . البحث العلمي , مفهومه , أدواته , أساليبه , الرياض : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 11- عبدالوهاب ، علي محمد (1982 م) . الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

- 12- العمر، فؤاد عبدالله ( 1999م ) . أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي ، البنك الإسلامي للتنمية ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة .
- 13- الغفيلي ، إبراهيم فهد ( 2001م ) ، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري"استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات"الرياض .
- 14- غوشة ، زكي راتب ( 1983م ) . أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة . الطبعة الأولى ، مطبعة التوفيق ، الأردن ، عمان .
- 15- فارح ، وهيبه وآخرون ( 2008 ) . أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري .المعهد الوطني للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والاستشارات ، الجمهورية العربية اليمنية .
- 16- آل فراس ، ظافر ( 2012 ) . تصور إستراتيجي لمكافحة الفساد الإداري تعزيزاً للأمن في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .
- 17- القحطاني ، عبدالعزيز سعد ( 2014 ) . أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته . أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .
- 18- القحطاني ، مسفر بن علي ( 2008 م ) أخلاقيات المهنة ، دورة تدريبية ، جامعة الملك فهد للبترول المعادن .
- 19- اللقماني ، أحمد بن شريف بن عايد ( 1428 هـ ) . مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .
- 20- كلتجار ، روبرت ( 1994 ) . السيطرة على الفساد . ترجمة : علي حسين حجاج ، الأردن ، عمان ، دار البشير للنشر .
- 21- منصور، صبحي ( 2007 م ) . الوظيفة العامة، ملتقى الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة العامة وشئون الموظفين ، وورشة عمل أخلاقيات الوظيفة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- 22- النحاس ، صفوت ( 2006 م ) . أخلاقيات الموظف العام وكيف نلتزم بها، الملتقى العربي الأول: أخلاقيات الإدارة الأعمال من أجل مستقبل أفضل وورشة عمل غسيل الأموال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة .
- 23- نظام تأديب الموظفين ، الصادر عام 1391هـ .